

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**STRATEGIJA VSTOPA NA TUJI TRG: PRIMER SPORTS DIRECT  
NA HRVAŠKEM**

Ljubljana, junij 2017

DŽENISA ČEHIĆ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Čehić Dženisa, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Strategija vstopa na tuji trg: primer Sports Direct na Hrvaškem, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem asist. ddr. Igorjem Ivaškovičem

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 ZUNANJE OKOLJE.....</b>	<b>1</b>
1.1 Zunanje širše okolje .....	2
1.2 Zunanje ožje okolje podjetja.....	3
1.2.1 Porterjev model konkurence v panogi .....	4
1.2.1.1 Panožna konkurenca – Tekmovalnost med obstoječimi podjetji.....	5
1.2.1.2 Potencialna konkurenca – Nevarnost vstopa novih konkurentov .....	5
1.2.1.3 Pogajalska moč kupcev .....	6
1.2.1.4 Pogajalska moč dobaviteljev.....	6
1.2.1.5 Nevarnost substitutov .....	6
<b>2 MEDNARODNO POSLOVANJE - NAČINI VSTOPA NA TUJI TRG .....</b>	<b>7</b>
<b>3 PREDSTAVITEV PODJETJA - SPORTS DIRECT.....</b>	<b>8</b>
3.1 Zgodovina .....	8
3.2 Geografsko področje.....	8
3.3 Poslovni model .....	9
3.4 Poslovna strategija .....	10
3.4.1 Indentificiranje.....	10
3.4.2 Investiranje in razvoj .....	10
3.4.3 Promocija .....	11
3.5 Tržni segmenti .....	11
<b>4 ANALIZA ZUNANJEGA ŠIRŠEGA IN OŽJEGA OKOLJA NA PRIMERU PODJETJA SPORTSDIRECT – VSTOP NA HRVAŠKI TRG.....</b>	<b>12</b>
4.1 Pest analiza .....	13
4.1.1 Politično–pravno okolje.....	13
4.1.1.1 Statusno–pravne možnosti vstopa.....	13
4.1.1.2 Zakonodaja na področju varovanja konkurence .....	13
4.1.1.3 Davčna politika in delovna zakonodaja .....	14
4.1.1.4 Pokojnina .....	15
4.1.2 Ekonomsko podokolje .....	15
4.1.2.1 Gospodarska rast.....	15
4.1.2.2 Brezposelnost in minimalna plača .....	16
4.1.2.3 Inflacija .....	17
4.1.3 Sociološko–kulturno podokolje .....	17
4.1.3.1 Populacija.....	17
4.1.3.2 Jezik in religija.....	18
4.1.3.3 Potrošništvo .....	18

4.1.3.4 Pogoji prodaje v RH .....	18
4.1.3.5 Izobraženost .....	18
4.1.4 Tehnološko podokolje.....	20
4.1.4.1 Dobavne poti.....	20
4.2 Porterjev model petih silnic .....	20
4.2.1 Konkurenca znotraj panoge .....	20
4.2.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov .....	20
4.2.3 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji.....	20
4.2.3.1 Raznolikost konkurentov in fiksni stroški .....	21
4.2.4 Možnost pojava substitutov .....	21
4.2.5 Pogajalska moč kupcev in dobaviteljev.....	22
<b>5 NAČIN IN STRATEGIJA VSTOPA NA HRVAŠKI TRG.....</b>	<b>22</b>
5.1 Prevzem .....	22
5.2 Samostojni vstop kot D. O. O. ....	23
<b>SKLEP.....</b>	<b>24</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>26</b>
<b>KAZALO TABEL</b>	
Tabela 1: Glavne značilnosti Hrvaške .....	12
Tabela 2: Davčna zakonodaja na Hrvaškem.....	15
Tabela 3: Zaposlenost in brezposelnost na Hrvaškem.....	16
Tabela 4: Prebivalstvo s končano srednjo izobrazbo v letih 25–64 .....	19
Tabela 5: Prebivalstvo s končano terciarno izobrazbo po pokrajinah.....	19
Tabela 6: Povzetek kazalnikov in sprememb .....	24
<b>KAZALO SLIK</b>	
Slika 1: Analiza okolja podjetja.....	2
Slika 2: Model petih silnic po Porterju .....	4
Slika 3: Primer Sports Direct trgovine .....	9
Slika 4: Porterjev model petih silnic na primeru podjetja SportsDirect.....	22

## **UVOD**

Proučevanje zunanjega okolja je bistvenega pomena za vsako podjetje. Zelo pomembno je prilagajanje spreminjajočemu se trgu in vsem zahtevam, ki jih nove spremembe prinašajo. Podjetja se predvsem zaradi lažjega poslovanja, doseganja zastavljenih ciljev ter osvajanja novih potencialnih trgov osredotočajo na analizo ožjega ter širšega okolja.

V svoji zaključni nalogi se bom posvetila teoretičnemu delu izvajanja analize zunanjega okolja, tako širšega kot ožjega. Na podlagi pridobljenega znanja in teorije na splošno bom, na primeru izbranega podjetja, ki se v kratki prihodnosti namerava širiti na Hrvaško, s pomočjo ustreznih metod in analiz analizirala zunanje okolje, s katerim se bo podjetje soočalo.

V prvem delu naloge bo podan podroben opis zunanjega okolja in njegova porazdelitev. Predstavljene bodo vse metode, ki jih pri proučevanju zunanjega okolja poznamo. Tukaj štejemo PEST analizo, SWOT analizo, Porterjev diamant, Matriko prioritet ipd. V nadaljevanju bo opisana vsaka metoda posebej, kajti vsaka od njih zahteva proučevanja specifičnih področij za njihovo izdelavo.

Osrednji del bo predstavljala analiza širšega in ožjega okolja na primeru izbranega trgovskega podjetja. Gre za mednarodno podjetje SportsDirect, ki bo poleg poslovanja v različnih evropskih državah, kot je Slovenija, Češka, Madžarska, Avstrija ipd. razširila svoje poslovanje na še en tuji trg, in sicer v sosednjo Hrvaško.

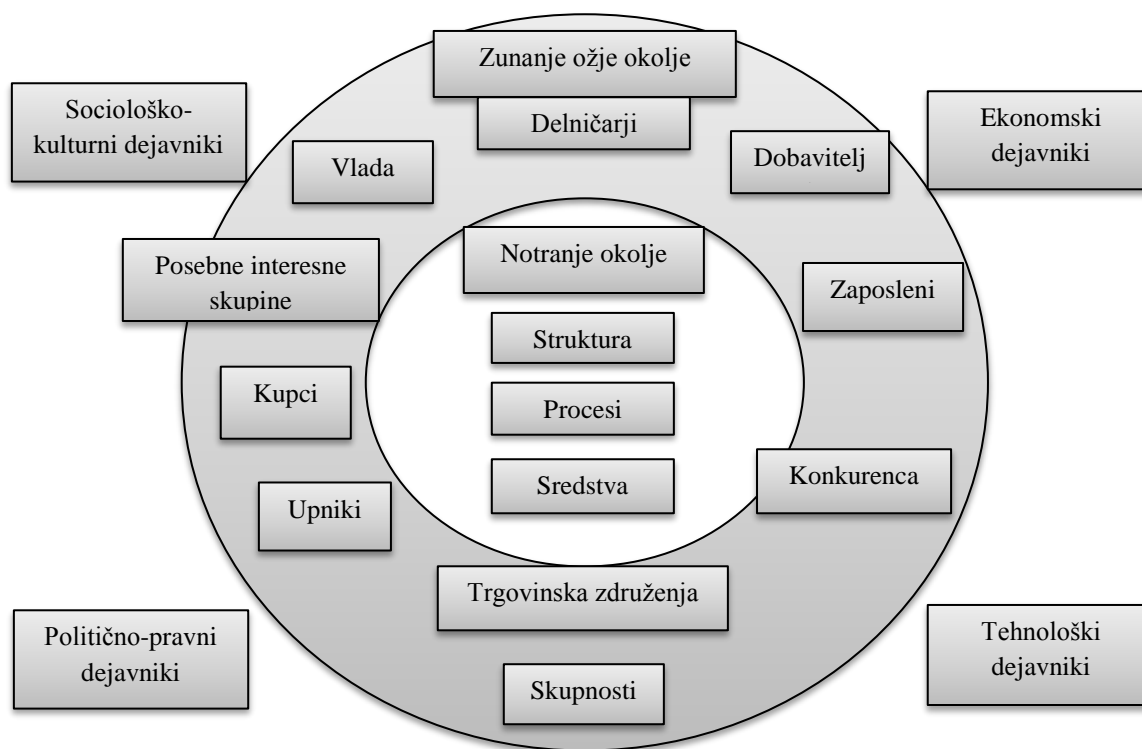
V zadnjem delu bo podan zaključek, v katerem bom podala svoje lastno mnenje, izkušnje in znanje, ki sem ga pridobila pri pisanju zaključne strokovne naloge.

## **1 ZUNANJE OKOLJE**

Podjetja ne poslujejo sama zase, izolirano, marveč delujejo v določenem okolju. Z okoljem podjetja razumemo vse dejavnike, ki vplivajo na podjetje, prav tako pa tudi podjetje vpliva na okolje. Analiza in predvidevanje okolja je za podjetje ključnega pomena. Po eni strani se podjetje s svojimi odločitvami skuša prilagoditi okolju, bodisi da izkoristi možnosti, ki mu jih le-to ponuja, bodisi da se izogne nevarnostim. Po drugi strani pa tudi vpliva na okolje in skuša s tem ustvariti ugodnosti zase in preprečiti negativne vplive (Rozman, 1993, str. 109). Glavni namen proučevanja zunanjega okolja podjetja je, da vodilni v podjetju spoznajo stabilnost nekega okolja oziroma trga, na katerega želijo vstopiti. V izdelavi analize je treba identificirati vse dejavnike, ki lahko vplivajo na uspešnost našega poslovanja. Pri tej analizi se najbolj pogosto uporablja metoda PEST. Zunanji dejavniki predstavljajo tiste, na katere kot podjetje nimamo nobenega vpliva in jih ne moremo spreminjati v svojo korist. Poslovno okolje razdelimo na širše zunanje okolje in okolje delovanja (ožje okolje). Širše zunanje okolje vključuje bolj splošne spremenljivke, ki na podjetje vplivajo posredno in običajno bolj dolgoročno. Analiziramo ga s pomočjo analize

PEST in/ali s pomočjo Porterjevega diamanta (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 18). Slika 1 prikazuje grafično ponazoritev analize okolja podjetja in ključnih elementov, ki sodijo v vsako okolje posebjaj.

Slika 1: Analiza okolja podjetja



Vir: T. L., Wheelen, & D. J., Hunger, *Concepts in strategic management and business policy; Achieving sustainability*, 2010, str. 64.

## 1.1 Zunanje širše okolje

Hočevar et al. (2003, str. 19) v svoji knjigi pravijo, da zunanje širše okolje podjetja proučujemo s pomočjo PEST analize. Omenjajo dve ključni vprašanji, na katere želimo odgovoriti s pomočjo PEST analize. Vprašanji sta:

- kateri elementi iz širšega okolja vplivajo na dogajanje v ožjem okolju, ki ga opredelimo s panogo, kupci in dobavitelji;
- kateri od the elementov so najpomembnejši v sedanosti in kateri od le the bodo najbolj pomembni v prihodnosti.

PEST analiza je prvi korak k boljšemu poznavanju trga, še posebej, če podjetje namerava ustopiti na tuji trg, kar pa zajema proučevanje politično-pravnih, ekonomskih, sociološko-kulturnih in tehnoloških dejavnikov.

Politično-pravno podokolje: Kos (2011) v svojem blogu pravi, da v tem podokolju analiziramo politične in pravne regulative ki veljajo v določeni državi in se jih podjetja morajo držati. Bolj podrobno pa analizirano stanje na trgu, in sicer prisotnost monopola, davčno politiko, varovanje okolja, delovno silo ipd. Veliko dejavnikov iz političnega okolja vpliva na poslovno dejavnost podjetja. Ti segajo od splošnih vprašanj, ki se nanašajo na naravo političnega sistema neke države in njegovih institucij, k bolj konkretnim vprašanjem, ki se nanašajo na vladno vpletenost v delovanje gospodarstva in njen poskus vplivanja na strukturo trga in tržno obnašanje (Worthington & Britton, 2009, str. 7).

Ekonomsko podokolje: analizirati je potrebno nekatere ekonomske dejavnike, kot so nakupna moč prebivalstva, stopnja inflacije, stopnja brezposelnosti, bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) in obrestne mere. Worthington in Britton (2009, str. 13) pravita, da spremembe v obrestnih merah lahko vplivajo na zaupanje potrošnikov, kar posledično lahko pomembno vpliva na dejavnost podjetja. Poskusi vlade, da vplivajo na raven povpraševanja, lahko le poslabša nastali položaj, kar povzroči dodatne spremembe, ki se jim podjetja morajo prilagajati. Skupni učinek omenjenih dejavnikov povzroči za podjetja turbulentno okolje hkrati pa poveča negotovost pri odločanju menedžerjev, kako se uspešno odzvati na določene izzive, ki jih spremembe prinašajo.

Sociološko-kulturno podokolje: tukaj mora podjetje upoštevati navade in običaje kupcev na ciljnem trgu. V sklopu teh dejavnikov je treba analizirati demografsko sliko, rast prebivalstva, migracije, distribucijo prihodkov, mobilnost prebivalstva, življenjski status, potrošnjo, prevladujočo vero, odnos do tujih produktov, stopnjo izobrazbe ter druge dejavnike, ki so pomembni za poslovanje našega podjetja (Kos, 2011). Tako ponudba kot povpraševanje sta pod vplivom socialnih, kulturnih in demografskih dejavnikov. Kulturni dejavniki lahko vplivajo na to, kateri proizvod se bo proizvedel ali prodal, na katerem trgu se bodo proizvedeni proizvodi prodajali, na ceno, po kateri se prodajajo ipd. Sociološko-kulturni vplivi in razvoj kot same demografske spremembe imajo pomemben vpliv na poslovne operacije podjetij v domačih in tujih državah (Worthington & Britton, 2009, str. 7).

Tehnološko podokolje: Spremembe v tehnološkem podokolju lahko imajo velik vpliv na večino industrij. Kot primer Wheelen in Hunger (2010, str. 150) navajata izboljšave v procesorju računalnika, ki niso vodile le k večji uporabi računalnikov doma, temveč tudi k boljšemu delovanju avtomobilskih motorjev.

## **1.2 Zunanje ožje okolje podjetja**

V ožje okolje podjetje štejemo kupce in njihovo pogajalsko moč, obstoječe in potencialne konkurente, dobavitelje in njihovo pogajalska moč, stanje izdelkov/storitev na trgu ter možnost pojava novih izdelkov/storitev oziroma substitutov (Podjetniški portal, 2016).

Ožje okolje podjetja je mogoče povezovati s panogo, v kateri je podjetje. Panoga je v strateškem smislu seveda tudi prodajni trg konkurentov v panogi. Zato kaže ocenjevanje ciljnega okolja naravnati na ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri je podjetje, in na analizo prodajnega trga (Pučko, 2008, str. 23).

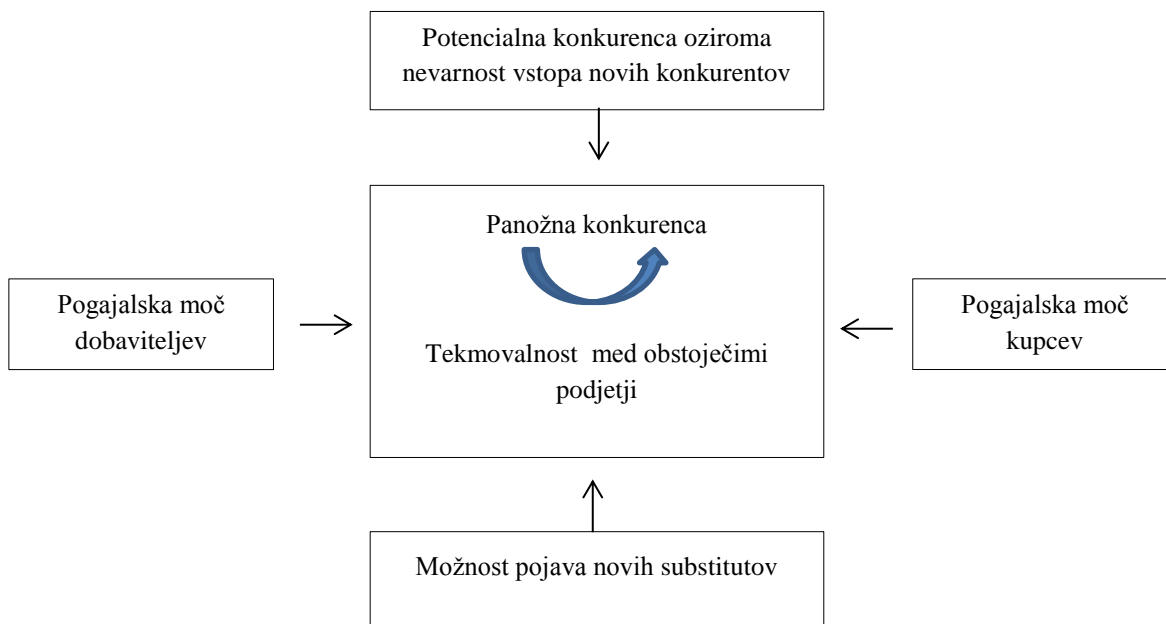
### 1.2.1 Porterjev model konkurence v panogi

S pomočjo Porterjevega modela podjetja analizirajo določeno panogo na domačem ali tujem trgu in na podlagi pridobljenih rezultatov se odločajo ali je smiselno vstopiti v tako panogo oziroma ali je panoga dosti privlačna za poslovanje. Ožje okolje podjetja najpogosteje proučujemo z metodo petih silnic, in sicer (Hočevar et al., 2003, str. 22):

- Panožna konkurenca (konkurenčni boj med obstoječimi podjetji);
- Potencialna konkurenca;
- Pogajalska moč kupcev;
- Pogajalska moč dobaviteljev;
- Možnost pojava novih substitutov.

Slika 2 prikazuje ključne elemente Porterjeve metode petih silnic po Jakliču (2005, str. 322).

*Slika 2: Model petih silnic po Porterju*



*Vir: M., Jaklič, Poslovno okolje podjetja, 2005, str. 322.*



### 1.2.1.1 Panožna konkurenca – Tekmovalnost med obstoječimi podjetji

Tekmovalnost med obstoječimi podjetji določajo naslednji elementi (Hočevar et al., str. 22–23):

- število konkurentov (v panogi, kjer imamo veliko podjetij, ki ponujajo predvsem podobne izdelke, je število konkurentov veliko, razlikujejo se pa po strategiji, ki jo zasledujejo);
- stopnja rasti panoge (v panogi, ki ima nizko stopnjo rasti, potekajo veliki boji med podjetji za tržni delež na trgu);
- značilnosti proizvoda ali storitve (če hoče podjetje imeti manj konkurentov, se mora opredeliti za diferencirane proizvode, saj v panogi, v kateri prevladujejo nediferencirani proizvodi, je število konkurentov ogromno);
- delež stalnih stroškov (višji, ko so fiksni stroški, je konkurenca močnejša. Visoki fiksni stroški privedejo podjetje do zniževanja cen);
- omejitve zmogljivosti (presežena zmogljivost in ponudba privede podjetje do znižanja cen, medtem ko premajhna zmogljivost povzroči zvišanje cen);
- višina izstopnih ovir (čeprav podjetje beleži padec dobička ali celo izgubo, je prisiljeno ostati v panogi prav zaradi izstopnih ovir);
- raznovrsnost konkurentov (vsako podjetje zasleduje neko strategijo, s katero meni, da bo pridobilo konkurenčno prednost in postalo bolj uspešno v primerjavi s svojimi konkurenti).

### 1.2.1.2 Potencialna konkurenca – Nevarnost vstopa novih konkurentov

Nevarnost vstopa novih podjetij v panogo je odvisna od obstoja vstopnih ovir in odzivov, ki jih lahko pričakujemo od obstoječih konkurentov. Če so ovire visoke in/ali, če novo podjetje lahko pričakuje močno nasprotovanje konkurentov, lahko rečemo, da je nevarnost vstopa nizka (Jaklič, 2005, str. 324).

Wheelen in Hunger (2010, str. 159), kot najpogostejše ovire za vstop novih konkurentov navajata:

- ekonomija obsega (podjetje lahko vstopi v panogo z majhnim ali velikim obsegom, kar mu prinese višje stroške);
- diferencijacija proizvodov (podjetja skušajo v čim večji meri diferencirati svoje proizvode, saj jim bo to prineslo konkurenčno prednost in zmanjšalo število potencialnih konkurentov);
- zahteve po kapitalu;
- stroški zamenjave (predstavljajo stroške, ki jih ima kupec v primeru, da se odloči zamenjati svojega obstoječega dobavitelja);
- dostop do prodajnih poti (podjetja morajo stopiti v stik z distributerji, ki bodo ponujali njihove proizvode);

- stroškovne prednosti, ki so neodvisne od obsega (proizvodi, zaščiteni s patenti);
- zakonodaja (zakonodaja omejuje vstop novih konkurentov s sprejemom novih regulativ in s podeljevanjem licenc).

#### 1.2.1.3 Pogajalska moč kupcev

Kupci izrabljajo svojo potencialno moč za doseganje določenih ciljev. Ti se med seboj razlikujejo, vendar so najpogostejši znižanje cen ter povečanje kakovosti in dodatnih storitev. Z doseganjem the ciljev podjetjem iz panoge odtegujejo dobiček in s tem zmanjšujejo dobičkonosnost panoge. Nemalokrat s tem povzročijo, da podjetja v panogi za pridobitev posla cenovno tekmujejo med seboj (Jaklič, 2005, str. 328).

Wheelen in Hunger (2010, str. 161) pravita, da imajo kupci visoko pogajalsko moč, če so izpolnjeni naslednji pogoji:

- kupec kupi veliko količino proizvodov (npr. filtri za olje kupljeni s strani avtomobilskega proizvajalca);
- kupec ima možnost, da nekatere proizvode proizvaja sam (časopisna veriga lahko proizvaja lasten papir);
- veliko število alternativnih dobaviteljev, saj so proizvodi standardizirani in nediferencirani (motociklisti lahko izbirajo med različnimi bencinskimi črpalkami);
- nizki stroški zamenjave dobaviteljev (pisarniški material lahko kupimo od različnih prodajalcev);
- kupljeni izdelek lahko za kupca predstavlja velik delež stroškov, zaradi česar bo odločil za nakup enakega izdelka po nižji ceni;
- kupci imajo nizke dobičke, zato so pri nakupih cenovno zelo občutljivi.

#### 1.2.1.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Pučko (2008, str. 122) meni, da določljivke pogajalske moči dobaviteljev lahko vidimo v diferenciaciji inputov, stroških spreminjanja dobaviteljev, odsotnosti alternativ, vplivu inputov na stroške ali diferenciacijo ipd. Dobavitelji imajo veliko moč, ko lahko brez posledic spreminjajo cene in kakovost proizvodov.

#### 1.2.1.5 Nevarnost substitutov

Jaklič (2005, str. 329) pravi, da konkurenca v določeni panogi ni omejena le na podjetja znotraj te panoge, temveč tudi na druga podjetja, ki kupcem lahko ponudijo substitute. Substituti so proizvodi ali storitve, ki se razlikujejo od osnovnega proizvoda, vendar pa lahko zadovoljijo popolnoma enako potrebo. V primeru, da postanejo substituti privlačnejši (nižja cena, boljša kakovost ipd.) obstaja velika možnost, da bo kupec zamenjal dobavitelja. Grožnja substitutov je odvisna od stroškov, ki jih imajo kupci pri zamenjavi dobaviteljev oziroma pri opravljanju nakupov. Če so stroški prehoda nizki

hkrati pa kupljeni proizvod zadovoljuje enako potrebo, je vpliv substitutov na panogo dokaj velik.

## **2 MEDNARODNO POSLOVANJE - NAČINI VSTOPA NA TUJI TRG**

Ileršič Šenk (2013, str. 227) pravi, da so najpogotejše in najpomembnejše oblike vstopa na tuji trgi razdeljene v tri glavne skupine, in sicer:

1. izvozne oblike (angl. *export modes*); neposredni, posredni ali kooperativni izvoz.

Pri izvoznih oblikah ima podjetje relativno nizko stopnjo nadzora nad poslovanjem v drugi državi hkrati pa tudi zelo nizko stopnjo tveganja, visoko fleksibilnost in večjo hitrost povratnih informacij tujega trga (Ileršič Šenk, 2013, str. 229). Pri tej obliki velja 100 odstotna eksternalizacija virov. Izdelki oziroma storitve, ki jih podjetje proizvaja/ponuja, so proizvedeni v matični državi ali v tretjih državah nato pa preko posrednikov dospejo na ključni trg. Kenda (2001, str. 154) pravi, da se ta oblika v grobem deli na direktni in indirektni izvoz ter na medpodjetniške transferje.

2. pogodbene oblike izvoza (angl. *intermediate modes*); prenos znanja in poslovne ali proizvodne funkcije na tuje trge (nekapitalska združenja).

Pod nepremoženjskimi ali pogodbenimi oblikami vstopa podjetja na tuje trge razumemo paleto vmesnih pogodbenih oblik med klasičnim blagovno-storitvenim izvozom in neposredno tujo naložbo. Te oblike omogočajo oskrbovanje tujega trga preko lokane proizvodnje (Kenda, 2001, str. 153.) Pri tej obliki gre za povezavo med dvema podjetjema ter za celoten prenos veščin in znanja bistvo pa je tudi tako prenos proizvodnje kot pa končnih izdelkov. V pogodbene oblike štejemo licenčno poslovanje, franšizing, pogodbeno proizvodnja, skupna vlaganja in strateške zveze (Ileršič Šenk, 2013, str. 247).

3. naložbene (investicijske) oblike (angl. *investment modes*); neposredno investiranje in lastništvo podjetij na tujem trgu.

Pod premoženjskimi oblikami vstopanja na tuje trge pa razumemo vse tiste možnosti, pri katerih gre za kapitalski prenos oziroma prenos premoženja v tujino kot baze za širitev posla (Kenda, 2001, str. 154.) Pri investicijskih oblikah ima podjetje zelo visoko stopnjo nadzora nad celotnim poslovanjem, višina stopnje pa je odvisna od razdelitve nalog med matičnim in hčerinskim podjetjem posledično tem prevzema tudi visoko stopnjo tveganja. Za to obliko velja 100 odstotna internalizacija virov, kar pomeni, da je na hčerinsko družbo preneseno veliko nalog in odgovornosti. Med investicijske oblike sodijo prodajni predstavnik, prodajne podružnice ali lastne prodajne enote na tujem, lastna prodajna ali proizvodna enota, sestavljalnice, skladišča in regionalni centri, globalno integrirano podjetje ter pripojitve in prevzemi (Ileršič Šenk, 2013, str. 259–260).

### **3 PREDSTAVITEV PODJETJA - SPORTS DIRECT**

V svoji zaključni nalogi sem se odločila predstaviti podjetje SportsDirect.com. Sports Direct je angleško mednarodno podjetje, ki se ukvarja s prodajo športnih oblačil in opreme za ljudi vseh starosti. Predstavlja eno izmed največjih trgovskih verig v tej dejavnosti, saj podjetje ima okoli 670 trgovin po celem svetu. V svoji ponudbi ponujajo le svetovno znane blagovne znamke, kot so Nike, Addidas, Puma in Under Armor. Poleg omenjenih znamk se v njihovi ponudbi lahko najde tudi nekaj licenčnih znamk ter pa tudi njihove lastne blagovne znamke. V Sloveniji je na začetku njihovega poslovanja podjetje bilo znano po imenu Sport 2000, ki se je nato, nekaj let kasneje, preimenoval v sedanji Sports Direct. V omenjenem podjetju ponujajo razmerje nizkih cen in kakovosti proizvodov, ki so finančno dostopni vsem.

#### **3.1 Zgodovina**

Podjetje je bilo ustanovljeno v Angliji leta 1982 ustanovil pa ga je sedanji lastnik nogometnega kluba Newcastle Uniteda Mike Ashley. V začetku svojega poslovanja je posloval pod imenom Mike Sports do leta 1992 pa je v svojo prodajo razširil v 12 poslovalnic. Tri leta kasneje se preimenuje v Sports Soccer hkrati pa kupi novo, 100.000 kvadratnih metrov dolgo, skladiščno enoto, predvsem iz enega razloga – število trgovin se je povečalo na 50. Do leta 2000 je v svoji lasti imel 80 trgovin v Belgiji pa je ustanovil skupno podjetje, ki je štelo 22 trgovin in je poslovalo pod imenom Disport. Leta 2004 je podjetje prevzelo Dunlop, Slazenger in Carlton znamke. Temu je sledil še prevzem znane tekaške in pohodniške znamke Karrimor. Poleg omenjenih znamk je do dan danes sledilo veliko prevzemom in nakupov še nekaterih drugih znamk, ki jih lahko najdemo v njihovi ponudbi. Julija 2013 je podjetje, več kot 2.000 redno zaposlenim za polni delovni čas podelilo 70.000 funtov kot bonus v okviru delnic podjetja. Razkrito je bilo tudi dejstvo, da večina zaposlenih dela na tako imenovane zero hours pogodbe, kar je podjetje pripeljalo tudi do sodišča (Sports Direct International plc, 2016).

#### **3.2 Geografsko področje**

Podjetje zaposluje okoli 11.000 zaposlenih le v Angliji, poleg poslovalnic v domačem mestu ima svoje poslovalnice tudi po celem svetu, in sicer: Avstrija, Nemčija, Poljska, Češka, Slovenija, Estonija, Francija, Madžarska, Islandija, Irska, Litva, Luksemburg, Portugalija, Španija, Slovačka ter tudi nekaj franšiz v Arabskih emiratih, Kuvajtu in Malaziji. Poleg športnih trgovin ima podjetje v svoji lasti tudi nekaj telovadnic, vendar pa le v Angliji. V prihodnosti podjetje namerava okrepiti svoje poslovanje tako v Britaniji kot na mednarodni ravni. Namerava tudi nadaljevati s strategijo opredelitve strateških partnerjev na novih trgih, medtem pa v že obstoječih državah želijo razširiti svoje poslovanje. Razen prodaje v fizični obliki svoje izdelke, in sicer še večjo ponudbo oblačil,

obutve in različnih športnih dodatkov, prodajajo tudi prek svoje spletne strani, kjer so cene precej manjše, kot jih imajo v prodajalnah (Sports Direct International plc, 2016).

*Slika 3: Primer Sports Direct trgovine*



*Vir: Sports Direct International plc, Stores, 2016.*

### **3.3 Poslovni model**

Njihov poslovni model se osredotoča na dolgotrajno trajnostno rast. Čeprav njihovo poslovanje v Britaniji zadnjih par let drastično raste, imajo vizijo, s pomočjo vsega znanja in spretnosti, ki so ga pridobili, graditi in širiti poslovanje po vseh ostalih državah po Evropi. Njihova ponudba v specializiranih športnih trgovinah, se v vse večji meri razvija tudi v ponudbo modnih oblačil. Svoje trgovine obnavljajo s potrebno zalogo in jo nadgrajujejo, saj svojim kupcem želijo zagotoviti celotno izkušnjo pri nakupu, kjer bodo dobili vse, kar potrebujejo (Sports Direct International plc, 2016).

#### **3.3.1 Prezemi in strateške investicije**

Nakupi in strateške naložbe v povezanih podjetjih so pomemben del njihove strategije. Priložnosti za razvoj novih kategorij proizvodov, trgov ali za okrepitev položaja na obstoječih območjih oziroma trgih nameravajo še podrobno obravnavati. Njihov cilj je ohraniti vodilni položaj na trgu v sektorju športa na drobno v Veliki Britaniji, hkrati pa želijo tudi, s svojo širitvijo v druge evropske države, ohraniti vse večjo vlogo enega izmed večjih ponudnikov in konkurentov v tej panogi. Poslovni model jim daje smernice za izvajanje učinkovite strategije rasti za ohranitev in razvoj dosedanjih uspehov. V podjetju primerjajo nedavne uspehe s svojimi prihodnjimi cilji, da bi lahko ocenili, kako napredovati v prihodnosti. Podjetje mora zagotoviti, da njihova ponudba izdelkov še naprej raste in se razvija, saj tako želijo ohraniti sedanje baze strank hkrati pa uspešno pritegnili več novih kupcev tudi v prihodnje (Sports Direct International plc, 2016).

### **3.3.2 Razvijanje blagovne znamke**

Razvoj blagovne znamke je ključni dejavnik pri zagotavljanju trajnostne prihodnosti, ter ustrezna raven naložb v oglaševanje in tehnologijo je pomemben sestavni del za doseganje tega. Njihova mednarodna prisotnost še naprej raste, saj imajo že več kot 260 licenčnih partnerjev. S pomočjo imenovanja mednarodno priznanih zvezdnikov in športnih strokovnjakov kot svojih ključnih ambasadorjev promovira podjetje svojo blagovno znamko na globalni ravni (Sports Direct International plc, 2016).

### **3.4 Poslovna strategija**

Glavna načela, ki jim sledijo, so (Sports Direct International plc, 2016):

- indentificiranje – pridobitev novih blagovnih znamk in povečanje premoženja;
- investiranje – portfelj trgovin in zaposlenih;
- razvoj – spletna stran in e-trgovine, izboljšana ponudba izdelkov;
- promocija – blagovne znamke, v lasti podjetja.

#### **3.4.1 Indentificiranje**

Podjetje ima stalno sodelovanje s ključnimi blagovnimi znamkami, kot so Under Armour in evropska blagovna znamka Salomon ter pa tudi s svetovno znanimi znamkami, v katere štejemo Nike, Adidas, Puma, Reebok, Vans ipd. Poleg teh ima podjetje v ponudbi tudi svoje licenčne znamke, ki jih je večinoma pridobilo s prevzemom. V to skupino sodijo znamke Slazenger, Everlast, Sondico, Karrimor, Gelert. Prodajajo pa tudi še naslednje licenčne znamke: Crafted, HotTuna, Fabric, Firetrap, Dunlop, Lonsdale, Carlton, Hi-Tec, Converse ipd. Z uspešnim sodelovanjem s svojimi dobavitelji podjetje lažje doseže svoje zastavljene cilje in s takim poslovanjem pospešuje svojo prodajo. Prevzem je za njih bistvenega pomena in še kar ostaja zanje prednostna naloga zlasti v Evropi (Sports Direct International plc, 2016).

#### **3.4.2 Investiranje in razvoj**

Podjetje bo nadaljevalo s strategijo opredelitve strateških partnerjev v novih ozemljih, medtem ko v tistih državah, kjer so trenutno prisotni, načrtujejo širjenje poslovanja. Trenutno ima podjetje v zelo kratkem času namen vstopiti tudi na Hrvaški trg. Posebno pozornost je podjetje namenilo tudi izboljšanju jezika in preračunu denarnih enot na spletnih straneh, za ne-angleško govoreče države. Za izboljšanje uporabniške izkušnje v Evropi načrtujejo uvedbo namenske spletne strani in omogočanje dodatnih načinov plačila, vključujoč Ideal, Giro in Sofort hkrati pa nameravajo uvesti hitro nakupovanje večjega števila proizvodov z minimalnim številom klikov. Nameravajo pa tudi povečati naložbe v

elektronsko poslovanje, saj se je število obiskov spletne strani in število spletne prodaje iz leta v leto povečalo (Sports Direct International plc, 2016).

### **3.4.3 Promocija**

Poudarek je, da ostanejo na mednarodni ravni trgovine na debelo, vključno z ZDA, ki trenutno predstavlja okoli 40 odstotkov celotnih prihodkov od prodaje. Število SportsDirect trgovin še naprej raste s 14 trgovin odprtih v Maleziji in 13 na Bližnjem vzhodu. Naložbe v ključne blagovne znamke omogočajo podjetju doseganje novih trgov in kupcev (Sports Direct International plc, 2016).

### **3.5 Tržni segmenti**

Skupina deluje prek treh strateških poslovnih področjih (Sports Direct International plc, 2016):

- Športna trgovina na drobno;

Športna trgovina na drobno predstavlja 2.396,6 milijonov (v nadaljevanju mio.) prihodkov, kar je 85 odstotkov vseh prihodkov od prodaje. Podjetje dobavlja široko paleto športnih oblačil in opreme za prosti čas, čez vrsto svetovnih blagovnih znamk, vključno v skupini z lastnimi blagovnimi znamkami, kot so Dunlop, Slazenger in Lonsdale in licenčno-in blagovne znamke Ta široka paleta izdelkov, v kombinaciji z izjemno konkurenčnimi cenami, privablja kupce na obeh naših trgovinah – tako v fizičnih trgovinah kot na spletni prodaji.

- Premium Lifestyle;

Predstavlja 207,6 mio. prihodkov, kar je 7 odstotkov vseh prihodkov od prodaje. Racionalizacija divizije je potekala skozi vse leto, vključno z zaprtjem trgovin, ki prinašajo izgubo, zmanjševanje stroškov poslovanja in selitev zalednih funkcij. Segment Premium Lifestyle je “must have” za tiste modno osveščene kupce, ki zahtevajo le visoki trend modnih oblačil.

- Blagovne znamke;

Blagovne znamke predstavljajo 226, 4 mio. prihodkov, kar je 8 odstotkov vseh prihodkov od njihove prodaje.

## 4 ANALIZA ZUNANJEGA ŠIRŠEGA IN OŽJEGA OKOLJA NA PRIMERU PODJETJA SPORTSDIRECT – VSTOP NA HRVAŠKI TRG

Pri proučevanju širšega zunanjega okolja je uporabljena predstavljena metoda PEST. Cilj analize je predstaviti okolje, s katerim se bo podjetje soočilo v trenutku vstopa na hrvaški trg. Za letnico vstopa bomo vzeli leto 2020, zato bodo vsi predstavljeni podatki pri proučevanju izbrane države primerjani s sedanjimi ter z vsemi napovedi, ki veljajo za to leto. Podjetje naj bi najprej prodrlo na trg glavnega mesta (Zagreb), in sicer trenutno na le eno lokacijo v območju tržnega središča. Najpomembnejši gospodarski sektorji Republike Hrvaške (v nadaljevanju Hrvaška) leta 2015 so bili trgovina na debelo in drobno, promet, nastanitvene in gostinske dejavnosti (21,8 odstotka), industrija (21,2 odstotka) ter javna uprava, obramba, izobraževanje, zdravstvo in socialne storitve (15,2 odstotka) (Evropska komisija, b.la). V nadaljevanju je prikazana Tabela 1, ki ponazarja glavne ekonomske in politične značilnosti Hrvaške.

*Tabela 1: Glavne značilnosti Hrvaške*

<b>Glavno mesto</b>	Zagreb
<b>Površina</b>	56.594 km <sup>2</sup>
<b>Kratica</b>	HR
<b>Prebivalstvo</b>	4.225.316 (2015)
<b>Prebivalstvo v % skupnega prebivalstva EU</b>	0,8 (2015)
<b>Bruto domači proizvod (BDP)</b>	43,897 milijarde EUR (2015)
<b>Uradni jezik (-i) EU</b>	hrvaščina
<b>Politična ureditev</b>	parlamentarna republika
<b>Država članica EU od</b>	1. julija 2013
<b>Število sedežev v Evropskem parlamentu</b>	11
<b>Denarna enota</b>	Hrvaška kuna (HRK)
<b>Članica schengenskega območja?</b>	Ne, Hrvaška ni članica schengenskega območja
<b>Predsedovanje Svetu EU</b>	Hrvaška bo prvič predsedovala Svetu EU v prvi polovici leta 2020.

*Vir: Evropska komisija, Informacije o EU – Hrvaška, b.l.*



## 4.1 Pest analiza

### 4.1.1 Politično–pravno okolje

#### 4.1.1.1 Statusno–pravne možnosti vstopa

V primeru internacionalizacije tujega podjetja na hrvaški trg ima matično podjetje na izbiro dve možnosti ustanovitve podjetja, in sicer (Mavričić Korošec, 2015):

- družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.) za katero je potrebno 20 tisoč hrvaških kun (v nadaljevanju HRK) osnovnega kapitala.
- preprosta družba (hrk. »j.d.o.«) za katero je potrebno 10 tisoč HRK osnovnega kapitala.

#### 4.1.1.2 Zakonodaja na področju varovanja konkurence

1. julija 2013 je postala Hrvaška uradna članica Evropske unije (v nadaljevanju EU), s čimer so vsi njeni državljani dobili pravice, kot jih imajo vsi drugi državljani držav članic. Predvsem je to pravica do enake zdravniške pomoči, pravica do varstva zaradi nakupovanja preko spleta, ki jih določajo evropski standardi varstva potrošnikov podjetja pa lahko poslujejo v drugih državah EU brez ovir, saj imajo prost pretok blaga in kapitala. Isto tako je pridobila pravico prostega pretoka ljudi v druge države članice, saj je notranji trg EU enotni trg, kjer veljajo enaka pravila za vse države. Poteguje se lahko za evropska sredstva za regionalni razvoj, ki bodo pomagala pri vlaganju v razvoj in raziskave, v mala podjetja, reševanju brezposelnosti in usposabljanju delovne sile. V Evropski uniji veljajo točno določena pravila za varovanje konkurence, in ker je Hrvaška članica EU, se ta pravila neposredno uporabljajo tudi v njeni zakonodaji. Pravila, ki določajo konkurenčno varnost, so (Evropska komisija, b.lb):

- I PREPOVED: nezakoniti stiki in dogovori:
  - določanje cen;
  - razdelitev trga;
  - dodelitev strank;
  - omejevanje proizvodnje;
  - distribucijski dogovori.
- II PREPOVED: zloraba prevladujočega položaja:
  - zaračunavanje nerazumno visokih cen, s katerimi bi izkoriščalo potrošnike;
  - zaračunavanje nerealno nizkih cen, s katerimi bi s trga lahko pregnalo konkurenčna podjetja;
  - diskriminacija med potrošniki;
  - ne določa pogojev trgovanja s svojimi partnerji.

Za preprečevanje nastajanja kartelov se uporablja Zakon o varovanju konkurence, Uredba o merilih za naložitev upravnih sankcij in Uredba o merilih za oprostitev ali znižanje

globe. Zakon o konkurenci predvideva visoke kazni za podjetja, ki sodelujejo v teh kartelih, in največ 10 odstotkov vrednosti celotnega prometa podjetij, za katerega so bili opravljeni letni računovodski izkazi v zadnjem letu (Agencija za zaščito tržnog natjecanja, 2016).

#### 4.1.1.3 Davčna politika in delovna zakonodaja

Hrvaška je z 1. julijem 2013 vstopila v EU. Za slovenska podjetja in za vsa podjetja iz EU ni več carin, kvot, količinskih omejitev in drugih omejitev (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2016). Večina davčnih prihodkov se pobira od dohodkov pravnih ali fizičnih oseb. V primeru vstopa na njihov trg bo moralo podjetje plačevati naslednje davke:

- davek na dohodek pravnih oseb (dvojna obdavčitev);
- davek na dodano vrednost;
- davek na socialno varnost.

Stopnja davka na dobiček je davek, zbran od različnih podjetij. Od leta 2008 pa vse do danes ta znaša 20 odstotkov. Znesek davka temelji na neto dohodku podjetja, ki ga podjetje pridobi pri opravljanju svoje dejavnosti.

Davek na dohodek pravnih oseb predstavlja pomemben vir dohodka za hrvaško vlado. Zavezanci za plačilo davka so: družba ali druga pravna ali fizična oseba s prebivališčem v Republiki Hrvaški, ki opravlja gospodarsko dejavnost, za namen pridobivanja dobička, dohodka ali prihodka ter podjetnik, če je izvedba skupnih prihodkov v preteklem letu preseгла najprej 2 mio. HRK ali 4 mio. HRK in če zaposluje več kot 15 oseb (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2016). Med veliko držav veljajo sporazumi o izogibanju dvojnega obdavčenja in prav tako tudi med državo vstopnico Hrvaško in matično državo Združeno Kraljestvo (Ministarstvo financija i porezna uprava Republike Hrvatske, 2016). Sporazum o dvojnem obdavčenju, povezanem z dohodkom pravnih oseb, je začel veljati z mesecem aprilom leta 2016, ključne teze sporazuma pa so izogibanje dvojnega plačevanja davka med državami pogodbenicami (Croatia and UK double taxation agreement – in force, 2015).

V Republiki Hrvaški se je višina davka na dodano vrednost v letu 2012 povečala s 23 odstotkov na 25 odstotkov. S tako višino davka ima Hrvaška ene najvišjih DDV med vsemi evropskimi državami (Davčna hiša Bilans d.o.o, 2016). Davek na socialno varnost je davek, povezan z dohodkom od dela v breme tako za podjetja kot za zaposlene. Stopnja omenjenega davka na Hrvaškem znaša 37,2 odstotka skupaj od česar gre 17,2 odstotka v breme podjetja za zaposlene pa je ta številka nekoliko večja, in sicer v višini 20 odstotkov (Trading economics, 2016). Tabela 2 predstavlja celoten davčni zakonodajni sistem, ki velja na območju Hrvaške.

Tabela 2: Davčna zakonodaja na Hrvaškem

<b>VRSTA DAVKA</b>	<b>STOPNJA DAVKA (v odstotkih)</b>
Davek na dobiček	20
Davek na dobiček po odbitju (lahko se zniža skladno s pogodbami o izogibanju dvojnega obdavčenja)	15
Dohodnina	0-45
Surtax - Dodatek za davek, uporablja se pri preseganju prihodkov nad določeno raven	0-18
Davek na dodano vrednost (razen za določeno kategorijo izdelkov, kjer je davek 0 % in 10 % za turizem)	23
Davek na prenos kapitala	5

Vir: SPIRIT Slovenija, javna agencija. Dajatve na Hrvaškem, 2016.

#### 4.1.1.4 Pokojnina

Upokojitvena starost moških na Hrvaškem je ostala nespremenjena na 65 v letu 2015, kolikor je znašala tudi v letu 2014 in vseh preteklih let. Upokojitvena starost za ženske se je povečala na 61, 25 let, kar je za 0,4 odstotka več (Trading economics, 2016). Dodatni pogoj za ženske je še najmanj 15 let delovne dobe, letno se pa upokojitvena starost pri ženskah poveča v povprečju za 3 mesece, na ta način naj bi se do leta 2030 izenačile z moškimi prebivalci. Od leta 2038 pa pričakujejo, da bo upokojitvena starost pri obeh spolih znašala 67 let (Evropska komisija, 2016).

### 4.1.2 Ekonomsko podokolje

#### 4.1.2.1 Gospodarska rast

Zaradi svetovne finančne krize se je BDP v državi zmanjšal za 7,4 odstotka v letu 2009 in se je upad nadaljeval v povprečju za več kot 1 odstotek v obdobju 2010–2014. Od leta 2015 se je bruto domači proizvod precej okrepil v zadnjem četrtletju 2015 pa je ohranil 2,9 odstotno letno rast. Najpomembnejša gospodarska panoga v proučevani državi je turizem, saj predstavlja 20 odstotkov celotnega BDP-ja. Čeprav se industrija zadnjih par let zmanjšuje, je še kar vodilna v ladjedelništvu, pridelavi hrane, farmacevtski in informacijski tehnologiji. Na strani odhodkov potrošnja gospodinjstev je glavna sestavina BDP in predstavlja 60 odstotkov njegove celotne porabe, sledijo javnofinančni odhodki (20 odstotkov) in bruto naložbe v osnovna sredstva (19 odstotkov). Izvoz blaga in storitev predstavlja 46 odstotkov BDP, uvoz pa predstavlja 44 odstotkov. V letu 2015 je BDP Hrvaške znašal 48,73 milijard dolarjev, kar je za 14, 72 odstotkov manj v primerjavi z letom prej. Če pogledamo leto 2008, ko je nastopila največja svetovna ekonomska kriza, je takratni BDP znašal 70 milijard, v primerjavi s tekočim BDP-jem je to za 31 odstotkov

več. V prvem in drugem četrtletju 2017 se pričakuje 11 odstotna rast BDP-ja napoved pa kaže, da se bo hrvaški BDP na podlagi vseh prejšnjih in sedanjih podatkov v letu 2017 na letni ravni 2020 povečal za 13 odstotkov (Trading economics, 2016).

#### 4.1.2.2 Brezposelnost in minimalna plača

V prvem četrtletju 2017 bo za polni delovni čas zaposlenih 1.481 mio. oseb, kar je za 1,21 odstotka manj kot je bilo v zadnjem četrtletju minulega leta. Skupaj zaposlenih oseb pa je v prvem četrtletju 2017 na Hrvaškem okoli 1.595 mio. do konca tekočega leta pa je ocenjeno, da se bo število zaposlenih oseb povečalo, in sicer zaposlenih bi moralo biti približno 1.606 mio. oseb. V letu vstopa na hrvaški trg je napoved bolj pozitivna, saj kaže, da se bo zaposlilo več oseb in tako bo število vse skupaj zaposlenih znašalo 1.614 mio. Stopnja brezposelnosti znaša okoli 14,1 odstotka prebivalstva do konca zadnjega četrtletja tekočega leta pa bo ta upadla za skoraj 2 odstotka. Za vstopno leto veljajo pozitivne napovedi, kar pomeni stopnja brezposelnosti se bo dodatno zmanjšala na 11,1 odstotek, kar je za skorajda 8 odstotkov več kot je zdaj v prvem četrtletju odprlo se pa bodo tudi 2.400 novih delovnih mest (Trading economics, 2016). Stopnja brezposelnosti v državah članicah EU v povprečju znaša 8,6 odstotka, kar je približno 23 mio. brezposelnih. Po stopnji brezposelnosti in številu brezposelnih oseb je Hrvaška na tretjem mestu pod povprečjem EU, takoj za Grčijo in Španijo, medtem ko Združeno Kraljestvo zavzema 25. mesto s stopnjo brezposelnosti 4,9 odstotka (Kelebuš, 2016a). Stroški dela v proučevani državi znašajo 98,15 indeksnih točk minimalne plače se pa gibljejo od 410 evrov na mesec (v nadaljevanju EUR/mesec) do 414 EUR/mesec. Napoved za leto 2020 kaže, da bodo povprečne plače na Hrvaškem v tem letu znašale 423 eur/mesec, kar pomeni, da se bodo v povprečju z letom 2017 povečale za 2,2 odstotka, stopnja brezposelnosti pa naj bi se znižala, in sicer znašala naj bi 11,1 odstotek (Trading economics, 2016).

V nadaljevanju je prikazana Tabela 3 s podatki o številu zaposlenih oseb po dejavnosti v Republiki Hrvaški.

*Tabela 3: Zaposlenost in brezposelnost na Hrvaškem*

	V. 2016		VI. 2016		INDEKSI VI 2016 / V 2016	
	SKUPAJ	ŽENSKE	SKUPAJ	ŽENSKE	SKUPAJ	ŽENSKE
Aktivno prebivalstvo	1.609.024	779.791	1.617.280	785.514	100,5	100,7
Skupaj zaposleni	1.376.697	652.495	1.397.789	664.079	101,5	101,8
- Zaposleni v pravnih osebah	1.157.608	558.114	1.169.508	564.113	101,0	101,2
- Zaposleni v obrtu in svobodnimi poklici	199.119	87.559	208.383	92.462	104,7	105,6
- Zaposleni v	19.970	6.822	19.898	6.804	99,6	99,7

kmetijstvu					
Brezposelni	232.327	127.296	219.491	121.435	94,5 95,4
Stopnja registrirane brezposelnosti	14,4	16,3	13,3	15,5	

*Vir: Državni zavod za statistiku RH, Zaposleni prema djelatnostima u lipnju 2016, 2016.*

V Republici Hrvaški je v letu 2016 bilo 1.617 mio. aktivnih prebivalcev, kar je za 3,3 odstotka manj kot je bilo v letu prej. Posledično tem se je zmanjšalo tudi število zaposlenih v vseh sektorjih in obrtih za 0,4 odstotka. Po drugi strani se je stopnja brezposelnosti zmanjšala za cela 2 odstotka in znaša 13,3 odstotkov, kar je kljub temu veliko nad povprečjem EU - 28 (8,6 odstotka).

#### 4.1.2.3 Inflacija

Deflacija v Republici Hrvaški se je začela julija 2015 in se nadaljevala tudi v preteklem letu, kar je povzročilo znižanje cen življenjskih potrebščin za 1,5 odstotka v decembru 2016 pa se je zgodilo prvo povečanje cen za 0,2 odstotka na letni ravni. To je bilo prvo povečanje cen od leta 2015 zgodilo pa se je predvsem zaradi naraščajočih cen hrane in brezalkoholnih pijač (+1 odstotek v primerjavi z +0,4 odstotka v mesecu novembru 2016), višjih cen prevoza (+1,5 odstotkov v primerjavi z -0,4 odstotka), povečanja cen raznovrstnih storitev in blaga (+0,7 v primerjavi s preteklimi 0,4 odstotka). Kelebuh, (2016b) v svojem članku pravi, da je bilo avgusta 2016 zabeleženo 1,3 odstotno znižanje cen oblačil, in obutve, kar je bistvenega pomena za proučevano podjetje, saj deluje prav na tem področju, omenja pa tudi dejstvo, da je bila Hrvaška edina država v letu 2016, ki je zabeležila največjo 1,5 odstotno deflacijo življenjskih potrebščin na letni ravni od vseh držav članic EU. Stopnja inflacija na Hrvaškem naj bi bila 0,10 odstotna do konca prvega četrtletja strokovnjaki pa ocenjujejo, da bo prav ta znašala 0,80 odstotka v naslednjih 12 mesecev časa. Na dolgi rok pa se bo stopnja gibljala okoli 1,70 odstotka v letu 2020 (Trading economics, 2016).

### 4.1.3 Sociološko–kulturno podokolje

#### 4.1.3.1 Populacija

V zadnjih osmih letih se je populacija Hrvaške začela postopoma zmanjševati, kot vzrok pa lahko omenimo tudi svetovno ekonomsko krizo, ki je za večino prebivalstva povzročila masovno priseljevanje v boljše in za življenje ugodnejše države. V letu krize 2008 je na Hrvaškem bilo zabeleženo 4,31 mio. prebivalcev konec leta 2016 pa le 4,19 mio., kar je za skoraj 3 odstotke manj. Na take drastične podatke zagotovo je vplivalo tudi število izseljenih Hrvatov – v tujino jih je v letu 2015 preselilo kar 29 tisoč. V letu 2016 je bilo rojstev za skoraj 14 tisoč manj kot smrti. Natančneje je bilo 2016 rojenih 38.490 otrok, medtem ko je 53.454 ljudi umrlo. V primerjavi z letom 2015 je to 1 odstotek več rojenih

oseb oziroma 6 odstotkov več umrlih prebivalcev. V letu 2020 se bo število prebivalcev ponovno zmanjšalo na 4,16 mio. prebivalcev, kar pomeni, da se bo trend izseljevanja iz države v tujino ohranil (Trading economics, 2016).

#### 4.1.3.2 Jezik in religija

Na podlagi popisa prebivalstva leta 2011 se na Hrvaškem kot v nekaterih drugih državah, verska sestava skoraj popolnoma ujema z etnično: katoliki predstavljajo 86,3 odstotkov, po narodnosti so večinoma Hrvati. Drugih vernikov je veliko manj. Pravoslavna predstavlja 4,4 odstotka in to so predvsem Srbi. Naslednja je muslimanska z 1,5 odstotka, protestantska 0,3 odstotka in druge krščanske religije 0,3 odstotka. Pripadniki drugih religij, agnostiki in ateisti predstavljajo 4,6 odstotka hrvaškega prebivalstva (Razmještaj i sastav stanovništva, 2016). Uradni jezik na Hrvaškem je hrvaščina.

#### 4.1.3.3 Potrošništvo

Potrošništvo prebivalstva je v tretjem četrtletju leta 2016 znašalo 45.421 mio. HRK, kar je za 2,3 mio. HRK manj kot je bilo v predhodnem četrtletju. V zadnjih šestnajstih letih je povprečje le te bilo vedno okoli 40.000 mio. HRK, medtem ko je v zadnjem četrtletju 2016 doseglo svojo največjo vrednost, in sicer v višini 49.841 mio. HRK. Do konca tekočega leta 2017 napoved kaže, da lahko pričakujemo nenehno spreminjanje potrošnje v obliki zvišanja in ponovnega zmanjšanja v povprečju za 1 odstotek. V letu 2020, v katerem naj bi podjetje že prodrlo na hrvaški trg, se pričakuje rahlo zmanjšanje potrošnje, in sicer v povprečju za 1,2 odstotka (Trading economics, 2016).

#### 4.1.3.4 Pogoji prodaje v RH

Trgovec je dolžan na prodajnem mestu oziroma na izdelku, ki ga prodaja navesti ceno, ki mora biti izražena v kunah, poleg le teh pa je lahko cena izražena tudi v drugi denarni enoti. V primeru znižanj (lastnih ali sezonskih popustov, razprodaje, blago z napako), je trgovec dolžan označiti višino popusta, novo znižano ceno ter hkrati prejšnjo višino cene izdelka v redni prodaji. Ob vsaki prodaji je trgovec dolžan izpostaviti potrošniku račun o kupljenem blagu. Vsak potrošnik je deležen pravice do reklamacije blaga v primeru, da le to dobi z napako, ki je ni mogoče odpraviti. Prav tako je v takem primeru deležen zamenjave izdelka ali povračila denarja, ki je lahko v večini primerov le dobra volja trgovca (Slovinac, 2016).

#### 4.1.3.5 Izobraženost

V nadaljevanju so v Tabeli 4 in Tabeli 5 podani podatki iz Eurostata o povprečni izobraženosti celotnega hrvaškega prebivalstva, in sicer prvi kazalnik je opredeljen kot odstotek oseb, starih 25–64 let, ki so uspešno končale vsaj srednješolsko izobrazbo. Namen kazalnika je merjenje deleža prebivalstva, za katere je verjetno, da imajo minimalne

potrebne kvalifikacije, da lahko aktivno sodelujejo v družbenem in gospodarskem življenju. Zadnji podatki, ki so na razpolago v bazi podatkov, se nanašajo na leto 2015, v katerem je imelo 83,3 odstotka prebivalstva končano srednješolsko izobrazbo, kar je za 10 odstotkov več kot je bilo deset let nazaj. Delež ženske populacije, ki ima končano srednjo izobrazbo, je 80,1 odstotka, medtem ko je pri moških to število nekoliko višje, in sicer 86,6 odstotka. Po tem lahko sklepamo, da se bo višina kazalnika do leta 2020 in pa tudi naprej postopoma zviševala. Čez vsa leta je višina deleža prebivalstva s končano sekundarno izobrazbo bilo nad povprečjem EU–28 (Eurostat, 2016a).

*Tabela 4: Prebivalstvo s končano srednjo izobrazbo v letih 25–64*

<b>Prebivalstvo s sekundarno izobrazbo v odstotkih</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
EU (28 držav)	70,7	71,4	72,0	72,7	73,4	74,2	75,2	75,9	76,5
Hrvaška	75,7	76,7	77,5	77,3	78,2	80,5	81,3	82,9	83,3

*Vir: Eurostat, At least upper secondary educational attainment, age group 25–64 by sex, 2016a.*

Tabela 6 ponazarja delež prebivalstva s končano terciarno izobrazbo. Kazalec je opredeljen kot odstotek prebivalstva v starosti 25–64 let po območjih, ki so uspešno zaključili terciarni študij (npr. univerze, višje strokovne institucije ipd.). Tako je Hrvaška razdeljena na dve pokrajini:

- jadranska pokrajina;
- kontinentalna pokrajina.

V jadranski pokrajini je znašal odstotek takega prebivalstva v letu 2015 24,5 v kontinentalni pa 21,8. Obe pokrajini sta zabeležili precejšnje povečanje kazalca, če pogledamo višino le tega iz preteklih let, in sicer v letu 2007 je bilo v jadranski pokrajini zabeleženo 17,2 odstotka prebivalstva z uspešno končano terciarno izobrazbo v kontinentalni pa 15,2 odstotka (Eurostat, 2016b).

*Tabela 5: Prebivalstvo s končano terciarno izobrazbo po pokrajinah*

<b>Prebivalstva s terciarno izobrazbo v %</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Jadranska pokrajina	17,2	17,8	19,2	21,1	19,8	20,3	21,2	22,4	24,5
Kontinentalna pokrajina	15,2	15,4	16,2	17,3	17,1	17,6	19,2	20,9	21,8

*Vir: Eurostat, At least upper secondary educational attainment, age group 25-64 by sex, 2016b.*

#### **4.1.4 Tehnološko podokolje**

##### **4.1.4.1 Dobavne poti**

Celoten postopek dobave in dobavnih poti se začne v Angliji, kar pomeni, da je en distributer zadolžen za dobavo blaga iz glavnega skladišča v drugo največje evropsko skladišče, ki je v Avstriji, od koder potem prevzame naslednji dobavitelj, ki ga podjetje iz vsake države najame posebej. To meni, da vsaka druga evropska država dobavlja blago v svoje lokalno skladišče iz Avstrije nato pa še razvoz določene količine v določene trgovine.

#### **4.2 Porterjev model petih silnic**

##### **4.2.1 Konkurenca znotraj panoge**

Na hrvaškem trgu obstaja kar nekaj večjih verig s ponudbo športne opreme, ki prevladujejo Sports Direct bi pa bil naslednji največji ponudnik na sosednjem trgu. Poleg naštetih obstajajo tudi manjši ponudniki, ki ne obetavljajo veliki uspeh zaradi prevelike konkurenčnosti večjih ponudnikov. Zato je poudarek dan na glavne in večje konkurente. Proučevana panoga je precej zasičena, saj je na trgu že prisotno veliko ponudnikov športne opreme in oblačil. Izdelki, ki jih velikani ponujajo, so lahko substituti ter malo diferencirani. Večje, ko je število ponudnikov, je tudi zasičenost večja.

##### **4.2.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov**

Vsa, na trgu prisotna, mednarodna podjetja se borijo za nižje cene in višjo kakovost ponudbe, s katerimi bodo privabili vse kupce tudi konkurenčne- z znižanjem cen si podjetja izborijo boljši položaj. Vstop novim konkurentom je otežan proces, saj si morajo priboriti delež hkrati pa imeti precej denarja za dohitevanje konkurence in začetek poslovanja. Ker so vsa velika evropska podjetja že prisotna na hrvaškem trgu, je zato možnost vstop novega konkurenta majhna ali srednja, vendar obstaja možnost nakupa obstoječega podjetja, s katerim nakupno podjetje pridobi že celotno tehnologijo, zgrajeno ime ter poslovanje prevzetega podjetja in s tem lahko spodobno konkurira na trgu.

##### **4.2.3 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji**

Trgovska veriga Sports Direct je mednarodno podjetje, zato tudi konkurira vsem podjetjem iz iste panoge po celem svetu. V primeru širitve na sosednji trg bi se podjetje soočilo z naslednjimi konkurenti:

- Intersport;

Trgovine Intersporta lahko na Hrvaškem (Zagreb) najdemo kar na šestih lokacijah. Na ciljnim trgu je eden izmed največjih ponudnikov že od leta 2000 za seboj pa ima že skoraj



dve desetletji uspešnega poslovanja. Tako kot na slovenskem trgu bo tudi na hrvaškem največji konkurent angleškemu podjetju Sports Direct prav tako Intersport (O tvrtki Intersport International corp, 2016).

- Hervis;

Drugi največji konkurent predstavlja s svojo ponudbo športne opreme, dodatkov in oblačil avstrijsko podjetje Hervis, ki je na hrvaškem trgu prisoten že eno desetletje v Zagrebu pa kar na štirih lokacijah po mestu ter nakupovalnih središčih (Poslovni dnevnik, 2014a).

- Decathlon;

Zadnji konkurent, ne dolgo prisoten na trgu, je podjetje Decathlon, ki se uvršča med nizkocenovno podjetje, kjer lahko stranke dobijo različno športno opremo po zelo nizki ceni. Na hrvaškem trgu uspešno konkurira drugim večjim podjetjem že nekaj let, in sicer prva trgovina je bila odprta leta 2014 (Poslovni dnevnik, 2014b).

#### 4.2.3.1 Raznolikost konkurentov in fiksni stroški

Podjetja se med seboj glede ponudbe, ki jo ponujajo, veliko ne razlikujejo, saj vsi navedeni konkurenti ponujajo izdelke svetovnih branded znamk, kot so Nike, Puma, Adidas, Reebok, Sketchers ipd. vendar pa imata Decathlon ter Sports Direct v ponudbi še svoje lastne znamke, ki jih nobeden od drugih konkurentov ne ponuja. Razliko med podjetji opazimo lahko še v načinu pristopa strankam in njihovega privabljanja h nakupu. Kljub podobni ponudbi je mogoč opaziti razliko tudi v cenah predvsem v proučevanem podjetju, za katerega nizke cene predstavljajo glavni način diferenciacije pred konkurenti. Za fiksne stroške vseh konkurentov štejemo plače zaposlenih, stroški dobaviteljev ter stroški oglaševanja. Vsi konkurenti, s katerimi se bo podjetje na hrvaškem trgu soočilo, uporabljajo strategijo oglaševanja, zato bo Sports Direct prvo trgovsko podjetje, ki v svoji strategiji uspešnosti ne zasleduje nobene oblike trženja in oglaševanja, kot so katalogi, billboardi ipd.

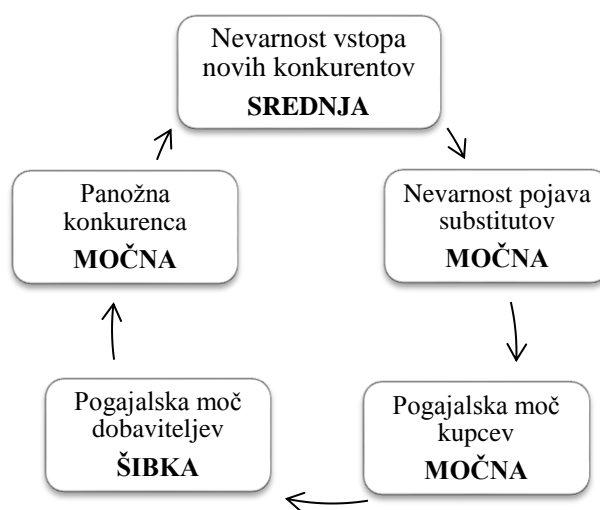
#### 4.2.4 Možnost pojava substitutov

Vsa konkurenčna podjetja ponujajo nadomestne izdelke njihovim izdelkom, z drugim besedam ponujajo substitute – od kupcev pa je odvisno, za katerega ponudnika se bodo odločili ter pri katerem ponudniku bodo zgradili zaupanje hkrati pa pridobili nazaj nizke cene in visoko kakovost. Zato lahko trdimo, da je možnost pojava novih substitutov kar precej visoka. Večina ponudnikov ponuja enake izdelek (ista znamka, model, vendar različna cena) zato so kupci prav tisti, ki se na podlagi svojih lastnih preferenc odločijo, kateremu ponudniku bodo pustili svoj denar.

#### 4.2.5 Pogajalska moč kupcev in dobaviteljev

Pogajalska moč kupcev je velika, saj je prisotna visoka konkurenca na trgu med različnimi ponudniki, ki ponujajo 90 odstotkov enako ponudbo, zato kupci lahko sami izbirajo, kje bodo nakupovali, kar za njih predstavlja investicijo, saj lahko podoben izdelek z enakimi lastnosti dobijo po različnih cenah. Pogajalska moč dobaviteljev je srednja, saj so vsi izdelki, ki jih ponujajo substituti, kljub temu pa vsaki dobavitelj lahko sam zase postavlja diferencirane cene, s katerimi si želijo zagotoviti bistveni delež na trgu. Slika 5 ponazarja grafično predstavitev modela petih silnic na primeru proučevanega podjetja.

Slika 4: Porterjev model petih silnic na primeru podjetja SportsDirect



Vir: Jaklič, M., *Poslovno okolje podjetja*, 2005, str. 322.

## 5 NAČIN IN STRATEGIJA VSTOPA NA HRVAŠKI TRG

Za način vstopa bosta predstavljena dva scenarija, in sicer prevzem ter samostojni vstop na hrvaški trg, v obliki družbe z omejeno odgovornostjo.

### 5.1 Prevzem

Za eno izmed izbranih možnosti širitve na izbrani trg se lahko v podjetju odločijo za prevzem že obstoječega podjetja Sport Vision, ki je licenčni uvoznik blagovnih znamk v lasti Sports Directa. Prevzem bi za podjetje predstavljalo krajšo pot za predor na trg, predvsem zaradi prednosti, ki jih le ta prinaša:

- manjših stroškov vstopa ter takojšnji začetek poslovanja;
- obstoječega prostora, ki bi ga še naprej imeli v najemu ali naložba v nakup prostora;

- obstoječih strank;
- že zgrajenih blagovnih znamk in tržnega deleža;
- pridobitev zaposlenih in privarčevanje časa z iskanjem novih.

Poleg vseh naštetih prednosti, ki jih prevzem prinaša podjetju, obstajajo tudi nekatere slabosti, s katerimi se bo moralo podjetje soočiti, saj prevzemno podjetje prevzame tudi odgovornost za dosedanje poslovanje prevzemnega podjetja, vse dolgove in dolžnosti hkrati pa tudi celotno delovno silo ter upravo, ki je lahko ne toliko učinkovita. Morebitna posledica prevzema je lahko možnost vlaganja v morebitne spremembe in novo tehnologijo ali v izboljšanje obstoječih dobavnih poti. Ovira pri poslovanju se lahko pojavi pri velikosti prostora, saj Sports Direct posluje le v prostorih z veliko kvadratnih metrov, kjer je možno ponuditi vso opremo in blago iz njihove ponudbe. Za začetek bo moralo prevzemno podjetje odprodati artikole, ki jih nima v ponudbi, kot je obutev drugih znamk, nato pa dopolniti zalogo z znamkami v svojem lastništvu, poleg ponudbe obutve se bo ponujala tudi visoka zaloga cenovno dostopnih oblačil za prosti čas in opreme za vse vrste športa.

## **5.2 Samostojni vstop kot D. O. O.**

Po vstopu Hrvaške v Evropsko unijo veljajo nova pravila, ki določajo, da vse gospodarske družbe iz držav Evropske unije v primeru širitve poslovanja lahko odprejo le svojo podružnico. V Sports Directu se vsaka samostojna širitev na tuji trg začne z družbo z omejeno odgovornostjo in prav tako je taka oblika podjetja uporabljena tudi pri širitvi na slovenski trg. Leta 2016 je Združeno Kraljestvo izstopilo iz Evropske unije, zato bodo v nadaljevanju predstavljene dve možnosti za odpiranje in začetek poslovanja. Tuja družba lahko vzpostavi svoje podjetje na Hrvaškem brez prevelikih ovir, saj se večinoma obravnavajo kot domači podjetniki. Priporočljivo pa je, da je pri pripravi, urejanju in podpisovanju dokumentov v notarski pisarni prisoten tudi prevajalec v primeru nesporazumov ali nejasnosti.

Vsako tuje podjetje, ki se odloči za vstop na hrvaški trg, lahko zbira med dvema možnostmi vstopa:

- kot družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.) – ustanovitveni kapital znaša 20 tisoč HRK;
- kot preprosta družba (hrv. »*jednostavno društvo j.d.o* «) – ustanovitveni kapital znaša 10 tisoč HRK.

Preden ustanovitelj v notarski pisarni overi pogodbo o ustanovitvi podjetja, je treba določiti ime podjetja, sedež, dejavnost, katera bo vpisana v register dejavnosti hkrati pa tudi direktorja in odgovorno osebo, ki bo pravno osebo zastopala (Mavričić Korošec, 2015). Po plačilu ustanovitvenega kapitala pri banki, pri kateri bo imelo podjetje odprto svoj poslovni račun, izda banka potrdilo, ki ga je treba predložiti ob prijavi v sodni register,

nato se plačajo še vsi ostali stroški pri ustanovitvi, kot so sodne takse in overjanje celotne dokumentacije pri notarju po njihovem veljavnem ceniku. V primeru, ko je ustanovitelj omejen z višino temeljnega kapitala, se odpre j.d.o.o, kar pomeni »jednostavno društvo sa ograničenom odgovornošću« oziroma preprosti d.o.o. Podjetje se odpre že z 10 tisoč HRK osnovnega kapitala, drugi stroški znašajo pa le okoli 807,5 HRK. Za j.d.o.o. predpisane zakonske rezerve v višini četrtine dobička družbe. Če bi kapital j.d.o.o.-ja dosegel višino osnovnega kapitala klasičnega d.o.o.-ja, bi taka družba prenehala biti preprosta in bi za njo začela veljati pravila klasičnega d.o.o.-ja (Bosanac, 2015).

## SKLEP

Na podlagi vseh narejenih analiz in proučevanja širšega in ožjega zunanjskega okolja podjetja lahko predvidimo, da bi širitev na hrvaški trg leta 2020 bila precej pametna odločitev. Že v tem času, ko trgovina ni prisotna na južnem delu Balkana, se priljubljenost med Hrvati lahko opazi zaradi nakupov in prihodov v Slovenijo predvsem v času zimske in poletne sezone. V spodnji tabeli (glej Tabelo 6) so prikazani vsi ekonomski kazalniki, od katerih je lahko odvisna uspešnost poslovanja, prikazani so podatki iz leta 2015–2016 ter primerjava istih z letom vstopa. Opredeljena je tudi sprememba, ki se bo zgodila ter njen morebitni vpliv.

*Tabela 6: Povzetek kazalnikov in sprememb*

KAZALNIKI	2016	2020	SPREMEMBA
BDP	48,73 mio.	66,64 mio.	+
Inflacija	0,9	1,7	+
Stopnja brezposlenosti	15,4	11,1	+
Stopnja zaposlenosti	58,4	57,5	-
Minimalna plača	433 EUR/mesec	423 EUR/mesec	-

*Vir: Povzeto in prirejeno po Trading economics - Croatia, 2016.*

BDP države se bo v štirih letih okrepil, kar je seveda za podjetje pozitivno, prav tako se pričakuje 3,4 odstotna gospodarska rast do konca prvega četrtletja 2017. Vse napovedi kažejo pozitivno za inflacijo pa velja skoraj 1 odstotno povečanje. V letu 2020 je napovedana manjša stopnja brezposelnosti, in sicer celo za 4 odstotke napoved za stopnjo zaposlenosti pa je nekoliko slabša in kaže 0,9 odstotno zmanjšanje.

Pri izbiri teme za diplomsko nalogo sem se osredotočila na področje, ki me pravzaprav zanima, zato lahko trdim, da sem se skozi pisanje diplomske naloge naučila precej bistvene stvari pri širitvi na mednarodne trge ter načinu izpeljevanja le tega. Diplomaska naloga je sestavljena iz treh delov, in sicer prvi del predstavlja teorijo, ki velja za vsa podjetja, ki se imajo namen širiti na tuje trge oziroma predstavljena je teoretična analiza zunanjskega okolja

tako širšega kot ožjega ter tudi Porterjev model petih silnic. Drugi del je sestavljen iz predstavitve proučevanega podjetja, njegove zgodovine, področja delovanja ter predstavitve tržnih segmentov in zastavljenih ciljev, ki jih podjetje ima. V zadnjem delu je narejena še praktična celotna analiza zunanjega okolja pri širitvi podjetja Sports Direct na Hrvaški trg leta 2020. Kot prvo je narejena PEST analiza za izbrani trg in izbrano državo potem tudi praktični del Porterjevega modela.

## LITERATURA IN VIRI

1. Agencija za zaščito tržnog natjecanja. (2016). *Karteli i ostali horizontalni sporazumi*. Najdeno 10. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.aztn.hr/trzisno-natjecanje/nadleznosti/sporazumi/karteli-i-ostali-horizontalni-sporazumi>
2. Bosanac, Z. (2015). Možnosti začetka poslovanja na Hrvaškem po vstopu v Evropsko unijo. *Gospodarska zbornica dolenjske in bele krajine*. Najdeno 13. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.gzdbk.si/si/aktualno/uspeh/detajl/?id=1916>
3. *Croatia and UK double taxation agreement - in force 2015*. Najdeno 15. decembra 2016 na spletnem naslovu [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/496661/2015-croatia-UK-double-taxation-agreement\\_-\\_in\\_force.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/496661/2015-croatia-UK-double-taxation-agreement_-_in_force.pdf)
4. Davčna hiša Bilans d.o.o. (2012). *Stopnje DDV (PDV) na Hrvaškem*. Najdeno 15. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.ddvpoznavalec.si/article/2070>
5. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. (2016). *Zaposleni prema djelatnostima u lipnju 2016, 29 julij 2016. Statistične informacije*. (Br. 9.2.1/.6). Zagreb: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske.
6. Eurostat. (2016a). *Education and training. At least upper secondary educational attainment, age group 25–64 by sex*. Najdeno 20. januarja na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tps00065&language=en>
7. Eurostat. (2016b). *Education and training. Tertiary educational attainment, age group 25–64 by sex and NUTS 2 regions*. Najdeno 20. januarja na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tgs00109&plugin=1>
8. Evropska komisija. (2016). *Zapošljavanje, socialna pitanja i uključenost. Hrvatska – Starosna mirovina*. Najdeno 10. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tps00065&language=en>
9. Evropska komisija. (b.la). *Informacije o Evropski uniji. Hrvaška – pregled*. Najdeno 27. novembra na spletnem naslovu [http://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/croatia\\_sl](http://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/croatia_sl)
10. Evropska komisija. (b.lb). *Prodaja v tujini. Konkurenčna pravila*. Najdeno 28. novembra na spletnem naslovu [http://europa.eu/youreurope/business/sell-abroad/free-competition/index\\_sl.htm](http://europa.eu/youreurope/business/sell-abroad/free-competition/index_sl.htm)
11. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H., (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
12. Ileršič Šenk, I., (2013). *Mednarodno poslovanje: priročnik*. Ljubljana : GV Založba.
13. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

14. Kelebuš, I. (2016a). Pad zaposlenosti i nezaposlenosti u Hrvatskoj. *Poslovni info*. Najđeno 28. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-info.eu/sadrzaj/gospodarstvo-rh/pad-zaposlenosti-i-nezaposlenost-u-hrvatskoj/>
15. Kelebuš, I. (2016b). Postepeni rast inflacije u većini zemalja EU a u Hrvatskoj se nastavlja deflacija. *Poslovni info*. Najđeno 20. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-info.eu/sadrzaj/gospodarstvo-rh/postepeni-rast-inflacije-u-vecini-zemalja-eu-a-u-hrvatskoj-se-nastavlja-deflacija/>
16. Kenda, V. (2001). *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomska-pravna fakulteta.
17. Kos, B. (2011, 24. februar). *PEST analiza*. Najđeno 26. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/pest-analiza.php>
18. Mavričić Korošec, Z. (2015, 26. maj). Stranci poduzetnici u Hrvatskoj. *Burza*. Najđeno 28. novembra 2016 na spletnem naslovu <https://burza.com.hr/portal/stranci-poduzetnici-u-hrvatskoj/10465>
19. Ministarstvo financija i porezna uprava Republike Hrvatske. (2016). *Ugovori o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja*. Najđeno 12. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.croatia.eu/article.php?lang=1&id=15>
20. *O tvrtki Intersport International corp*. Najđeno 25. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.intersport.hr/tvrtka>
21. Podjetniški portal. (2016). *Analiza poslovnega okolja*. Najđeno 27. julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.podjetniski-portal.si/izdelki-in-storitve/analiza-poslovnega-okolja>
22. Poslovni dnevnik. (2014a, 6. oktober). *Lanac sportske opreme Hervis otvorio petnaestu trgovinu u Hrvatskoj*. Najđeno 10. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.poslovni.hr/hrvatska/lanac-sportske-opreme-hervis-otvorio-petnaestu-trgovinu-u-hrvatskoj-280762>
23. Poslovni dnevnik. (2014b, 11. novembar). *Decathlon u Hrvatskoj ulaže 70 milijuna kuna*. Najđeno 10. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.poslovni.hr/hrvatska/decathlon-u-hrvatskoj-ulaze-70-milijuna-eura-282810>
24. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. *Razmještaj i sastav stanovništva*. Najđeno 18. januarja na spletnem naslovu <http://www.croatia.eu/article.php?lang=1&id=15>
26. Rozman, R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Slovinac, I. (2016). Obaveze trgovca i prava potrošača. *Poslovni info*. Najđeno 20. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-info.eu/sadrzaj/gospodarstvo-rh/obveze-trgovca-i-prava-potrosaca/>
28. SPIRIT Slovenija, javna agencija (2016). *Dajatve na Hrvaškem*. Najđeno 10. decembra 2016 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Hrvaska/Predstavitev\\_drzave\\_4285.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Hrvaska/Predstavitev_drzave_4285.aspx)

29. Sports Direct International plc. (2016). *Company history, business model and strategy*. Najdeno 16. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.sportsdirectplc.com/about-us.aspx>
30. Trading economics. (2016). *Croatia*. Najdeno 20. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.tradingeconomics.com/croatia/indicators>
31. Wheelen, L. T., & Hunger, J., (2010). *Concepts in strategic management and business policy; Achieving sustainability* (12<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
32. Worthington, I., & Britton, C.. (2009). *The business environment* (6<sup>th</sup> ed.). Harlow [etc.]: Prentice Hall/ Financial Times.