

## Puma AG

Lutz Kaufmann,

*The WHU Otto Beisheim Graduate School of Management*

U ponedjeljak 27. siječnja 2003. u 8:30 Jochen Zeitz, CEO i predsjednik njemačke sportske kompanije Puma AG u Herzogenaurachu u Bavarskoj pažljivo je pročitao naslovnice nekoliko međunarodnih novina. Bio je vrlo zadovoljan kada je ugledao sliku Serene Williams s vrlo vidljivim Puminim logoom nakon što je četvrti put za redom osvojila naslov na WTA Grand Slam turniru. Zeitz se prisjetio da je 10 godina prije nego što je postao CEO robna marka Puma prolazila kroz ozbiljne probleme: ljudi su se stidjeli nositi obuću i odjeću s etiketom Pume. Nasreću, stvari su se promijenile. Unutar jednog desetljeća Puma je postala jednom od najcjenjenijih sportskih robnih marki te je nudila vrlo tražene *lifestyle* proizvode, koje su nosile slavne osobe i trendseteri iz cijelog svijeta. Od ponovnog procvata i golemog uspjeha robne marke Puma, međunarodni su se mediji i poslovni svijet zainteresirali: ako su Pumini menadžeri bili uspješni kod zaokreta, kako će se nositi s očiglednim izazovima u budućnosti? Kako će Puma trčati čak i brže?

Autorsko pravo © WHU-a. Ovaj slučaj pripremili su suradnici za istraživanje: Julien Bart, Fabian Neuen, Julian Raabe i Michal Waga pod vodstvom nadzornog autora profesora Lutza Kaufmanna. Autori su prikriili određena imena i druge identificirajuće podatke kako bi zaštitili povjerljivost.

### POVIJEST KOMPANIJE

Godine 1924. dvojica braće, Adalbert (Adi) i Rudolf (Rudi) Dassler osnovali su Dassler Schuhfabrik (tvornicu cipela) u Herzogenaurachu,

malome selu u Bavarskoj. Njihova kompanija, Gebrüder Dassler OHG stekla je međunarodno priznanje za razvoj tržišta tenisica nakon što je Jesse Owens osvojio četiri zlatne medalje na Olimpijskim igrama u Berlinu 1936. godine noseći Dasslerove cipele.

Do Drugoga svjetskog rata, neslaganja u obitelji dovela su do kraja uspješnog partnerstva braće. Razdvojili su se i nikada više nisu razgovarali jedan s drugim. Adi je zadržao Dassler Schuhfabrik na donjoj strani rijeke Aurach te je preimenovao u Adidas, dok je Rudi osnovao Puma Schuhfabrik Rudolf Dassler na drugoj strani Auracha. Gotovo 40 zaposlenika ostalo je s Adijem, a 7 se pridružilo Rudiju. Najvjerojatnije pukom slučajnošću, 2003. godine kompanije su imale isti omjer zaposlenika, 5:1; isti omjer u SALES VOLUME-u svake kompanije. Ovo vječno rivalstvo samo je još više ojačalo lojalnost zaposlenika: Jednom Puma, uvijek Puma; jednom Adidas, uvijek Adidas. Ovakvu konkurenciju najbolje ilustrira činjenica da u Herzogenaurachu nije bilo niti jednog trgovca koji je nudio cipele ili tkanine obiju robnih marki.

### Uspon i pad Pume

Sponzorirajući neke od svjetski poznatih nogometaša – uključujući Peléa, Diega Maradonu, Johana Cryuffa, Rudija Vällera i Lothara Matthäusa rođenog u Herzogenaurachu – Puma se afirmirala kao jedan od najvažnijih dobavljača kopački i dodatne opreme. Kroz suradnju s Borisom Beckerom, najmlađim pobjednikom ikada na Wimbledonu, Puma je postala vodeći svjetski dobavljač reketa 1980-ih te je prvi put bila ispred Adidasa što se tiče teniske obuće.

Unatoč uspjehu sponzoriranih sportaša, Armin, sin Rudija Dasslera, kompromitirao je robnu marku Puma i njezinu vrijednost. Htio se obratiti potrošačima svih društvenih klasa, od onih na socijalnoj pomoći do milijunaša. «Sukladno tome, mnogo je Puminih cipela bilo dostavljeno trgovinama i prodavano vrlo jeftino», na stolovima za rasprodaju prisjeća se Helmut Fischer, marketinški menadžer u Pumi. Pojedinci iz viših klasa nisu više htjeli nositi tu marku. Usto, nove su kolekcije propale kada su američki Nike i Reebok uspješno zakoračili na europsko tržište. Puma je postala dioničarsko društvo 1986., i obitelj Dassler prodala je većinu svojih dionica švedskoj investicijskoj grupi Proventus. Godine 1988. teškoće s likvidnošću pokazale su da se Puma bori za opstanak. Pumi je nedostajao vođa.

## Oporavak

Tražeci novoga vođu sa snažnim marketinškim, strateškim i financijskim sposobnostima, ulagači su napokon pronašli pridošlicu - Johana Zeitzu 1993. godine. Zeitz je studirao međunarodnu poslovnu administraciju te je radio u marketinškom odjelu Colgate-Palmolivea prije no što se pridružio Puminu marketinškom odjelu 1990. Promoviran je u direktora marketinga 1991. godine. U tridesetoj je godini postao CEO i predsjednik odbora te najmlađi predsjednik koji vodi kompaniju na listi njemačke burze.

Zajedno s Martinom Gaenslerom, koji je bio zadužen za upravljanje dobavljačkim lancem i implementacijom strategije te koji je kasnije postao potpredsjednik, Zeitz je plan primijenio u dvije faze: cilj prve faze bio je učiniti Pumu unosnom da bi se mogli izgraditi snažni financijski temelji. S jedne su strane promjene bile usmjerene na knjigovodstvenu praksu kompanije. Mnogi od proizvoda ranije su bili prodavani po niskoj cjenovnoj marži stvarajući tako «nezdravu» prodaju. Njihovi su troškovi bili pripisani ukupnoj prodaji bez obzira na kategoriju proizvoda te su na taj način skrivali unosne proizvode među knjigovodstvenim podacima kompanije. Zeitz je uveo centre za dobit i distribucijski usmjeren nadzor da bi se identificirali proizvodi i uskladile profitne marže. Usto je kompanija smanjila obrtni kapital i potraživanja. S druge strane, organizacija je bila restrukturirana tako da bude rentabilna te je polovica zaposlenika bila otpuštena. Slijedeći primjer Nikea i Adidasa,

Puma je potpuno preselila proizvodnju u Aziju i Tursku. Sada se kompanija mogla usredotočiti na svoje temeljne stručnosti: marketing, menadžment robne marke i menadžment proizvoda.

Te su promjene omogućile Pumi da uspješno zadovolji potrebe tržišta i sačuva znatnu količinu novca. Unatoč ovom drastičnom akcijskom planu, zaposlenici i sindikati podržali su restrukturiranje budući da su shvatili da se nešto mora poduzeti da bi došlo do promjene u kompaniji. Unatoč svim nepovoljnim okolnostima, Zeitz je učinio Pumu ponovo profitabilnom. Faza restrukturiranja je završila 1997. kada je kompanija objavila rekordnu zaradu od 37 milijuna eura, pozitivan protok gotovine i isplatu dugova.

Nakon ovih pozitivnih rezultata, i ulagači i banke naveliko su podržali drugu fazu Zeitzova plana: pretvoriti Pumu u privlačnu sportsku robnu marku. Glavna ideja druge faze bila je u tome da se Puma pozicionira kao visoko vrijedna robna marka u prodajnim kategorijama sporta i životnoga stila. Tada je još Puma bila nisko vrijedna robna marka te bi preobrazba bila vrlo skupa. Srećom, Zeitz je uspio uvjeriti izraelskog filmskoga producenta Arnona Milchana da 1997. investira u Pumu kroz svoju *holding* kompaniju Monarchy Enterprise (vidi prikaz 1). Sa svojom filmskom kompanijom New Regency, koja je producirala uspješnice poput *Zgodne žene* ili *L.A. Povjerljivo*, Arnon Milchan se našao među najutjecajnijim svjetskim filmašima. Producirajući nekoliko filmova godišnje, razumio je što znači stvarati robnu marku od nule te je znao da će biti potrebne ogromne investicije da se to ostvari. Uz pomoć utemeljitelja TriStar-a, Davida Matalona, te predsjednika i COO-a News Corporationa, Petera Chernina, Zeitz je pridobio i druge profesionalce iz zabavne branše da budu članovi nadzornog odbora Pume (vidi prikaz 2). Otada su se Pumini proizvodi pojavili u nekoliko holivudskih produkcija, a Zeitz je ponovo postao vlasnik američke licence za Pumu. Tijekom 2002. godine, Puma je ostvarila rekordnu prodaju od 910 milijuna eura i zaradu od 85 milijuna eura (vidi prikaz 1). Zatim je Zeitz objavio završetak druge faze i početak treće.

## Ustroj kompanije

Puma je opisala svoj ustroj kao «virtualiziran». Imala je globalnu upravljačku strukturu s nekoliko sjedišta sa snažnom informatičkom infrastru-

*Prikaz 1* Financijska usporedba Pume i odabranih kompanija čije dionice kotiraju na burzi, 1999. - 2002.

*Puma Aktiengesellschaft Rudolf Dassler Sport (u milijunima eura)*

	1999.	2000.	2001.	2002.
Neto prodaja	€373	€462	€598	€910
Bruto dobit	142	176	251	397
Povlastice i provizije	24	29	37	45
Troškovi marketinga i prodaje na malo	61	67	87	125
Razvoj proizvoda	15	18	20	24
Ostali troškovi	68	91	114	155
EBITDA	21	30	67	138
Amortizacija	5	7	8	13
EBIT	16	23	59	125
Kamatni troškovi	2	2	2	1
EBT	14	21	58	125
Porezi	6	7	17	40
Manjinski kamatni troškovi	(1)	—	1	0
Izvanredni dohodak	—	3	—	—
Neto dohodak	9	17	40	85
Vrijednost običnih dionica	€1,010			
<b>Aktiva</b>	€526		<b>Pasiva i obične dionice</b>	€526
Gotovina i got. ekvivalenti	114		Novčana pasiva	19
Inventar	168		Obveze	118
Potraživanja	136		Ostala tekuća pasiva	47
Ostala tekuća pasiva	8		Ukupna tekuća pasiva	€184
Ukupna tekuća pasiva	€425		Mirovinske kamate	18
Imovina, pogon i oprema	57		Ostale kamate	71
Klijentela	14		Dugoročna dugovanja	—
Ostala neopipljiva aktiva	5		Ukupna dugoročna pasiva	89
Ostala aktiva	25		Manjinske kamate	0
Ukupna dugoročna aktiva	100		Dionice dioničara	252

Izvor: Podaci kompanije, Onvista.

*Nike, Inc. (u milijunima dolara)*

	1999.	2000.	2001.	2002.
Neto prodaja	\$8 777	\$8 995	\$9 489	\$9,893
Bruto dobit	3 283	3 591	3 704	3,888
EBITDA	975	1 143	1 136	1,294
EBIT	746	964	980	1,065
Neto dohodak	451	579	590	668
Vrijednost dionica (Ožujak 2003.)	\$8,148			

*Prikaz 1 (zaključno)**Nike, Inc. (u milijunima dolara)*

<b>Aktiva</b>		<b>Pasiva i obične dionice</b>	
Gotovina i got. ekvivalenti	\$6 443	Novčana pasiva	\$6 443
Inventar	576	Obveze	681
Potraživanja	1 374	Dionice dioničara	504
Imovina, pogon i oprema	1 807	Ostalo	3 839
Ostalo	1 615		1 419
	1 072		

Izvor: Podaci kompanije, Reuters.

*Adidas-Salomon AG (u milijunima eura)*

	<b>1999.</b>	<b>2000.</b>	<b>2001.</b>	<b>2002.</b>
Neto prodaja	€5 345	€5 835	€6 112	€6 523
Bruto dobit	2 352	2 528	2 601	2 819
EBITDA	584	555	605	619
EBIT	482	437	474	477
Neto dohodak	228	182	208	229
Vrijednost dionica (ožujak, 2003.)	€3 575			
<b>Aktiva</b>	<b>€4 261</b>		<b>Pasiva i obične dionice</b>	<b>€4 261</b>
Gotovina i got. ekvivalenti	76		Novčana pasiva	1 574
Inventar	1 190		Obveze	669
Potraživanja	1 560		Obične dionice dioničara	1 081
Imovina, pogon i oprema	366		Ostalo	938
Ostalo	1 070			

Izvor: Podaci kompanije, Onvista.

*Reebok International Ltd. (u milijunima dolara)*

	<b>1999.</b>	<b>2000.</b>	<b>2001.</b>	<b>2002.</b>
Neto prodaja	\$2 900	\$2 865	\$2 993	\$3 128
Bruto dobit	1 116	1 116	1 086	1 170
EBITDA	118	204	211	243
EBIT	69	158	174	210
Neto dohodak	11	81	103	126
Vrijednost dionica (ožujak, 2003.)	\$1 911			
<b>Aktiva</b>	<b>\$1 543</b>		<b>Pasiva i obične dionice</b>	<b>\$1 543</b>
Gotovina i got. ekvivalenti	413		Novčana pasiva	363
Inventar	362		Obveze	127
Potraživanja	383		Obične dionice dioničara	720
Imovina, pogon i oprema	134		Ostalo	333
Ostalo	251			

Izvor: Podaci kompanije, Reuters.

**Prikaz I (zaključno)****Fila Holding SpA (u milijunima eura)**

	1999.	2000.	2001.	2002.
Neto prodaja	€907	€1,004	€977	€860
Bruto dobit	360	393	345	350
EBITDA	15	—	(20)	—
EBIT	(10)	(25)	(47)	20
Neto dohodak	(59)	(72)	(140)	81
Vrijednost dionica (ožujak, 2003.)	€31			
<b>Aktiva</b>	€532		<b>Pasiva i obične dionice</b>	€532
Gotovina i got. ekvivalenti	—		Novčana pasivas	190
Inventar	161		Obveze	—
Potraživanja	183		Obične dionice dioničara	107
Imovina, pogon i oprema	120		Ostalo	236
Ostalo	68			

Izvor: Podaci kompanije, Onvista.

**Odabrane modne i lifestyle kompanije**

Kompanija	Fiskalna godina	Valuta (u mil.)	Vrijednost dionica	Prodaja	Bruto dobit	EBITDA	EBIT	Neto dohodak
LVMH SA	2001.	Euro	20 695	12 229	7 575	1 596	1 560	(455)
Gucci Group NV	2001.	am. dolar	9 273	2 285	1 596	355	239	278
Escada AG	2002.	Euro	53	773	505	55	25	4
Hugo Boss AG	2001.	Euro	901	1 095	535	183	152	107
Cie Financière Richemont AG	2002.	Euro	7 926	3 860	2 478	482	300	151
Pinault Printemps Redoute SA	2002.	Euro	6 683	27 735	10 590	2 282	1 827	1 589

Izvor: Podaci kompanije, Onvista, reuters, FY 2002.

**Povijesni tečaj valute**

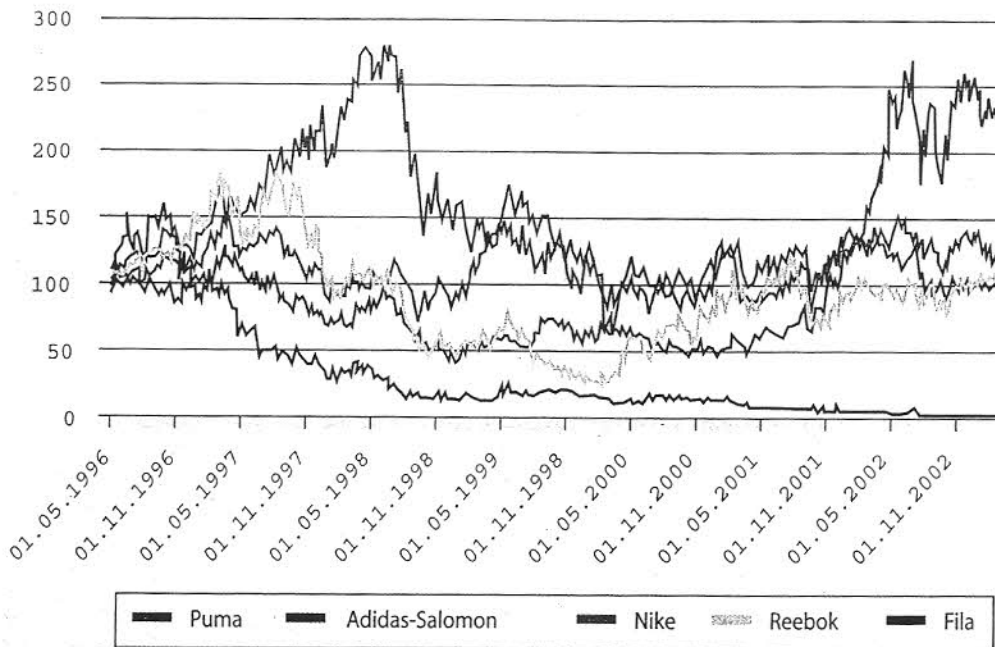
	\$/€
1999.	0,9392
2000.	1,0850
2001.	1,1170
2002.	1,0611
Q1 2003.	0,9318

Izvor: tečaj valute za Interbank, prosjek za 365 dana za razdoblje 1999.-2002., 97 dana prosječno za 2003., Oanda.

## Prikaz 1 (zaključno)

## Relativni rezultati tržišta dionica

Relativni rezultati tržišta dionica



Izvor: Thomson Financial Datastream.

## Ustroj dioničara za Pumu AG

Dioničari	Dionice u %
Monarchy Enterprise Holding B.V.	39,38%
Morgan Stanley & Co. International Ltd.	5,48
Fidelity Investments	5,02
Ostali	50,12

Izvor: Podaci kompanije, travanj 2003.

kturom. Upravljačka su sjedišta bila smještena u Njemačkoj, Sjedinjenim Američkim Državama i Hong Kongu. Puminih sedam korporacijskih funkcija - koje su se sastojale od proizvoda, ponude proizvoda, robne marke, razvoja, strukture, vrijednosti robne marke i kulture - bilo je raspršeno unutar tih temeljnih kompetencijskih centara. Proizvodnja je bila potpuno eksternalizirana.

Usto su postojali i centri interesa koji su doveli do sljedećih geografskih podjela: Njemačka, odgovorna za zapadnu Europu; Sjedinjene Američke Države za oba američka kontinenta; Austrija za istočnu Europu, Afriku i Bliski Istok; Hong Kong za Aziju; Australija, za Pacifičku regiju; Japan kao

nezavisna regija. Ovi centri interesa bili su stvoreni da bi vršili nadzor nad Puminim distributerima i nositeljima licenci kao i nad podružnicama smještenima unutar pojedinih regija. Ovakva je struktura postavila Pumu na dinamičan položaj kako bi obuhvatio regionalne razlike te omogućila kompaniji da uskladi i pripoji te razlike u globalne inicijative robne marke.

Upravljački je ekipa bila uistinu međunarodna. Manje od 20% zaposlenika bilo je njemačke nacionalnosti. Za razliku od Nikea i Reeboka, niti jedna kultura nije dominirala. Upravo je zbog toga Puma sebe smatrala multinacionalnom, a ne njemačkom kompanijom.

**Priказ 2 Nadzorni odbor Pume****Werner Hofer, Njemačka**

Predsjednik

Odvjetnik, Njemačka

Član drugih nadzornih odbora:

- H&M Hennes & Mauritz Ab, Švedska
- Electrolux Deutschland GmbH, Njemačka
- AEG Hausgeräte, GmbH, Njemačka
- ISPAT Europe Group S.A., Luksemburg
- ISPAT Germany GmbH, Njemačka
- ISPAT Hamburger Stahlwerke GmbH, Njemačka
- ISPAT Stahlwerk Ruhrort GmbH

**Arnon Milchan, Izrael**

Producent, Sjedinjene Američke Države

Član drugih nadzornih odbora:

- Monarchy Enterprises Holdings BV, Nizozemska

**David Matalon, Sjedinjene Američke Države**

Predsjednik New Regency Productions, Inc., Sjedinjene Američke Države

Član drugih nadzornih odbora:

- Monarchy Enterprises Holdings BV, Nizozemska
- Regency Entertainment USA Corp., Sjedinjene Američke Države
- Restless Records Corp., Sjedinjene Američke Države

**Peter Chernin, Sjedinjene Američke Države**

Predsjednik i COO News Corp. Ltd., Sjedinjene Američke Države/Australija

Član drugih nadzornih odbora:

- The News Corporation Ltd., Australija
- Monarchy Enterprises Holdings BV, Nizozemska
- Fox Entertainment Group, Inc., Sjedinjene Američke Države
- E\*Trade Group, Inc., Sjedinjene Američke Države

**Thore Ohlsson, Švedska**

Zamjenik predsjednika

Predsjednik Elimexo AB, Švedska

Član drugih nadzornih odbora:

- Boss Media AB, Švedska
- Bastex AB, Švedska
- Elite Hotels AB, Švedska
- Proventus, Švedska
- Tretorn AB, Švedska
- T. Frick AB, Švedska
- Trianon AB, Švedska

**Mikael Kamras, Švedska**

Predsjednik Proventus AB, Švedska

Član drugih nadzornih odbora:

- SSRS Holding AB, Švedska
- Von Roll Holding AG, Švicarska
- Nessuah Zannex Ltd., Izrael
- Microdug AG, Švicarska

**Inge Baumann, Njemačka**

Predstavnicica zaposlenika

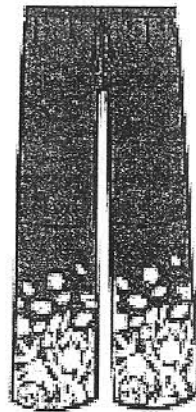
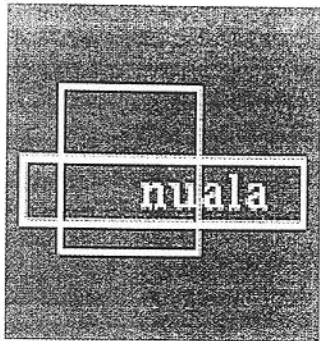
**Katharina Wojaczek, Njemačka**

Predstavnicica zaposlenika

**Horst Zyder, Njemačka**

Predstavnicica zaposlenika

Prikaz 3 Pumina proizvodna linija (proljeće 2003.)



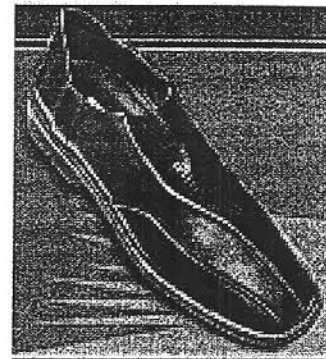
Tkane capri hlače



Nuala najlonski sako



Boxter



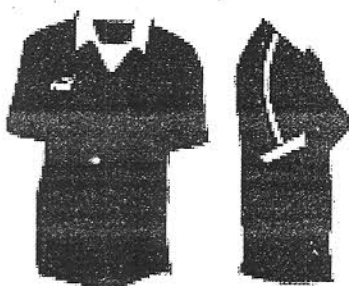
Curato



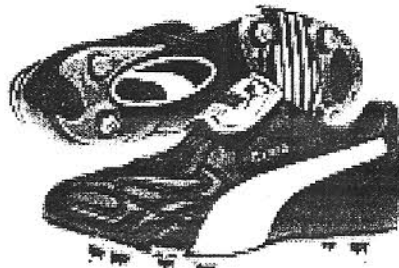
TrainerJack



Puma Avanti



King ss gornji dio nog. dresa

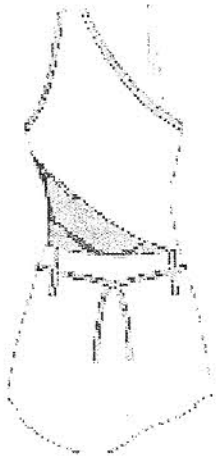


Puma King Pro



Majica kratkih rukava s retro logom

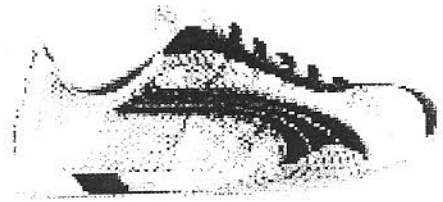




Serenin teniski dres



Kolekcija Jamaica



H-Street

## Proizvodi i događanja

Pumina linija proizvoda bila je usmjerena na potrebe raznih sportaša (vidi prikaz 3). Kako bi olakšala orijentaciju na kupce, kompanija je svoje proizvode kategorizirala prema različitim tipovima sportova. Dvije najveće proizvodne linije bile su Pumafootball i Pumarunning. One su uključivale prikazanu obuću i odjeću, a Pumafootball uključivala je i raznu dodatnu opremu. Bez sumnje, najpoznatiji proizvod bila je kopačka Puma King.

Kasnih 1960-ih ovu su kopačku nosile nogometne legende poput Eusebija i Peléa. Otada je kopačka bila razvijana, doradivana i poboljšana tako da je, 30 godina kasnije, Puma King bila još uvijek jedna od najboljih kopački na tržištu.

Osim toga, 2000. godine, Puma je predstavila Action Sports liniju, posvećenu sportovima u nastajanju kao što su BMX, skateboarding i downhill planinski biciklizam; Nuala, *lifestyle* robna marka ženske odjeće; i konačno, Platinum serija koja nudi ležernu luksuznu obuću. Rastuća potražnja potrošača za sportskom obućom i modnom odjećom 1970-ih i 1980-ih bila je zadovoljena linijom Originals Edition. Svaka od ovih novih proizvodnih linija trebala je činiti oko 10% prihoda.

Na nogometnome tržištu, Puma je morala reagirati i na potrebe djece koja se igraju na lokalnome nogometnom igralištu i one nogometnih reprezentacija koje se natječu na profesionalnoj razini. Potonji su osobito iziskivali visoku razinu kvalitete. Zbog svoje znatne stručnosti i mnogih inovacija, Pumu su široko prihvatili profesionalci.

Jedan od primjera Puminih inovacija je «cell technology», koja je uvela prvi srednji potplat bez pjene. Individualno oblikovani proizvodi uvjerali su mnoge slavne sportaše da nose Pumine proizvode. Na primjer, nogometna reprezentacija iz Kameruna uživala je u novo razvijenim i inovativnim gornjim dijelovima nogometaškoga dresa bez rukava, a profesionalni trkači iz Jamajke u Puminoj odjeći i obući. Imajući tako karizmatične sportaše kao klijentelu, Puma je stvorila za sebe novo okruženje koje je spajalo ciljeve profesionalnoga sporta i užitek sudjelovanja u njemu.

Oživljavanju robne marke Puma nisu doprinijeli samo dobro poznati proizvodi, već i nekoliko izvanrednih događaja. Godine 1994. prvi Pumin ulični nogometni kup privukao je mnoge amatere, osobito mlade nogometne navijače. Devet godina kasnije, 2003., Puma je organizirala natjecanje 4SOME diljem različitih europskih zemalja, potičući ekipe sastavljene od četiriju žena da postižu bolje rezultate u biciklizmu, trčanju, plivanju i nogometu.

## OSVRT NA TRŽIŠTE SPORTSKE OBUĆE I ODJEĆE U 2003.

Ljudi iz cijelog svijeta sudjelovali su u sportovima ili radi opuštanja od svakodnevnoga rada ili radi postizanja vrlo ambicioznih sportskih ciljeva.

Prikaz 4 Tržišni udjeli na svjetskom tržištu odjeće ( u milijunima dolara)

	SAD			Međunarodno			Ukupno		
	Prodaja	Udio	Promjena	Prodaja	Udio	Promjena	Prodaja	Udio	Promjena
	\$	%	%	\$	%	%	\$	%	%
<b>Nike</b>	1 293	7,6%	8,8%	1 526	6,2%	-10,6%	2 819	6,8%	-2,6%
Adidas-Salomon	474	2,8	4,2	1 605	6,6	23,9	2 079	5,0	-2,2
Russell	1 080	6,3	-3,2	80	0,3	-27,9	1 160	2,8	-5,5
Reebok	395	2,3	68,8	578	2,4	-5,2	973	2,3	-15,3
VF Knitwear	620	3,6	1,6	150	0,6	6,4	770	1,9	-2,5
Quiksilver	380	2,2	18,4	289	1,2	26,2	669	1,6	-21,6
Columbia	458	2,7	23,8	178	0,7	14,8	636	1,5	-21,1
Champion/Jogbra	315	1,8	6,8	265	1,1	0,0	580	1,4	3,6
Speedo	236	1,4	2,2	260	1,1	-3,0	496	1,2	-0,6
Fruit of the Loom	354	2,1	-23,7	137	0,6	12,3	491	1,2	-16,2
Umbro	—	0,0	-100,0	471	1,9	16,3	471	1,1	10,8
Fila	136	0,8	24,8	325	1,3	-10,7	461	1,1	-2,5
Descente	15	0,1	-6,3	413	1,7	-13,6	428	1,0	-13,4
Goldwin	—	0,0	0,0	426	1,7	-5,5	426	1,0	-5,5
Mizuno	7	0,0	133,3	368	1,5	-23,5	375	0,9	-22,5
<b>Puma</b>	<b>27</b>	<b>0,2</b>	<b>-12,9</b>	<b>308</b>	<b>1,3</b>	<b>2,0</b>	<b>335</b>	<b>0,8</b>	<b>0,6</b>
Gildan Sportswear	270	1,6	7,6	56	0,2	7,7	326	0,8	7,6
Asics	21	0,1	23,5	286	1,2	-12,8	307	0,7	-11,0
Ellesse	4	0,0	-20,0	300	1,2	-28,1	304	0,7	-28,0
Timberland	129	0,8	40,2	143	0,6	-5,3	272	0,7	11,9
Billabong	99	0,6	17,9	125	0,5	38,9	224	0,5	28,7
<b>Međuzbroj</b>	<b>\$ 6 313</b>	<b>37,1%</b>	<b>6,8%</b>	<b>\$ 8 289</b>	<b>48,7%</b>	<b>-5,8%</b>	<b>\$14 602</b>	<b>35,2%</b>	<b>-0,7%</b>
Ostali rezultati	300	1,8	0,0	365	1,5	0,0	665	1,6	0,0
Ostala odjeća	350	2,1	-12,5	325	1,3	0,0	675	1,6	-6,9
Ostale robne marke	250	1,5	-37,5	1 350	5,5	-12,9	1 600	3,9	-17,9
Ostala odjeća za plažu/plivanje	2 150	12,6	-8,5	2 750	11,3	-10,6	4 900	11,8	-9,7
Ostala skijaška odjeća/odjeća za sportove na otvorenom	600	3,5	-7,7	1 200	4,9	-14,3	1 800	4,3	-12,2
Ostala licencirana roba	450	2,6	-18,2	625	2,6	-7,4	1 075	2,6	-12,2
Ostala odjeća za tenis	125	0,7	0,0	225	0,9	0,0	350	0,8	0,0
Ostala vunena i trikotaža	1 500	8,8	-16,7	3 000	12,3	-7,7	4 500	10,9	-10,9
Ostala sportska odjeća	5 000	29,3	-3,8	6 300	25,8	-5,3	11 300	27,3	-4,6
<b>Ukupno</b>	<b>\$17 038</b>	<b>100,0%</b>	<b>-3,7%</b>	<b>\$24 429</b>	<b>100,0%</b>	<b>-7,2%</b>	<b>\$41 467</b>	<b>100,0%</b>	<b>-5,8%</b>

Izvor: Sporting Goods Intelligence (2002) FY 2001.

## Prikaz 5 Tržišni udjeli na svjetskom tržištu obuće (u milijunima dolara)

Kompanija	SAD	Međunarodno	Licencirano	Ukupno	Tržišni udio	Promjena
Nike	\$3 327	\$2 363	\$ —	\$5 690	34,6%	4,6%
Adidas	811	1 380	250	2 441	14,8	-1,4
Reebok	926	494	226	1 646	10,0	2,8
New Balance	750	140	210	1 100	6,7	23,6
Asics	148	437	—	585	3,6	6,4
Fila	114	304	45	463	2,8	-11,5
<b>Puma</b>	<b>57</b>	<b>193</b>	<b>135</b>	<b>385</b>	<b>2,3</b>	<b>10,6</b>
Converse	144	65	148	357	2,2	-6,1
Vans	216	94	—	310	1,9	33,0
Keds	190	15	55	260	1,6	-5,5
American SG	195	40	25	260	1,6	15,6
K-Swiss	197	24	—	221	1,3	-22,5
Mizuno	15	160	38	213	1,3	15,8
Brooks	58	13	95	166	1,0	-14,9
Foot-Joy	129	22	9	160	1,0	10,3
Hi-Tec	44	98	6	148	0,9	-2,6
Saucony	125	20	—	145	0,9	9,8
Diadory	15	71	28	114	0,7	14,0
Airwalk	60	15	30	105	0,6	0,0
Tommy Hilfiger	—	—	104	104	0,6	-11,9
Međuzbroj	\$7 521	\$5 948	\$1 404	\$14 873	90,5%	3,6%
Ostali	281	1 209	76	1 566	9,5	-10,7
Ukupno	\$7 802	\$7 157	\$1 480	\$16 439	100,0%	2,0%

Izvor: Sporting Goods Intelligence (2001), FY 2000.

Sportaši su bili oba spola, gotovo u svakoj dobnoj skupini i iz bilo kojih društvenih razina. Mnogo različitih sportova prakticira se diljem svijeta. Kako je varijacija zahtijevala različite temeljne stručnosti, mnoge različite kompanije su se pojavile tijekom vremena koje su dovele do fragmentiranja globalnog tržišta. Vođe na tržištu poput Nikea, Adidasa i Reeboka dijelili su oko 27% ukupne prodaje unutar globalnoga sportskog tržišta (obuća i dodatna oprema), koja je dosegla volumen prodaje od oko 58 milijardi dolara u 2000. godini (vidi prikaze 4 i 5). Najčešće korištene kategorizacije proizvoda činile su obuću, odjeću i dodatnu opremu. Kategorija odjeće sastojala se od tekstilnih proizvoda kao što su majice, hlače i kape. Dodatnu opremu činile su torbe, satovi, naočale i parfemi kao i golf i hokej palice te skije. Iako je u velikim kompanijama za sportsku odjeću i obuću 60% ukupne prodaje činila upravo obuća,

stručnjaci su predviđjeli budući rast uglavnom u kategorijama odjeće i dodatne opreme. Isti je slučaj posljednjih godina bio i kod kompanija kao što su Nike i Reebok. Međutim, analitičari su došli do različitih zaključaka kada su proučavali specifične geografske regije. S obzirom na trend koji drže oba američka kontinenta i Azija, Europa je još uvijek bilo brzorastuće tržište obuće.

Visoki stupanj raznolikosti unutar potencijalnih ciljanih skupina znatno je otežalo prepoznavanje glavnih trendova na sportskome tržištu. Naravno, prilagođavanje proizvoda za različite spolove i dobi igralo je važnu ulogu u prošlosti. Drugi važan trend bila je orijentacija prema visoko vrijednim i na životni stil usmjerenim proizvodima. To također objašnjava zašto su vodeći proizvođači luksuzne robe kao što su LVMH, Hugo Boss i Prada razvili svoje vlastite kolekcije sportske odjeće.

Dok su tržišni segmenti kao trčanje, nogomet i košarka bili u zrelih fazama, nekoliko niša nudilo je privlačne stope rasta i za postojeće i nove tržišne igrače. Značajna niša 1990-ih bilo je *skateboarding* tržište, na kojem su se Adidas i Puma uspješno natjecali s fokusiranim igračima kao što su Vans i Airwalk. Ta su nastojanja pridonijela oživljavanju robne marke Puma. Ostali primjeri vrlo privlačnih niša bili su golf, sportska oprema za aktivnosti na otvorenom i snowboarding.

## Glavni konkurenti

Pumini glavni konkurenti bili su Adidas, Nike, Reebok, Fila, Prada Sport i Diesel.

**Adidas-Salomon AG.** Nakon što se odvojio od brata Rudolfa, Adalbert Dassler odlučio je 1948. preimenovati kompaniju Gebrüder Dassler OHG u Adidas. Sjedište je još uvijek bilo u Herzogenaurachu u Bavarskoj. Kao jedan od prvih proizvođača opreme za profesionalne sportove, Adidas je, čije tenisice nose pruge kao potpis robne marke, postao poznat u cijelome svijetu. Smrt njegova osnivača 1972. godine donijela je teška vremena za kompaniju te je rezultirala prodajom većinskog udjela poduzeća raznim ulagačima. Do kraja 1980-ih Adidasov, dotada dominantan, položaj na svjetskome sportskom tržištu preuzeli su Nike i Reebok. Tek nakon što je francuski direktor Robert Louis Dreyfus preuzeo kontrolu kao CEO 1993., Adidas je ponovo stekao profitabilnost. Dreyfus je pojačao svijest o robnoj marki i prodaji te je kupio francuski Salomon SA, vodeći proizvođač skijaške odjeće i opreme za golf i sportove na otvorenom. Kao CEO, Herbert Hainer službeno je naslijedio Dreyfusa 2001. Adidas je 2002. bio drugi najveći proizvođač sportske opreme s približno 6,5 milijardi dolara prodaje i 13 400 zaposlenika (vidi prikaz 1).

Adidas je bio prisutan u gotovo svakoj zemlji svijeta. Proizvodni pogoni bili su na svakom kontinentu osim Australije, a administracija, oblikovanje i marketing bili su koncentrirani u Njemačkoj i Francuskoj. Dijelovi proizvodnje bili su predani kooperantima, uglavnom u Aziji. Glavni dobavljač bio je hongkonški proizvođač tenisica Yue-Yuen, koji je proizvodio milijune tenisica godišnje za Adidas kao i za Reebok i Nike.

Raspon proizvoda raznih robnih marki učinio je Adidas jedinim drugim dobavljačem, osim Nikea, koji je pokrivaio sve sportove. Međutim,

glavna moć kompanija bila je njezina nogometna linija. Štoviše, vrlo je dobro stajala i na skijaškom i teniskom tržištu. Njezin je portfelj robne marke uključivao Adidas (glavna robna marka, za sve sportove); Salomon (skijanje, sportovi na otvorenom); TaylorMade (golf), Mavic (biciklizam); Arcteryx (sportovi na otvorenom); Bonfire (snowboard); Cliché (skateboard) i Maxfli (golf).

Od samoga početka, Adidas je slijedio općenitiji tržišni pristup negoli Puma. Bila je to robna marka za obitelj koja je zadovoljavala široki raspon potreba, no potpuno su joj promakle tržišne promjene 1980-ih kada su sportske robne marke postajale sve dinamičnije, a ukus potrošača bio usmjeren na nove, i uzbudljivije, sportove. Tek u studenome 2000. Adidas je odlučio usmjeriti svoje sponzorske aktivnosti na velike sportske događaje, poznate momčadi i individualne sportaše. Njima pripadaju FIFA-in Svjetski kup, UEFA-ina Liga prvaka te francuska nogometna reprezentacija kao i David Beckham, Kobe Bryant, Tim Henman i Anna Kournikova. U posebnim je slučajevima Adidas čak investirao u sportske momčadi. Na primjer, stekao je 10% udjela u njemačkome klubu FC Bayern München za 75 milijuna eura kako bi naglasio svoje dugoročno strateško partnerstvo. Osim toga, Adidas je bio vrlo jak u razvoju sportova za mlade omogućujući tako kompaniji da poboljša svoju dugoročnu svijest o robnoj marki. S namjerom da trajno poboljša percepciju i oblikovanje robne marke, Adidas je počeo kasnih 1990-ih u svoj portfelj dodavati i *lifestyle* proizvode. Dosta je klasičnih proizvoda ponovo bilo lansirano i poznati su dizajneri bili pozvani da primijene svoje vizije na buduće Adidasove linije proizvoda. Međutim, prodaja robe vezane za sport još je uvijek činila većinu Adidasovih prihoda.

## Nike, Inc.

Nike su 1964. godine kao Blue Ribbon Sports osnovali Bill Bowerman i Phil Knight u podrumu Knightove kuće. U raznim fazama podržavan od strane Bank of Tokyo i japanskoga dizajnera Nishoa Iwaia, Knight je mogao proširiti posao pomoću čvrste financijske podrške te je uskoro uveo novo ime, Nike, kao i svoj «krivudavi» logo, koji je kasnije postao svjetski poznat. Nike je ubrzo preselio dijelove svoje proizvodnje u Kinu i usredotočio svoje vještine na oblikovanje, marketing i distribuciju. Nakon faze intenzivnoga rasta, Nike je postao najveći svjetski proizvođač sportske

opreme kasnih 1980-ih i otada drži taj položaj. Nike je 2003., tada sa sjedištem u gradu Eugene u Oregonu, zapošljavao 22 700 ljudi te imao prodaju od 9,9 milijardi dolara (vidi prikaz 1).

Do 2000. godine, Nike je eksternalizirao gotovo svu svoju proizvodnju trećim zemljama, uglavnom Meksiku, Kanadi i istočnoj Aziji. Sve važnije administrativne aktivnosti bile su koncentrirane u Sjedinjenim Američkim Državama. Regionalna sjedišta za Europu, Afriku i Aziju odlučivala su o strategijama prodaje, no nisu imala utjecaja na oblikovanje, promjene proizvoda ili inovacije. I&R (Istraživanje i razvoj) te proizvodnja elektroničkih komponenti bili su predani Panasonicu, S3 Rio Divisionu i Philipsu. Kompanije dijele licencu za te tehnologije.

Nike je 2003. bio još uvijek usredotočen na svoju ključnu robnu marku, no odlučio je steći Cole Haan (ležerna luksuzna obuća), Hurley International (tinejdžerska robna marka) i Bauer (hokejaška oprema) te razviti Jordan/Jumpman23 (košarka). Većina Nikeove prodaje bila je bazirana na tradicionalnim američkim sportovima kao što su košarka i bejzbol. No, robna marka je također bila vrlo jaka na tržištu golfa i trčanja. Od kasnih 1990-ih Nike se nastojao natjecati s Adidasom na globalnim nogometnim tržištima.

Dok je Nikeovo podrijetlo proizlazilo s trkališta i igrališta, kompanija je promijenila svoj fokus u ranim 1990-im i diverzificirala je svoj portfelj. Odlučila je ciljati na mlade ljude između 20 i 30 godina starosti koji su sportski entuzijasti. Nikeov dobro poznati slogan *Samo to učini* (op.p "Just do it"), bio je savršen upravo za tu skupinu. Njegova marketinška strategija usredotočila se na sponzoriranje velikih događaja, popularne momčadi i istaknute individualne sportaše kao što su brazilska nogometna reprezentacija, Michael Jordan, američki "Dream Team", Andre Agasssi i Tiger Woods. Velike su svote dakle potrošene na marketing. Na primjer, petogodišnji sponzorski ugovor vrijedan 100 milijuna dolara bio je potpisan s Tiger Woodsom. Trinaestogodišnji ugovor vrijedan 500 milijuna eura bio je potpisan s nogometnim klubom Manchester United. Osim toga, velike kampanje imidža bile su redovito pokretane kako bi se pojačala svijest o robnoj marki. Kroz uvođenje specijaliziranih potkategorija robnih marki, kao što su Tiger ili ACG, Nike se trudio svojim proizvodima dati ekskluzivniji i moćniji imidž. Cilj je bio prići većem rasponu potrošača. Nova

marketinška strategija uključivala je računalne igre za više igrača koje su ciljale na mlađe generacije. Uz to, 2000. je Nike započeo internetsku NikeID službu koja je klijentima nudila mogućnost da sami prilagode njegove proizvode.

S udjelom prihoda od 10,9%, Foot Locker je bila najveća Nikeova trgovina na malo 2000. godine. Štoviše, kada je 1990. otvoren prvi NikeTown, Nike je započeo distribuciju putem kompanijinih predstavništava. Do 2003., mnogi su od 17 NikeTownova objavili gubitke koje je sjedište generalno bilo prihvatilo jer su te glavne trgovine predstavljale ključno oruđe za održavanje Nikeova imidža. Oko 100 takvih trgovina u vlasništvu zastupstva trebalo se pojaviti u Europi u 2007.

**Reebok International Ltd.** Joseph William Foster osnovao je Reebok 1895. u Sjedinjenim Američkim Državama kao *J. W. Foster i Sinovi*. Tek su 1958. njegovi unuci preimenovali kompaniju u Reebok. Unatoč svojoj dugoj tradiciji, Reebok je postao glavni igrač na međunarodnom sportskom tržištu tek 1980-ih, ali je konačno postao najveći proizvođač sportske opreme između 1986. i 1988. godine. Reebok je rano prepoznao industriju obuće kao ključno tržište na kojem se usredotočio na industriju aerobika, ženske sportske odjeće i posebno oblikovanu dnevnu i ležernu obuću. Ključan događaj bila je kompanijina IJP (op.p. inicijalna javna ponuda) 1985., nakon koje se Reebok počeo agresivno širiti i na prekomorska tržišta. S prodajom od oko 3 milijarde dolara u 2001. godini, Reebok je postao treći svjetski igrač na sportskom tržištu (vidi prikaz 1).

Kompanija je imala samo američki i međunarodni odsjek, no usprkos tome bila je prisutna u 140 zemalja. I&R bili su koncentrirani u Kini, Koreji i Tajvanu, dok je većina kompanijine proizvodnje bila predana nezavisnim proizvođačima izvan SAD-a, uglavnom u Kini, Indoneziji i Tajlandu. Međutim, završnu obradu proizvoda obavljala je sama kompanija u Sjedinjenim Američkim Državama. Kompanija je distribuirala gotovu robu putem tradicionalnih trgovina na malo. Za razliku od svojih glavnih konkurenata, Nikea i Adidasa, Reeboku je nedostajala snažna distribucijska mreža u Europi, osobito u Francuskoj. Reebok se prvotno usredotočio na prodaju putem trenera u sportskim dvoranama koji su dobivali tantijeme za svaki par Reebok tenisica koji bi prodali u svome fitness-centru.

Kao dodatak proizvodima pod svojom vlastitom etiketom, Reebok je imao višestruke ugovore o licenciranju s Nacionalnim košarkaškim udruženjem (NBA) i Nacionalnom nogometnom ligom (NFL) tijekom kojih je Reebok postigao širu svijest o robnoj marki i atraktivne prilike za zaradu. Uz to, njegov portfelj robne marke uključivao je obuću Ralph Lauren, Rockport i Greg Norman Collection.

Reebokova ženska tenisica Freestyle lansirana je 1983. godine, te se nakon toga prodalo više od 100 milijuna parova čineći je najuspješnijom tenisicom na svijetu. Mala britanska zastava kao logo robne marke i fina koža, pomogle su običnu tenisicu pretvoriti u tenisicu visoko zamijećene vrijednosti. Reebok je 1992. znatno promijenio svoju marketinšku strategiju započevši prijelaz na američki nogomet, bejzbol, košarku i nogomet kao i na trkališta i igrališta. Kompanija je sponzorirala sportske događaje i popularne sportaše kao što su teniske zvijezde Venus Williams i Andy Roddick. Reebok je također pojačao prisutnost robne marke u NBA i NFL te kroz popularne TV emisije kao što je *Opstanak*. Kasnija partnerstva, poput nove linije tenisica koju je reklamirao glazbenik Jay-Z, imala su cilj povećati popularnost Reeboka. Uvodeći nove materijale (npr. klokanovu kožu), Reebok je pokušao ponovo steći vodstvo u inovacijama u industriji. Unatoč ovim nastojanjima, kompanija je često bila smatrana proizvođačem opreme za fitness i vježbanje.

**Fila Holding SpA** Fila je bila osnovana 1911. u Bielli u Italiji kao proizvođač tekstila specijaliziran za proizvodnju trikotaže. Međutim, tek je 1973. Fila ušla u svijet sporta tj. tenisa nakon što je etablirala ime svoj robne marke u Italiji. Nakon nekoliko promjena u strukturi kompanijinih dioničara, Fila je 1993. preimenovana u Fila Holding SpA te je 46,6% njezinih dionica bilo stavljeno na njujoršku burzu. Ostatak dionica ostao je kod Fila Holding di Partecipazione. Prolazeći kroz razdoblje nezadovoljavajućih rezultata, kompanija je 2002. za svog CEO-a postavila Marca Isaiaua. Do 2002. Fila je objavila prodaju od 860 milijuna dolara (vidi prikaz 1).

Distribuciju su provodile neovisne trgovine u gotovo 50 zemalja svijeta osim dvije: Fila Sport Life trgovine u Milanu i Londonu. Kompanija je planirala proširiti ove izravne distribucijske kanale. Dok je administrativno sjedište kompanije još uvijek bilo koncentrirano u Italiji, I&R aktivnosti bile su

također poduzimane u Bostonu u Massachusettsu. One su se uglavnom sastojale od biomedicinskog istraživanja i razvijanja novih proizvoda te su uključivale vrhunske profesionalce kao što su Alberto Tomba, Reinhold Messner i Gelindo Bordin.

Fila je nudila portfelj proizvoda sportske odjeće i obuće pod svojim glavnim robnim markama Fila, Ciesse i Enyce. Međutim, Fila se usredotočila uglavnom na trčanje, košarku i fitness kao i na odjeću za sve namjene.

Filino ključno sponzorstvo bilo je službeno dobavljanje odjeće i obuće za Ferrarijevu trkačku ekipu na turniru Formule 1. Drugo značajno sponzorstvo bilo je ono Granta Hilla, poznatog igrača NBA. Fila je nastojala pozicionirati se i na tržištu opreme za vrhunske sportove i segment izvornoga stila koji datira još iz 1970-ih i 1980-ih godina.

**Prada SpA/Prada Sports** Pradu je osnovao Mario Prada 1913. u Milanu u Italiji kao obiteljsku kompaniju luksuzne kožne robe. Međutim, tek nakon što je njegova unuka preuzela vodstvo od svoje majke 1978. godine, kompanija je stekla međunarodno priznanje. Miuccia Prada je 1985. godine uspjela pozicionirati robnu marku na tržište luksuzne odjeće pomoću novo oblikovane linije neoznačenih fino tkanih crnih najlonskih torbica. Njihova visoka cijena učinila je njezine proizvode još traženijima. Brojni supermodeli i zvijezde modne scene nosile su Pradu. Uslijedili su još uspješniji proizvodi kao što je lansiranje nešto jeftinije Miu Miu linije u stilu 1960-ih i 1970-ih godina. Odluka Miuccije Prade da ovlasti svoga supruga, Patrizia Bertellija, za vođenje financija kompanije i potom ga postavi za CEO-a 1992., pokazala se mudrom. Prada je 2002. godine imala neto prodaju od 1,2 milijarde dolara. Uz to je stekla i mnogo poznatih modnih kompanija kao što su Jil Sander, Church's i dijelove Helmut Langa. Iako je Prada planirala svoju IJP još od 1999. kako bi smanjila bankovna dugovanja, njezina je transformacija u dioničarsko društvo bila odgađana nekoliko puta zbog pada tržišta dionica.

Što se tiče 2003. godine, Prada je također pokrenula sportsku liniju nazvanu Prada Sport koja je kompletirala Pradinu liniju ženske odjeće, cipela i modnih dodataka s fokusom na sportsku odjeću poput nepromoćivih sakoa i sunčanih naočala. Miuccia Prada drži da je taj korak bio neizbježan. Ona je vjerovala da će se ljudi u budućnosti odijevati formalno samo u posebnim prilikama i da će

## Prikaz 6 Splet proizvoda i usporedba troškova I&amp;R\*

Proizvodi	Adidas	Nike	Reebok	Puma	Fila
Obuća	44%	61%	70%	64%	45%
Dodaci	21	8	—	7	—
Odjeća	35	38	30	28	53

\* Oko 5 % Nikeovih prihoda dolazi od drugih robnih marki za koje podaci nisu dostupni.

Izvor: Podaci kompanije, FY 2002.

Regija	Adidas Total	Nike			Reebok Ukupno	Puma Total	Fila	
		Obuća	Nike Apparel	Oprema			Obuća	Fila Odjeća
Europe/Africa	49%	16%	10%	2%	33%	69%	18%	19%
Asia	18	7	4	1	10	8	13	18
The Americas	33	36	15	5	58	24	14	16

Izvor: Podaci kompanije, FY 2002.

Kompanija	Valuta (u milijunima)	Troškovi I&R 2002.	% Prihoda	I&R Troškovi 2001.	% Prihoda
Puma	Euro	24	2,6%	20	3,3%
Nike	amer. dolar	280	2,8	250	2,6
Reebok	amer. dolar	45	1,4	42	1,4
Fila	Euro	15	1,7	20	2,0
Adidas	Euro	85	1,3	86	1,4

Izvor: Podaci kompanije, vlastita procjena, FY 2002 i FY 2001.

nositi sportsku odjeću u svakodnevnome životu. Za razliku od nekih konkurenata, poput Pierre Cardina, Prada je kontrolirala većinu dijelova svoga vrijednosnog lanca, naglašavala oblikovanje i marketing te je podržavala zamisao da pruži više od imena robne marke za licenciranje.

**Diesel SpA** Robna marka Diesel bila je osnovana 1970-ih godina i do 2000. je postala inovativna međunarodna dizajnerska kompanija koja je proizvodila jeans i ležernu odjeću kao i modne dodatke. Osoba koja je pokrenula rast kompanije bio je Renzo Rosso. On se 1978. pridružio snagama uz još nekoliko proizvođača iz sjeverne Italije kako bi oformili Genius Group koja je stvorila niz robnih marki još uvijek naširoko poznatih, kao što su Katherine Hamnett, Goldie, Martin Guy i naravno Diesel. Rosso je 1985. preuzeo potpunu kontrolu nad Dieselom tako što je otkupio prava drugih partnera. Zatim je za kompaniju započelo razdoblje izuzetnog rasta i širenja. Rosso je od početka vjerovao u obraćanju svijetu jednim proizvodom

i jednim jezikom. Jedan od njegovih prvih koraka bilo je izgrađivanje čvrste i goleme distribucijske platforme koja se protezala na pet kontinenata. Od 1991. nadalje, njezina je prodaja znatno rasla. Tridesetosmogodišnji Šveđanin, Johann Lindenberg, preuzeo je odgovornost za međunarodnu marketinšku strategiju. Stvorio je nekonvencionalne oglase koji su pridonijeli imidžu i uspjehu Diesela. Dieselovi oglasi učinili su robnu marku poznatom diljem svijeta.

Unatoč globalizaciji, Dieselovo je sjedište još uvijek bilo u Molveni u Italiji otkuda je kompanija upravljala podružnicama diljem Europe, Azije i oba američka kontinenta (njih 12). Većina Dieselove proizvodnje bila je povjerena malim tvrtkama i onim srednje veličine. Proizvodnja jeansa bila je isključivo bazirana u Italiji. Sve međunarodne logističke operacije (trgovina na veliko i malo) bile su centralno upravljane i pažljivo kontrolirane. Diesel je diljem svijeta zapošljavao 1 300 ljudi.

Diesel je 2002. bio globalna kompanija s godišnjom prodajom od 330 milijuna dolara od koje se

85% odnosilo na prodaju izvan Italije. Renzo Rosso smatrao je kompanijine izgleda za budućnost obećavajućima: «Lako bih mogao izazvati eksploziju prihoda, no mi kontroliramo rast... Diesel je jedini primjer kompanije ležerne ili sportske odjeće koja je postala luksuzna robna marka. Prodajemo par traperica od 100 do 300 dolara. Čak i kad smo zakoračili na američko tržište s etiketom na kojoj piše cijena od 89 dolara, ljudi su pomislili da smo ljudi i preskupi. Tržište se promijenilo.»

## PUMIN VRIJEDNOSNI LANAC

Glavne komponente Pumina vrijednosnog lanca bili su I&R; opskrba, nabava i logistika; menadžment robne marke; distribucija i aktivnosti trgovanja na malo; surađivanje sa strateškim partnerima i saveznicima.

### Istraživanje i razvoj

Istraživanje i razvoj (I&R) igralo je važnu ulogu u Puminoj korporacijskoj strategiji. U 2001. i 2002. godini, oko 2,5 do 3,5 % Puminih prihoda bilo je uloženo u ovaj dio vrijednosnoga lanca (vidi prikaz 6). Ova je brojka trebala ostati stabilnom tijekom nadolazećih godina te biti izložena daljnjim povećanjima. Budući da je Puma željela da njezini proizvodi sadrže i funkcionalnost i elegantan izgled, razvoj proizvoda sastojao se od I&R i oblikovanja. Tijekom zadnjih nekoliko godina, kompanija je započela suradnju s poznatim dizajnerima različitoga kulturnog podrijetla. Novi su projekti bili razvijani pod nadzorom modernih trendsetera kao što su Yasuhiro Mihara i dizajnerica Jil Sander. Na Miharinu kolekciju iz 2002. utjecao je, primjerice, kickboxing. Prema Puminoj strategiji robne marke, kompanija je lansirala New Collection koja je spajala elemente sporta, životnoga stila i mode.

Puma se trudila biti inovativnom u svakom dijelu svoga proizvodnoga procesa. Da bi razvila svoju novu Shudoh tenisicu, kompanija je surađivala s inženjerskim timovima Jordan Grand Prix<sup>1</sup> utrke kako bi saznala za nove materijale kao što su ugljična vlakna. Ti materijali su zatim bili ugrađivani u Pumine potplate. Inovacija je bila moćna Pumina marketinška strategija. Kompanija se

trudila privući potrošače i dizajnom i funkcionalnošću novih kolekcija kao što su Nuala i Platinum. Nuala je rabila fine tkanine koje su još uvijek mogle izdržati opterećenja pri aktivnostima kao što su posao, putovanje ili vježbanje. Drugi trend u Puminu oblikovanju bio je retroizgled. Neki proizvodi iz kolekcija 1970-ih i 1980-ih bili su ponovo lansirani nakon što su im bili dodani moderni elementi poput nosivosti i nove sheme boja. Ostali su proizvodi bili upotrijebljeni kao inspiracija za oblikovanje novih retro-proizvoda. Puma je bazirala svoje najnovije kolekcije različitih strogih dizajna poput radničkih čizama, no kasnije ih je izmijenila i modernizirala. Činilo se da su 2000. na Pumu utjecali mnogi različiti stilovi. Ostajući u dodiru s najpoznatijim utjecajnim osobama u glazbenom, filmskom te *lifestyle* poslu, kompanija je neprestano poboljšavala svoj inovativan izgled.

### Opskrba, nabava i logistika

Puma je potpuno preselila proizvodnju sirovina za svoju obuću jer je proizvodnja s uporištem na radnoj snazi u Njemačkoj i ostalim europskim zemljama bila preskupa, a dostupnost sirovina bila je veća no drugdje, osobito u Aziji. Osam posto cijele proizvodnje odvijalo se u Aziji, uglavnom u Vijetnamu. Budući da su tkanine bile podložnije modnim trendovima, moralo ih se proizvoditi bliže europskome i sjeverno-američkom tržištu pa se proizvodnja odvijala u Turskoj i Meksiku. Ovaj *outsourcing* omogućio je Pumi da smanji svoj radni kapital, naročito inventar, na oko 21 posto. Osim toga, 2002. srodni su se troškovi povećali ispodproporcionalno u odnosu na volumen prodaje.

Model poslovanja poput onog kod Inditexa, španjolske modne kompanije, nije za Pumu bio izvediv. Inditexova robna marka Zara bila je poznata po svojoj sposobnosti brzog reagiranja jer joj je trebalo samo tri tjedna od faze oblikovanja do isporuke potrošaču. Inditex je bio vrlo vertikalno integriran – upravljanje nabavom, proizvodnja i sama prodaja na malo. Sve su se operacije odvijale u Španjolskoj što je drastično smanjilo vrijeme od početka do završetka proizvodnje, te je omogućilo i brzu reakciju na potrebe potrošača. Puma je mogla tek implementirati prvu komponentu strategije, nabavu sirovina. To je joj omogućilo da skratiti proizvodnju i ostvari potpunu kontrolu kvalitete ulaznih faktora.



Puma je odabirala svoje proizvodne partnere prema trima kriterijima: kvaliteta, cijena te ekološki/društveni faktori. Nije imala dugoročne ugovore s dobavljačima. Unatoč tome većina je partnera 10 do 15 godina surađivala s Pumom, i ti su partneri bili smatrani strateškim partnerima. Dugoročni odnosi bili su poništeni samo u slučaju povrede tih kriterija ili u izvanrednim okolnostima. Na primjer, nakon terorističkih napada u rujnu 2001. i rata u Afganistanu, geopolitičke nesigurnosti natjerale su Pumu da preseli svoju proizvodnju iz Pakistana u Kinu.

Jedan od glavnih Puminih dobavljača bio je Yue Yuen Inc., najveći svjetski proizvođač robne marke obuće. Yue Yuen proizvodio je tenisice za neka od najvećih imena sportske odjeće i obuće, uključujući Nike, Reebok i Adidas. Oko 75% njegove prodaje dolazilo je od tenisica. S oko 100 trgovina sportskom obućom i odjećom u Kini i proizvodnim podružnicama u Indoneziji i Vijetnamu, Yue Yuen je zapošljavao oko 200 000 ljudi. Prodaja je narasla na 1,9 milijardi dolara 2002., a neto prihod bio je 229 milijuna dolara. Njegovi najveći konkurenti bili su Kingmaker i Pegasus.

Do 2002. godine, oko 70% Pumine logistike bilo je eksternalizirano. Logistika nije bila smatrana jednom od Puminih ključnih stručnosti i bilo je učinkovitije da se njome bave specijalizirane kompanije. Za svoje trgovanje odjećom i obućom, nabavu, opskrbu i logistiku troškovi su obuhvaćali 62 % Puminih prihoda. Modni dodaci pružali su 44,8% bruto marže.

## *Menadžment robne marke*

Glavni razlog Pumina zaokreta bilo je novo pozicioniranje same robne marke. Osobito u 1980-im godinama, Puma je razvila nepopularan imidž; gotovo nitko nije htio nositi divlju mačku. To je potaknulo ozbiljan pad cijena koji je samo još više pogoršao situaciju, no Jochen Zeitz našao je ulagače koji su, kao i on sam, razumjeli ne samo teškoće i financijske implikacije, već i važnost izgrađivanja novog imidža robne marke. Proces ponovnoga pozicioniranja robne marke trebalo je trajati nekoliko godina. Rješenje je bilo u tome da se Puma učini ponovo poželjnom. Od 1997. nadalje, kompanija se pobrinula da Puma postane, kako Zeitz kaže, «moćna i dinamična robna marka s velikim potencijalom.» Do 2003. godine, Pumina je popularnost bila tako visoka, da su me-

đunarodne zvijezde poput Madonne bile ponosne što nose Pumine proizvode bez da prime ikakvu naknadu. Pumini su proizvodi bili izloženi u ekskluzivnim buticima tik uz luksuzne robne marke poput Guccija i Prade. Ovo revitaliziranje robne marke bilo je izuzetno. Iako je Adidas također tijekom 1980-ih i 1990-ih prolazio kroz ozbiljne teškoće s imidžom, nikad nije postao tako ozloglašen kao Puma te nikad nije izgubio specijalizirane sportske trgovine u svojoj distribucijskoj mreži.

Da bi osigurala tekući uspjeh, Puma je tražila karizmatične osobnosti koje bi mogle širiti željenu percepciju, prepoznavanje robne marke te svijet o njoj čak i dalje. Međutim, bilo je nužno da te osobnosti predstavljaju upravo ono što je Puma željela poručiti. Model i ljubiteljica yoge, Christy Turlington, 2000. je stvorila svoju vlastitu Puma kolekciju pod imenom Nuala koje nastalo od riječi *Nutopia* koju je skovala Puma – mjesta utopijskih snova, puno svježeg zraka, smijeha, relaksacije i revitalizacije. Nualini su proizvodi bili isključivo za žene i oblikovani da izraze njihove želje za neovisnošću, sportom i privlačnošću istovremeno.

Sponzorstvo je igralo ključnu ulogu u Puminu menadžmentu robne marke. Za razliku od konkurenata, Puma nije imala cilj samo izložiti svoju etiketu, već i prenositi svoju filozofiju. Primjer toga bilo je kompanijino sponzorstvo jamajčanske trkačke momčadi. Svatko je volio jamajačke sportaše jer su oni uvijek igrali uloge nefavorita, primjerice, nikada uistinu nije bilo očekivano da će 1998. g. pobijediti na svjetskome nogometnom prvenstvu ili na olimpijskome natjecanju bobova. Mnogi su povezivali Jamajku sa životnom radošću, suncem i sportskim duhom. Upravo je to bilo savršeno za Puminu namjeru koja je bila poručiti kako je zabavno i jedinstveno sudjelovati u sportovima istovremeno koristeći njezine proizvode. Slično tomu, sponzorstvo nogometne reprezentacije Kameruna pokazalo je da Puma shvaća potrebe svojih potrošača. Kamerunska momčad morala je igrati pod ekstremnim temperaturama i Pumini, novodizajnirani gornji dijelovi nogometnoga dresa bez rukava savršeno su zadovoljili želje igrača. U početku 2003. Puma je najavila još sponzorstava kao što je ono talijanske nogometne reprezentacije.

Puma je također opremila nekoliko trkačkih momčadi iz Formule 1. Ulazak u motorizirane sportove pokušala je još 1970-ih i 1980-ih godina, no tek je od 2000. kompanija uložila više truda da postane glavni dobavljač odjeće i obuće za takve

sportove. Početkom 2003. Puma je opskrbljivala pet momčadi odjećom i obućom: Toyotu, Jaguar, Sauber, Minardi i Jordan. Odlučnost kompanije da uđe u ovu sportsku kategoriju bila je naglašena službenim dobavljanjem sportske odjeće i obuće za FIA-ino svjetsko reli prvenstvo, razred Ford relija, te za Trávisa Pastranu, prvaka motocrossa slobodnim stilom.

Budući da Puma nije imala ista financijska sredstva kao njezini veći konkurentni Nike i Adidas, za kompaniju je bilo važno da što je bolje moguće iskoristi ono što je bilo dostupno. Linford Christie, jedan od najpoznatijih svjetskih sprintera na kratke pruge sudjelovao je u utrci i kasnije se pojavio na press konferenciji tijekom Olimpijskih igara u Atlanti 1996. noseći kontaktne leće sa simbolom Pumine mačke. Iako Christie nije pobijedio u utrci, pozornost navijača i medija bila je usredotočena na Pumu. Zeitz je naglasio: «Takvi su uspjesi rezultat beskrajne kreativnosti naših radnika koje maksimiramo kroz nepristranu korporacijsku kulturu. Preferiramo kvalitetu pred kvantitetom i oslanjamo se na inovaciju također zbog našeg publiciteta.»

Približavanje *lifestyle* proizvodima bilo je temeljni korak za novo pozicioniranje Pume. S jedne strane, kompanija je morala brzo odgovoriti i slijediti nadolazeće trendove, a s druge strane, trebala je stvarati trendove. Zasigurno jedan od vrhunskih trendova ranih 2000-ih na koje je Puma utjecala bilo je oživljavanje sportskog izgleda 1970-ih i 1980-ih. Ti su proizvodi bili oblikovani u suradnji s modnom zvijezdom Jil Sander, koja je tražila tenisicu za svoje prezentacije. Pumina klasična King tenisica ponovo je bila lansirana uz dnevni stil Avantija. Ostale kompanije poput Prade, Guccija, Versacea, Dolce & Gabbane, Hugo Bossa, Nikea, Adidasa i Reeboka također su pratili ovo stapanje sportskih i modnih proizvoda. Novi segment tržišta *lifestyle* sportske odjeće i obuće bio je stvoren.

Prema Zeitzu, Puma je imala znatnu prednost u segmentu *lifestyle* sportske odjeće i obuće pred ostalim konkurentima iz modne industrije. Dok je za sportsku kompaniju poput Pume bilo lakše izgraditi modno znanje uz pomoć dizajnera, to je za modne kompanije bilo teško steći znanje i kredibilitet za sportsku odjeću i opremu. To znanje obično je bilo rezultat godina iskustva. Drugi razlog zašto je Puma tako dobro bila pripremljena za ovaj trend, bilo je Zeitzovo shvaćanje mode kao «nove kombinacije elemenata iz prošlosti.» Povrh toga, Puma je imala enormnu zalihu vari-

jacija starijih proizvoda, svoju tzv. baštinu iz kojih je mogla izabrati primjerke za potencijalno ponovno lansiranje bez da oblikovanje mora započeti od nule. Proizvodi bazirani na starijim modelima činili su 10% prodaje. Prema tome, ključno je bilo biti prvi pokretač ili brzi sljedbenik: «Nike je kasnio i sada crpi dosta sredstava na ovom tržištu da bi nadoknadio svoju sporost.»

Također je vrlo važno bilo izabrati pravo vrijeme za lansiranje nove proizvodne linije. Budući da je popularnost sportova obično slijedila ciklički uzorak, potražnja za odgovarajućim proizvodima je varirala. Ciklusi su bili različiti od sporta do sporta, no opće pravilo koje je praksa potvrdila, predviđalo je da ciklusi traju oko 12 do 15 godina s 5 do 8 godina popularnosti. Zatim bi uslijedila manja potražnja sljedećih 4 do 10 godina. To je pokazalo da ulaganje u novu liniju proizvoda mora biti dobro isplanirane. U najboljem slučaju, Puma je morala ući na sportsko tržište dvije godine prije njegovog oživljavanja da bi maksimirala svoju dobit. Te dvije godine pružile su Pumi dovoljno vremena da se pripremi za nadolazeću potražnju. Kao prvi pokretač, kompanija je mogla steći bitno tržišno iskustvo i ostaviti dojam na potrošače da je uvijek prisutna na tom tržištu, njegujući tako svoj profesionalni imidž. Na primjer, 2003. Puma je zakoračila na tržište kriketa. Počela je u Australiji i Južnoj Africi gdje je kriket bio vrlo prakticiran sport. Konačno, od kriketa se očekivalo da stekne veću popularnost u svijetu. U ovome je slučaju Pumino iskustvo bilo ključno za brz ulazak na ostala nacionalna tržišta.

Međutim, čak i najbolje pozicioniranje robne marke ne bi pomoglo ako ga potrošači nisu bili svjesni. Iako je Puma poduzela brojne sponzorske aktivnosti, znala je da se mora pozabaviti i aktivnostima oglašavanja. Na početku je Puma odabrala glazbeni televizijski kanal MTV koji je poznat po svojoj dosta mlađoj publici koja se trudila razlikovati od ili čak pobuniti protiv uobičajenih društvenih mjerila i prosječnoga društva. Primjerice, smiješne televizijske reklame u kojima je Jamajčanin dijelio želju svih svojih sunarodnjaka da nose Pumine tenisice, bile su prikazivane nekoliko puta tijekom dana. Isto je vrijedilo i za natjecanje 4SOME koje je često bilo najavljivano na MTV-u. Uz to je Puma imala i velike koristi od značajnog plasmana proizvoda svog dioničara New Regencyja koji je Pumu ubacio u nekoliko holivudskih uspješnica kao što su *Dare-*

*Devil, Nevjerni, Život ili nešto slično i Zaboravljeni zločin.* Puma je ipak izabrala filmove koji su prenosili istu poruku kao i kompanija.

Uz to, Puma je bila prisutna i na internetu, što je i odgovaralo njezinom imidžu. Osobna stranica prikazivala je različite oglase još od linije Jamaica. Interaktivne priče stavljale su čitatelja u misli menadžera tijekom njegovoga 96-satnog poslovnog puta oko svijeta tijekom kojega je nosio Puminu ležernu i poslovnu odjeću. Drugi projekt promoviran na internetu bio je «štednja za pobjednika.» Kolekcija od 510 unikatnih i individualnih tenisica stvorena je i prodavana za visoke cijene diljem svijeta. Sastojale su se od mješavine reciklirane tkanine kao što su jeans i kravate. Kupnjom jednoga para tih tenisica, kupcu je bilo dozvoljeno da postane dio ekskluzivne zajednice na internetu. Tijekom promocije Regencyjeva filma *DareDevil*, Puma je postavila skočnu reklamu na svoju osobnu stranicu koja je sadržavala kviz-igru. Sudionici su mogli osvojiti Pumine i «DareDevil» proizvode.

Puma je postala vrlo popularna tijekom nekoliko posljednjih godina potičući tako povećanje prodaje, no je li popularnost mogla ugroziti ekskluzivnost robne marke? Ako je broj Puminih potrošača stalno rastao, je li moglo ime i traženost robne marke naglo pasti? Za potrošače je nošenje Pume bio način kako se razlikovati od drugih. Što bi se dogodilo ako to ne bude više moguće? Izgleda da se Pumini menadžeri toga nisu bojali. Prema njima, kritična veličina na kojoj prevelika popularnost može postati problem još nije bila dostignuta. Nike, iako već golema kompanija, uspio je ostati popularan. Jochen Zeitz je kao odlučan faktor kod Nikea smatrao brojne inovacije. Vjerovao je da poželjnost robne marke ovisi najviše o inovacijama i o sposobnosti stalnoga pobuđivanja pažnje potrošača. Stoga, svaka robna marka, neovisno o svojoj veličini, morala se nositi s izazovima kako zadržati svoju unikatnost. Bez obzira na to, još je uvijek postojala veličina iznad koje je bilo vrlo teško rasti i istovremeno zadržati privlačnost robne marke na visokoj razini. Puma je, međutim, bila na pravome putu. Smatrali su je buntovnom i stilskom, dva poželjna epiteta, osobito u usporedbi sa svojim konkurentima. Nike je više bio percipiran kao kompanija s pouzdanim proizvodima za svakoga. Adidas je predstavljao tehničko znanje i obiteljske proizvode. Reebok nije imao nikakvih specifičnih značajki.

## *Distribucija i trgovine na malo*

Puma je preselila do 70% svoje distribucijske logistike. Za ostalih 30% postojale su dvije mogućnosti kako vršiti distribuciju: izgrađivanje sustava ili preuzimanje onoga svojih konkurenata. Tipičan primjer kupnje distribucijske mreže bilo je preuzimanje Tretorna, specijalizirane švedske sportske robne marke. Stvarajući distribucijsku mrežu za maleno skandinavsko tržište bilo bi preskupo, no Puma je preferirala razvijanje svoje vlastite mreže u Europi.

Kod trgovanja na malo, Puma se oslanjala na pažljivo izabrane partnere koji su se uklapali u njezinu korporacijsku poruku. Tek nekoliko njezinih partnera bile su tradicionalne sportske trgovine. Neke proizvodne linije, poput Nuale ili Platinuma, čak su se bile prodavale u trgovinama zajedno s luksuznim robnim markama poput Prade i Escade.

Sportske trgovine na malo djelovale su globalno. Jedini svjetski operativni partneri bili su Foot Locker i Intersport. U Njemačkoj je najvažnija trgovina bio Intersport, s tržišnim udjelom od 29,7 %; u Francuskoj, Decathlon s 29,9 %; i u Velikoj Britaniji, JJB Sports s 22,6 % (vidi prikaz 7). Zbog niskih troškova transporta među raznim zemljama nije bilo diskriminacije u cijenama. Samo su u SAD-u niski troškovi trgovanja na malo dopuštali konkurentnije određivanje cijena.

Pumine tzv. «concept stores» bile su lansirane prije nekoliko godina i predstavljale su dodatni izravni distribucijski kanal. Za razliku od «hramova» konkurenata, Pumine trgovine posjedovale su više od puke reprezentativne funkcije: trebale su također biti i profitabilne. Do kraja 2002. Puma je vodila 15 trgovina od kojih se očekivalo da čine 10% neto prodaje do 2006. godine.

U nekim zemljama, osobito azijskim, rizik je za Pumu bio prevelik. Da bi izbjegla takve nesigurnosti, kompanija je dala licencu lokalnim kompanijama koje su proizvodile i prodavale pod Puminom etiketom.

## *Partnerstva i savezi*

Od kraja 1990-ih, analitičari su više puta za redom predviđali moguća udruživanja, preuzimanja i zajedničke poslovne pothvate između Pume i ostalih kompanija. Među tim kompanijama, Kappa, Lotto, Roots, Helly Hansen i Quiksilver često su bili spominjani, djelomično zbog njihovoga geografskog

**Prikaz 7** Europski i svjetski tržišni udjeli trgovina na malo industrije sportske opreme

Zemlja	Trgovine	Euri (u milijunima)	Tržišni udio
Austrija	Intersport	603	44,7%
	Sport Eybl & Sport Experts (dio Intersporta)	387	28,7
	Sport2000	254	18,8
	Hervis	200	14,8
	Kästner & Oehler	100	7,4
	<i>Veličina tržišta</i>	<i>1 350</i>	
Belgija	Decathlon	53	8,0%
	Disport	50	7,6
	Fair Play	49	7,4
	Makro	40	6,1
	Intersport	32	4,8
	GoSport	27	4,1
	<i>Veličina tržišta</i>	<i>660</i>	
Danska	Sport Masters	120	21,1%
	Intersport	120	21,1
	<i>Veličina tržišta</i>	<i>570</i>	
Finska	Kesport/Intersport	211	26,2%
	Sportia	87	10,8
	Citymarket	77	9,6
	Prisma	50	6,2
	Top-Sport	42	5,2
	Sport Group Finland/Elmo	24	3,0
	<i>Veličina tržišta</i>	<i>805</i>	
Francuska	Decathlon	2 300	29,9%
	Rallye (GoSport & Courir)	710	9,2
	Intersport	690	9,0
	Sport2000	305	4,0
	Technicien du Sport	240	3,1
	<i>Veličina tržišta</i>	<i>7 680</i>	
Njemačka	Intersport	2 300	29,7%
	Sport2000	1 270	16,4
	KarstadtQuelle	1 200	15,5
	Metro	720	9,3
	Sport-Scheck (dio intersporta)	312	4,0
	Sport Voswinkel (dio intersporta)	70	0,9
	<i>Veličina tržišta</i>	<i>7 740</i>	
Nizozemska	Intres Sport	229	15,5%
	Fair Play	150	10,1
	Euretco Sport	135	9,1
	<i>Veličina tržišta</i>	<i>1 480</i>	
Italija	Intersport	510	11,2%
	Gisalfa (dio Intersporta)	330	7,2
	Giacomelli	239	5,2
	Selezione Sport	230	5,0
	Longoni (dio Selezionea)	132	2,9
	Decathlon	120	2,6
	<i>Veličina tržišta</i>	<i>4 570</i>	
Norveška	G-Sport	300	34,1%
	Intersport	170	19,3
	MX Sport	82	9,3
	<i>Veličina tržišta</i>	<i>880</i>	

## Prikaz 7 (zaključno)

Zemlja	Trgovine	Euri (u milijunima)	Tržišni udio
Španjolska	El Corte Inglés	384	13,5%
	Décathlon	250	8,8
	Intersport	245	8,6
	Detall Sport	173	6,1
	Sport Disseny	112	3,9
	<i>Veličina tržišta</i>	<i>2 840</i>	
Švedska	Intersport	298	19,5%
	Stadium	298	19,5
	Team Sportia	182	11,9
	<i>Veličina tržišta</i>	<i>1 530</i>	
Švicarska	Intersport	385	19,3%
	Migros & Globus	304	15,2
	Ochsner	165	8,3
	Manor Group	146	7,3
	<i>Veličina tržišta</i>	<i>2 000</i>	
Ujedinjeno Kraljevstvo	JJB Sports	1 190	22,6%
	Blacks	552	10,5
	Sports Soccer	520	9,9
	JD Sports	395	7,5
	All:sports	238	4,5
	Intersport	190	3,6
	<i>Veličina tržišta</i>	<i>5 270</i>	
<i>Ukupna veličina tržišta</i>		<i>37 375</i>	

Izvor: Sporting Goods Intelligence (2002.), FY 2001.

## Najveće trgovine na malo sportskom opremom u svijetu

Grupe kupaca	Zemlja	2000.	1999.
Intersport	Švicarska	5 622	6 181
Sport2000	Njemačka	2 712	2 801
Venators	SAD	4 233	3 726
Decathlon	Francuska	2 304	2 318
The Sports Authority	SAD	1 498	1 493
Alpen	Japan	1 465	1 276
L. L. Bean	SAD	1 100	1 030
Karstadt	Njemačka	1 014	1 094
JJB Sports	UK	1 005	993
Bass Pro Shops	SAD	960	950
Canadian Tire	Kanada	929	966
Dick's Sporting Goods	SAD	900	675
Cabela's	SAD	800	750
Rallye	Francuska	789	776
Joshuya	Japan	610	618
Gart Sports	SAD	751	681
R.E.I.	SAD	698	621
The Finish Line	SAD	664	586
Academy Sports	SAD	612	600
Pacific Sunwear	SAD	590	437
Footaction USA	SAD	588	643
Xebio	Japan	587	598
Big 5 Sporting Goods	SAD	572	514

## Prikaz 7 (zaključno)

Grupe kupaca	Zemlja	2000.	1999.
Blacks	UK	449	337
Victoria	Japan	446	453
Forzani	Kanada	434	379
Modell's	SAD	425	380
Galyan's	SAD	422	328
Sport Soccer	UK	368	317
El Corte Ingles	Španjolska	363	378
Allsports	UK	350	246
Himaraya	Japan	341	324
Međuzbroj		26 267	24 487
Ukupno		32 761	30 811

Izvor: *Sporting Goods Intelligence (2001)*, u milijunima američkih dolara, FY 2000.

fokusa i komplementarnoga pozicioniranja robne marke u odnosu na Pumu. U stvari, Puma je samo jednom sudjelovala u industrijskoj konsolidaciji. Kupila je švedsku kompaniju Tretorn, europskog trećeg najvećeg proizvođača teniskih loptica, od Proventusa za 23 milijuna eura u srpnju 2001. Tretorn je pridonio s 45 milijuna eura prodaje. Jedan od razloga za Puminu kupnju Tretorna bilo je kasnije veće pozicioniranje sportske odjeće u Skandinaviji. Posjedovao je istančan i širok distribucijski sustav na skandinavskom tržištu te, prema Zeitzu, vrlo sposobnu upravljačku ekipu. Nakon te kupnje, Puma je mogla učinkovito odrediti režijske troškove za svoje distribucijske funkcije u Švedskoj, Danskoj i Norveškoj. Druge aktivnosti pojedinačnog udruživanja i kupnje na sportskom tržištu bila je Adidasova kupnja Salomona 1997, Nikeovo preuzimanje Canstar Sportsa i Hurley Internationala 1995, odnosno 2002. te Reebokovo preuzimanje Avije i Ellesse Internationala 1987. godine.

No u usporedbi s modnom industrijom, broj i volumen aktivnosti udruživanja i kupnje u industriji sportske odjeće bili su relativno niski. U modnoj industriji, divovi koji su proizvodili luksuznu i *lifestyle* robu poput LVMH, PinaultPrintempsRedoute, Gucci i Richemont, u kratkome su se vremenu pojavili i stekli kontrolu nad tržištem. Osim potencijalnih sinergija, ove su kompanije ostvarile priliku za šire portfelje proizvoda. LVMH nije imao samo široki raspon svjetski renomiranih robnih marki (Moët & Chandon, Louis Vuitton, Kenzo, Givenchy, Donna Karan), već je bio i napredno integriran jer je posjedovao Sephoru, trgovinu parfema, i kontrolirao trgovine oslobođene poreza u cijelome svijetu. Tržišta dionica nagradile su te strategije tako što su

omogućila visoke procjene kompanije u ovoj industriji (vidi prikaz 1).

Što se tiče industrije sportske odjeće, Zeitz je uočio vjerojatnost za manje regionalne kompanije da postanu profitabilne. Nije vjerovao da kompanije kratkoročno trebaju kritičnu masu da prežive. Puma tada nije vidjela nikakvu korist u razvijanju kupljene kompanije unutar svoje organizacije. Sinergije na području troškova bilo je teško ostvariti, osobito ako je ciljana kompanija također eksternalizirala većinu svoje proizvodnje.

Zeitz je vjerovao u Pumin povijesni kredibilitet robne marke koji se mogao primijeniti na cijeli niz sportova. Vjerovao je da je Pumina robna marka mnogo jača i fleksibilnija od robnih marki svojih velikih konkurenata, no također je shvatio da postoji i gornja granica iznad koje je jako teško održati organski rast. Bio je neodlučan, ali je i osjećao da će veliki igrač Nike uskoro stići do te granice. To je mogao biti povod snažnoj industrijskoj konsolidaciji. U stvari, nedavno su kružile glasine o Puminu preuzimanju Benettonova segmenta SportsSystem.

Nedavni razvoj događaja i očekivane promjene na tržištu prisile bi Puminu mačku da trči još brže. Da li bi kompanija trebala nastaviti svoju strategiju organskoga rasta? Ako je odgovor da, kako to izvesti najučinkovitije? Koja bi bila prirodna ograničenja u smislu veličine i zrelosti tržišta? Koliko daleko se robna marka Puma može protegnuti, a da istovremeno poboljša sveukupnu percepciju robne marke? To su bila neka od pitanja kojima se Zeitz bavio kada je razmišljao o budućnosti Pume. Znao je da postoje mnoge izvedive opcije te da ima mnoge ideje...