

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA MOŽNOSTI KREPITVE INTERNACIONALIZACIJE
PODJETJA MERCATOR EMBA Z BLAGOVNO ZNAMKO
BENQUICK**

Ljubljana, maj 2012

UROŠ GNIDOVEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani(-a) UROŠ GNIDOVEC, študent(-ka) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom ANALIZA MOŽNOSTI KREPITVE INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA MERCATOR EMBA Z BLAGOVNO ZNAMKO BENQUICK, pripravljene(-ga) v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko prof. dr. ZAJC KEJŽAR KATJA.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 25.5.2012

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO VSEBINE

UVOD.....	1
1 TEORETIČNE PODLAGE STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE.....	2
1.1 OPREDELITEV INTERNACIONALIZACIJE	2
1.2 TEORIJE INTERNACIONALIZACIJE.....	3
1.2.1 Stopenjska teorija ali skandinavski šola internacionalizacije	4
1.2.2 Teorija mrež.....	4
1.2.3 Tradicionalni tržni pristop.....	5
1.2.4 Teorija kvantnih skokov	5
1.3 MOTIVI INTERNACIONALIZACIJE	5
1.4 IZBIRA CILJNEGA TRGA.....	8
1.5 STRATEGIJE ŠIRITVE NA TRGE	9
2 OBLIKE VSTOPANJA NA TUJE TRGE	12
2.1 IZVOZNE OBLIKE.....	12
2.1.1 Posredni izvoz.....	12
2.1.2 Neposredni izvoz.....	13
2.1.3 Kooperativni izvoz	13
2.2 POGODBENE OBLIKE VSTOPA	14
2.2.1 Pogodbena proizvodnja	14
2.2.2 Licenčno poslovanje.....	14
2.2.3 Franšizing	15
2.3 INVESTICIJSKE OBLIKE	15
3 PREDSTAVITEV SKUPINE MERCATOR.....	16
3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA MERCATOR EMBA.....	16
3.1.1 Predstavitev blagovne skupine BenQuick.....	18
3.2 PREDSTAVITEV POSLOVNEGA SISTEMA MERCATOR	18
3.2.1 Trgovina na drobno	18
3.2.2 Širitev skupine Mercator na tuje trge	19
4 ANALIZA INTERNACIONALIZIRANOSTI GLAVNIH KONKURENTOV	22
4.1 KRAŠ.....	22
4.2 NESTLÉ.....	23
5 ANALIZA ŠIRŠEGA IN OŽJEGA OKOLJA.....	25
5.1 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA BOLGARIJE	25
5.1.1 Politično pravno okolje.....	25
5.1.2 Ekonomsko okolje	27
5.1.3 Socialno-kulturno okolje.....	30
5.2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA SRBIJE	31
5.2.1 Politično in pravno okolje.....	31
5.2.2 Ekonomsko okolje	32
5.2.3 Socialno-kulturno okolje.....	35
5.3 ANALIZA OŽJEGA OKOLJA.....	35
5.3.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov	38
5.3.2 Pogajalska moč kupcev.....	39

5.3.3	<i>Pogajalska moč dobaviteljev</i>	41
5.3.4	<i>Nevarnost substitutov</i>	42
5.3.5	<i>Rivalstvo med konkurenti</i>	43
5.3.6	<i>Bolgarski trg toplih napitkov</i>	44
5.3.7	<i>Srbski trg toplih napitkov</i>	45
6	SWOT-ANALIZA PODJETJA MERCATOR EMBA	46
6.1	PREDNOSTI	47
6.2	SLABOSTI	48
6.3	PRILOŽNOSTI	51
6.4	NEVARNOSTI	52
7	IZBIRA CILJNEGA TRGA IN VSTOPNE OBLIKE	54
7.1	IZBOR CILJNEGA TRGA	54
7.2	IZBIRA VSTOPNE OBLIKE	56
	SKLEP	60
	LITERATURA IN VIRI	62

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Finančni kazalniki podjetja Mercator Emba</i>	17
<i>Tabela 2: Pregled vrednosti investicij in novih površin po trgih v mio. EUR</i>	21
<i>Tabela 3: Struktura prodaje podjetja Nestlé po trgih</i>	24
<i>Tabela 4: Statistični kazalniki za Bolgarijo v obdobju 2008–2013</i>	28
<i>Tabela 5: Statistični kazalniki za Srbijo v obdobju 2008–2013</i>	33
<i>Tabela 6: Evropski trg toplih napitkov (vrednostni delež)</i>	37
<i>Tabela 7: Trgovske verige v Bolgariji</i>	40
<i>Tabela 8: Trgovske verige v Srbiji</i>	41
<i>Tabela 9: Največji proizvajalci sladkorja v Evropi</i>	42
<i>Tabela 10: Največji predelovalci kakavovih zrn na svetu</i>	42
<i>Tabela 11: Največji proizvajalci kakavovih toplih napitkov v Srbiji</i>	44
<i>Tabela 12: Glavni proizvajalci kakavovih toplih napitkov v Bolgariji</i>	44
<i>Tabela 13: Poraba toplih napitkov v Bolgariji v tonah</i>	45
<i>Tabela 14: Poraba toplih napitkov v Srbiji v tonah</i>	46
<i>Tabela 15: Prihodki iz prodaje po kupcih in trgih</i>	50
<i>Tabela 16: Izbira vstopne strategije na bolgarski trg</i>	59

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Kriteriji za ocenjevanje ekonomskega in trženjskega okolja</i>	9
<i>Slika 2: Postopna in hkratna strategija vstopa</i>	10
<i>Slika 3: Prisotnost podjetja Mercator v Jugovzhodni Evropi</i>	20
<i>Slika 4: Struktura prodaje podjetja Kraš po trgih v %</i>	23
<i>Slika 5: Porterjev model privlačnosti panoge</i>	38
<i>Slika 6: Dejavniki odločitve o izboru oblike vstopa podjetja Mercator Emba na bolgarski trg</i>	57

UVOD

Svetovna gospodarska in finančna kriza je dodobra razburkala celotno svetovno gospodarstvo in mnoga podjetja pripeljala na rob preživetja. Razmere so tako postale še bolj negotove in skrb vzbujajoče za nadaljnje poslovanje. Zaradi nenadnih sprememb so podjetja prisiljena iskati nove rešitve, da bi ohranila korak pred konkurenco. Slovenija je majhno tržišče, na katerem podjetja težko poslujejo, tudi če so še tako majhna, saj je večina panog globalizirana. Posledično to pomeni, da se morajo vključevati na tuje trge in iskati nove priložnosti, bodisi sama bodisi v povezavi z drugimi podjetji. S tem pa bi si lahko zagotovila dolgoročni razvoj in preživetje. Takemu razvoju podjetja pravimo proces internacionalizacije, ki ustvarja globalizacijo podjetij in trgov (Potočnik, 2005, str. 461).

V pretekli literaturi mednarodnega poslovanja so bila velika multinacionalna podjetja večkrat predmet obravnave, medtem ko so mala in srednje velika podjetja šele nedavno postala zanimivejša. To je posledica predvsem dejstva, da so nekatere države s slabim finančnim položajem hotele povečati mednarodno dejavnost malih in srednje velikih podjetij, v želji, da bi spodbudile gospodarsko rast, zmanjšale brezposelnost in ustvarile dobro stoječa podjetja za prihodnost. Zaradi narave dandanašnjega trga se mala in srednje velika podjetja soočajo s podobnimi problemi kot velika podjetja. Za mala in srednje velika podjetja, še posebej tista, ki delujejo v tehnološki in proizvodni panogi, je pomembno, da upoštevajo nevarnosti in priložnosti tako tuje kot tudi globalne konkurence (Ruzzier, Hisrich & Antončič, 2006, str. 467–477).

V magistrskem delu sem pozornost namenil internacionalizaciji podjetja Mercator Emba. Predvsem majhnost in zasičenost domačega trga ter gospodarska kriza so ključni vzroki, zakaj se mora podjetje širiti, če hoče še naprej rasti. Namen magistrskega dela je pomagati menedžmentu podjetja pri odkrivanju potencialnih trgov glede na strateško usmerjenost podjetja in preučiti najsmotnejše strategije vstopa, ob upoštevanju trenutnega stanja podjetja in okolja, v katerem posluje. Najprej bom na podlagi domače in tuje literature preučil proces internacionalizacije, vzroke za internacionalizacijo, vstopne strategije in potek procesa izbire potencialnih trgov. Nato bom teoretično pridobljeno znanje poskušal prenesti na praktičen primer podjetja Mercator Emba, pri čemer bom poskušal zasledovati več ciljev. Osnovni cilj je preučiti možnosti širjenja podjetja Mercator Emba na tuje trge z blagovno znamko BenQuick. Tako bom najprej poskušal pri identifikaciji potencialnih trgov analizirati, na katere trge se širi matično podjetje Mercator in kam se širijo konkurenčna podjetja Mercator Emba. Ob izbiri potencialnih trgov bom analiziral širše in ožje okolje ter na podlagi ugotovitev izbral primeren trg. Na koncu bom na podlagi zbranih podatkov in SWOT-analize podjetja predlagal primerno strategijo vstopa. Temeljna teza dela je, da je zaradi omejenosti domačega trga in zmanjševanje potrošnje na obstoječih trgih zaradi gospodarske krize internacionalizacija nujna za povečevanje prihodkov in rasti podjetja. Domnevam tudi, da bo podjetje sledilo

strategiji matičnega podjetja Mercator in si tako ustvarilo lažji položaj za vstop. Prav tako predvidevam, da bo podjetje raje izbralo strategijo vstopa z nižjo stopnjo tveganja in s trgov, ki je geografsko in kulturno bližje domačemu trgu.

V prvem delu magistrskega dela bom uporabil metodi deskripcije in kompilacije, s katerima bom povzel spoznanja in stališča drugih avtorjev s področja internacionalizacije. Ta del bo vseboval poglobljen teoretično-analitični pregled strokovne literature domačih in tujih avtorjev s področja obravnavne teme. V drugem, empiričnem, delu magistrskega dela pa bom uporabil analitični pristop in metodo sinteze. Za pripravo in izdelavo magistrskega dela se bom oprl na znanje, pridobljeno med študijem, na sekundarne podatke za analizo trgov ter interne podatke in znanje, ki sem ga pridobil med študentskim delom v obravnavanem podjetju.

Magistrsko delo je sestavljeno iz sedmih poglavij. V uvodu predstavljam obravnavano problematiko internacionalizacije, namen in cilje ter osnovno tezo, ki jo bom preizkusil na konkretnem primeru podjetja Mercator Emba. Prvo in drugo poglavje sta namenjena teoretičnim okvirjem magistrskega dela. V prvem poglavju pozornost namenjam teoretični podlagi internacionalizacije, in sicer opredelim pojem internacionalizacije ter glavne motive za vstop na tuja tržišča. Na koncu poglavja so predstavljeni še ključni proces iskanja in izbire ciljnih trgov ter strategije širitve nanje. V drugem poglavju opredeljujem in opisujem različne oblike vstopa na tuje trge. V tretjem poglavju predstavljam skupino Mercator, na začetku podjetje Mercator Emba, ki je hčerinska družba podjetja Mercator, v drugem delu pa povezavo med proizvodnim podjetjem in trgovino na drobno. Predvidevam, da bo hčerinsko podjetje sledilo strategiji matičnega podjetja, zato analiziram še širitev podjetja Mercator na tuje trge. V četrtem poglavju predstavljam največji konkurenčni podjetji podjetja Mercator Emba v Jugovzhodni Evropi in njuno širjenje na tuja tržišča. V petem poglavju analiziram širše in ožje okolje primernih trgov za vstop ter opredelim najprimernejše. Šesto poglavje je namenjeno SWOT-analizi podjetja. Na podlagi vseh zbranih podatkov nato poskušam v sedmem poglavju podati primerne rešitve za vstop na tuji trg.

1 TEORETIČNE PODLAGE STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE

1.1 OPREDELITEV INTERNACIONALIZACIJE

V mednarodnem poslovanju je bila internacionalizacija eden izmed ključnih predmetov raziskav že od začetka. Hitro spreminjajoče se okolje, tehnološki razvoj, spreminjajoče se strukture trgov ter naraščajoča konkurenca silijo podjetja v nenehno prilagajanje, povečevanje učinkovitosti, zniževanje stroškov ter iskanje novih priložnosti na domačih

in tujih trgih. Zato postaja internacionalizacija za večino podjetij nujna za preživetje (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 42).

Pojem internacionalizacije je v rabi od 20. let prejšnjega stoletja, ko je zamenjal pojem imperializem, ki je pomenil čezmejno širjenje gospodarstva. V 70. letih pa se je ekonomski proces internacionalizacije pospešil in tako je nastal novi pojem globalizacija. Svetličič (1996, str. 71) omenja, da pri globalizaciji ne gre samo za čezmejno širjenje gospodarstva, ampak tudi funkcionalno integracijo geografsko razpršenih ekonomskih aktivnosti (Gjellerup, 2000, str. 1, 2).

Pojma internacionalizacija in globalizacija sta si zelo podobna, zato ju je treba opredeliti najprej. Internacionalizacija je v literaturi mnogokrat rabljen pojem, ki je tudi različno definiran. Ena od definicij, ki jo omenja Ruzzier (2005, str. 10) govori o internacionalizaciji kot sinonimu za geografsko širjenje ekonomskih dejavnosti čez meje države, še posebej v količinskem smislu. Singh, Pathak in Naz (2010, str. 153, 154) pa so še natančnejši in trdijo, da internacionalizacija niso samo izvozne aktivnosti, ampak obsega tudi trgovino, čezmejno mreženje in sodelovanje s partnerji, podružnice, zaveznitva in skupna vlaganja.

Proces internacionalizacije ni enosmeren proces. Z vidika smeri in poteka ter transakcij poznamo tri vrste internacionalizacije. Prva je vhodna internacionalizacija, ki je naravnana navznoter, in predstavlja vstop ali širjenje in rast obsega poslovanja tujih podjetij na domačem trgu z uvozom, licencami ali s skupnim vlaganjem. Običajno je posledica vpliva tujih konkurentov na domačem trgu. Podjetja se lahko v vhodno internacionalizacijo vključujejo npr. z nabavo surovin in polizdelkov pri tujih dobaviteljih, s strateškim partnerstvom na tehnološkem in logističnem področju ipd. Izhodna internacionalizacija je druga oblika in je naravnana navzven. Predstavlja tradicionalno pojmovanje internacionalizacije, ki pomeni rast in razvoj poslovanja domačih podjetij čez nacionalne meje. Prvi vstop podjetja na tuji trg je tudi najosnovnejši pogoj za začetek procesa internacionalizacije. Zadnjo obliko pa predstavlja kooperativna internacionalizacija, pri kateri gre za obliko nekapitalskih povezav, med katere spadajo npr. strateške povezave, sporazumi o sodelovanju, partnerstva itd. Za tako vrsto internacionalizacije je v mednarodnem poslovanju podjetij značilna visoka rast (Makovec Brenčič, Lisjak, Pfajfar & Ekar, 2006, str. 18).

1.2 TEORIJE INTERNACIONALIZACIJE

V literaturi lahko zasledimo veliko razprav in raziskav na temo teorij internacionalizacije. Večina teorij o internacionalizaciji podjetij se je razvila po letu 1960 in so bile usmerjene predvsem v tradicionalni trženjski pristop. Omenjeni pristop poudarja pomen virov in sposobnosti podjetij, ki jih povezujemo s priložnostmi na tujih trgih. Sledile so še različne

teorije o življenjskem ciklu v mednarodni trgovini, stopenjska teorija internacionalizacije, internacionalizacija na podlagi transakcijskih stroškov itd. V zadnjem času pa prevladujejo teorije mrež, v katerih in s katerimi podjetja sodelujejo, in prinaša vrsto prednosti glede konkurenčnosti. Ne smemo pa pozabiti tudi na teorijo kvantnih skokov (angl. *born globals*), ki je dandanes vse bolj prisotna in je kritika stopenjske teorije, saj zagovarja preskok posameznih stopenj internacionalizacije (Tornroos, 2002, str. 3; Engelberting, 2010, str. 20).

V nadaljevanju so predstavljene štiri najpogostejše teorije internacionalizacije, ki so značilne za mala in srednje velika podjetja (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 43; Makovec et al., str. 21):

- stopenjska teorija ali skandinavsko šola internacionalizacije,
- teorija mrež,
- tradicionalni tržni pristop,
- teorija kvantnih skokov.

1.2.1 Stopenjska teorija ali skandinavsko šola internacionalizacije

Ideja stopenjske teorije, v zvezi s katero je najbolj razširjena skandinavsko šola ali Uppsala School, je, da podjetja na tuje trge vstopajo postopoma, v slednjem faz od manj do bolj razvitih načinov vstopa. Najpogosteje podjetja začnejo izvažati. Posledično to počnejo po posrednikih, pogosto agentih, ki zastopajo domača podjetja na tujem trgu. Ko podjetja vse bolj rastejo, zamenjajo agente s svojimi prodajnimi organizacijami. Zadnja faza postopne rasti pa pomeni, da začnejo podjetja sama proizvajati na tujem trgu. Najnaravnejše je, da podjetja začnejo internacionalizacijo na trgih, ki so jim psihološko in geografsko blizu. Psihološka bližina zajema številne dejavnike, kot so jezik, kultura, izobrazba, politični sistem itd. Na način, ko podjetja vstopajo na trge, ki jih lažje razumejo, tudi lažje vidijo priložnosti in zmanjšujejo negotovost (Johanson & Vahlne, 2009, str. 1412; Brewer, 2007, str. 45, 46).

1.2.2 Teorija mrež

Poslovne mreže omogočajo medsebojno neodvisno obvladovanje aktivnosti med poslovnimi partnerji. Udeleženci v mreži so med seboj povezani skozi različne kanale, kot so npr. tehnološki, pravni, gospodarski itd. Osnovna ideja mrežnega modela je, da je podjetje odvisno od virov, ki jih upravlja drugo podjetje. Do teh virov pa pridejo podjetja na osnovi položaja v mreži. Na začetku poslovanja je podjetje vpeto v mrežo, v kateri po navadi sodelujejo domača podjetja. Povezave med domačimi podjetji pa lahko predstavljajo most z mrežami v drugih državah. Sodelovanje v mrežah podjetjem prinaša številne prednosti, kar lahko prispeva k njihovi večji konkurenčnosti. Obenem pa ne gre samo za nekaj povezanih podjetij, ampak za prepletenost odnosov med podjetji, ki pa se

skušajo ohranjati in razvijati dolgoročno (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 20, 21; Hollensen, 2011, str. 80, 81).

1.2.3 Tradicionalni tržni pristop

Tradicionalni tržni pristop temelji na tem, da je podjetje administrativna tvorba, ki združuje skupek resursov. Ohranjanje konkurenčne prednosti podjetja je odvisno od pridobivanja in ohranjanja virov, pomembnih za podjetje. Pri na virih osnovanih modelih je poudarjeno neopredmeteno znanje za doseganje konkurenčne prednosti. Za zadostitev kriterijem konkurenčne prednosti pa naj bi bili izpolnjeni štirje pogoji, in sicer heterogenost, vrednost, nepopolna posnemljivost in nemobilnost. Obenem pa obstajajo tudi nasprotujoča si mnenja o tem, katere vire naj podjetje vzdržuje za ohranjanje konkurenčne prednosti. Pojavlja pa se vprašanje razpoložljivosti virov za delovanje glede na velikost malih in srednje velikih podjetij. Tako redkost virov vpliva na odločitve glede vstopa na tuje trge in doseganje višjih oblik internacionalizacije (Ruzzier, 2005, str. VII, 23–28; Barney, 1991, str. 105).

1.2.4 Teorija kvantnih skokov

V zadnjih raziskavah o izvoznem vedenju podjetij je bilo mogoče opaziti, da se številna podjetja ob vstopu na tuje trge vedejo drugače, kot pa je opisano v dozdajšnji teoriji internacionalizacije. Podjetja namreč preskočijo določene faze internacionalizacije in že ob nastanku začnejo izvajati mednarodne aktivnosti na oddaljenih in več trgih hkrati. Številni avtorji so taka podjetja poimenovali kot »interanational new ventures«, »born globals«, »global start ups« itd. Značilnost takih podjetij je, da se proces internacionalizacije pojavi že takoj po ustanovitvi, kar je v nasprotju s tradicionalnimi teorijami, po katerih podjetja najprej poslujejo na domačem trgu. Že od začetka svojega delovanja poskušajo ustvariti konkurenčno prednost na številnih trgih in se lahko kažejo v tehnologiji, izdelkih, ljudeh itd. Poleg tega se odločajo za različne oblike vstopa, od izvoza, licenc, skupnega vlaganja do neposrednih investicij. Prav tako lahko podjetje zaradi napredne informacijske in komunikacijske tehnologije hitro pridobi pomembne podatke o kupcih in trgih po vsem svetu (Oviatt & McDougall, 1994, str. 49; Rasmussen & Madsen, 2002, str. 3; Knight, Madsen & Servais, 2004, str. 646).

1.3 MOTIVI INTERNACIONALIZACIJE

Osnovni namen poslovanja podjetja na mednarodnih trgih je ustvarjanje dobička. Vendar pa osnovni vzrok ne more pojasniti vseh motivov, ki vodijo podjetja v mednarodno

poslovanje. Motive internacionalizacije delimo na dve vrsti, in sicer proaktivne in reaktivne. Proaktivni predstavljajo vnaprejšnjo spodbudo za spremembo strategije in izvirajo iz lastne motivacije podjetja, da izkoristi možnosti trgov, prav tako pa tudi posebne sposobnosti in prednosti, ki jih ima v lasti, kot je npr. posebno tehnološko znanje. Reaktivni motivi pa so odzivi na zunanje pritiske, kot so grožnje domačega ali tujega trga, ki se jim podjetja postopno prilagajajo (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 21, 22).

Hollensen (2011, str. 51–53) navaja naslednje proaktivne motive:

- Dobiček in rast. Želja po kratkoročnem dobičku je še posebej pomembna za mala in srednje velika podjetja, še posebej, če so v začetni fazi internacionalizacije. Obenem pa je rast tudi pomemben začetni motiv. Naklonjenost do rasti je odvisna od preteklih izkušenj. Odnos menedžmenta do internacionalizacije je odvisen od njene dobičkonosnosti. Ob načrtovanju vstopa na tuji trg je zaznana dobičkonosnost mnogokrat drugačna od dejanske, še posebej, če podjetja v preteklosti še niso imela izkušenj z internacionalizacijo. Začetna dobičkonosnost je lahko v začetnih operacijah precej nizka. A čim večja je motivacija za rast, tem bolj bodo podjetja usmerjena v aktivnosti iskanja novih priložnosti.
- Menedžerski motiv je značilen za menedžerje, ki izražajo željo in navdušenje za mednarodno poslovanje. Lahko izhaja iz čisto preproste želje menedžerjev po vpetosti v mednarodno poslovanje in s tem želje po kontinuirani rasti in širitvi na nove trge. Odnos vodstva do internacionalizacije igra ključno vlogo pri izvoznih aktivnostih. V malih in srednje velikih podjetjih je odločitev pogosto v rokah ene osebe, medtem ko je v velikih podjetjih za to odgovoren poseben oddelek. Proces internacionalizacije je lahko tudi vzrok socialnih okoliščin menedžerjev. Tisti, ki so v preteklosti že imeli izkušnje z bivanjem ali s potovanjem v tujino, naj bi bili po pričakovanjih bolj nagnjeni k internacionalizaciji.
- Tehnološko znanje in edinstveni izdelki. Podjetje lahko proizvaja izdelke, nudi storitve, ki niso dosegljive konkurentom, ali pa je zanj značilno ozko specializirano tehnološko znanje. Če je proizvod ali tehnologija res unikatna, lahko vsekakor prinese konkurenčno prednost in s tem povezan uspeh v poslovanju. Vendar pa se lahko taka konkurenčna prednost zaradi hitrega tehnološkega razvoja in pomanjkanja patentne zaščite kaj kmalu izgubi. Če je podjetje razvilo konkurenčne prednosti že na domačem trgu, lahko postanejo možnosti širjenja teh prednosti na tuje trge zelo velike, saj so oportunitetni stroški izkoriščanja teh sredstev tam zelo nizki.
- Priložnosti na tujih trgih in primerne informacije. Tržne priložnosti delujejo motivacijsko, če je podjetje s svojimi viri sposobno odgovoriti na te priložnosti. Od

časa do časa se pojavljajo velike priložnosti za rast na tujih trgih, kar je lahko zelo mamljivo za izvozno usmerjena podjetja. Po specializiranem znanju ali dostopu do informacij se podjetje lahko razlikuje od konkurenčnih. To znanje obsega vedenje o kupcih, trgu in situaciji na njem, ki ni široko dostopno vsem podjetjem. Pomembne informacije lahko podjetje pridobi z raziskavami, različnimi stiki ali pa je preprosto na pravem mestu ob pravem času.

- Ekonomije obsega in krivulja učenja. Z udeležnostjo v mednarodnih aktivnostih lahko podjetja povečujejo svojo proizvodnjo in se hitreje vzpenjajo po krivulji učenja. Povečana proizvodnja za mednarodne trge lahko prispeva k zniževanju proizvodnih stroškov na domačem trgu, zaradi česar je lahko podjetje še bolj konkurenčno. Skozi izvozne aktivnosti se fiksni stroški administracije, opreme, plač in raziskav ter razvoja porazdelijo na več enot.
- Davčne ugodnosti so lahko pomemben motivacijski dejavnik. V nekaterih državah obstajajo davčni mehanizmi, ki so v pomoč izvoznikom. Davčne olajšave so v pomoč podjetjem tako, da jim omogočajo prodajanje proizvodov z nižjimi stroški na tujem trgu ali povečevanje dobička, kar je lahko povezano z željo po dobičku.

Hollensen (2011, str. 53–55) navaja naslednje reaktivne motive:

- Konkurenčni pritiski. Najpomembnejši reaktivni motiv so konkurenčni pritiski. Podjetja se bojijo izgube domačega trga zaradi konkurentov, ki so v prednosti zaradi ekonomije obsega. Pritiski prihajajo tudi od domačih konkurentov, ki vstopajo na tuje trge, na katerih je podjetje že prisotno, in s tem bojazen za izgubo trgov. Vedenje, da podjetja delujejo mednarodno, je eden ključnih vzrokov za internacionalizacijo.
- Domači trg je majhen in zasičen. Podjetja so pogosto prisiljena v izvozne aktivnosti zaradi zasičenosti in majhnega potenciala domačega trga. Življenjski cikel proizvoda na domačem trgu je lahko v zatonu in, namesto da bi ga spet poskušali oživiti, ga lahko izvozijo na razvijajoče se trge, na katerih je povpraševanje po takem proizvodu glede na razvite države še vedno veliko.
- Presežna proizvodnja in nezasedene zmogljivosti. Situacija, ki je lahko vzrok internacionalizacije, je, če je domača prodaja pod pričakovanji, zaradi česar so nezapolnjene proizvodne kapacitete. Ko pa se povpraševanje doma znova poveča, se lahko zgodi, da podjetje zanemari ali celo konča mednarodne aktivnosti. To pa lahko ogrozi željo po novem sodelovanju s tujim partnerjem, saj si tuja podjetja želijo predvsem dolgoročnega sodelovanja. Presežne kapacitete so lahko zelo dobra motivacija, saj lahko mednarodna razpršitev prinese nižje fiksne stroške.

- Nenadejana tuja naročila. Veliko malih podjetij se je začelo zavedati izvoznih priložnosti zaradi povečanega povpraševanja iz tujine. Večje povpraševanje pa je lahko rezultat oglaševanja v svetovnih revijah, na sejnih ali kako drugače.
- Podaljševanje prodaje sezonskih izdelkov. Sezonsko povpraševanje po izdelkih je lahko drugačno kot na preostalih trgih. Rešitev podjetij je, da poskušajo z raziskavami doseči konstantno prodajo vse leto.
- Bližina kupcev in psihološka razdalja sta lahko pogosto pomembni pri izvoznih aktivnostih. Čeprav se zdijo trgi še tako blizu, so menedžerji izpostavljeni šoku, kajti situacija je lahko precej drugačna od načrtovane. Poleg geografske bližine pa je po navadi pomembnejša psihološka razdalja, povezana s kulturo, pravnim sistemom in preostalimi družbenimi normami.

1.4 IZBIRA CILJNEGA TRGA

Izbira podjetij, da bodo poslovala na tujih trgih, je ena najkritičnejših potez v mednarodni strategiji. Odločitve za vstop so povezane s povečano odvisnostjo podjetij od mednarodnega poslovanja ter rasti in vse večje intenzivnosti konkurence. Izbira in vstop podjetja na tuji trg je zahteven proces, pri katerem gre za sklop odločitev, ki se nanašajo na ciljni trg in izdelek. Odločitve morajo biti gledane istočasno in sprejete v doslednem zaporedju (Kumar, Stam & Joachimsthaes, 1994, str. 32; Sakarya, Eckman & Hyllegard, 2007, str. 211).

Pravilna izbira ciljnih tržišč je ena ključnih strateških odločitev za delovanje in uspeh na izbranem tržišču. Izbiranje tujih tržišč mora biti sistematično, da je mogoče na osnovi izbranih ugotovitev sestaviti prioritetni seznam najprimernejših trgov in tako izoblikovati vsebinski okvir za tržne raziskave (Hostnik & Mlakar, 2005, str. 11).

Številni avtorji (Koch, 2001, str. 67; Kumar et al., 1994, str. 33; Root, 1994, str. 33) v splošnem opredelijo proces izbire novega vstopnega trga kot proces, ki sestoji iz treh faz:

1. faza: preliminarno selekcioniranje držav. V uvodni fazi se identificirajo potencialni trgi, ki bi bili primerni za vstop, in je bolj subjektivne narave. Po navadi se podjetja odločijo za določeno regijo in nato na podlagi natančnejše analize identificirajo, v katere države bodo vstopila najprej. Ključno v tej fazi je, da podjetja določijo kriterije, na podlagi katerih lahko določene države izločijo. Ti kriteriji so lahko povezani tako s kulturološkimi podobnostmi kot tudi s politično situacijo v posamezni državi in regiji ter s strategijo podjetja (Johansson, 1997, str. 107).

2. faza: indikativno/nadrobno selekcioniranje držav. V drugi fazi je najpomembneje prepoznati atraktivnost posameznega trga. Analize v tej fazi so bolj usmerjene v specifičnost panoge in izdelka, s katerim podjetje vstopa. Pomembno je oceniti potencial trga in njegovo velikost, rast trga ter prednosti in slabosti že obstoječe in potencialne konkurence. Privlačnost trga posamezne države je mogoče oceniti na podlagi indikatorjev, ki so prikazani na sliki 1 (Young, 1989, str. 47; Sakarya et al., 2007, str. 212).

3. faza: ovrednotenje držav. V zadnji fazi odločitve pa se podjetje odloči, katere države se najbolj ujemajo s cilji in strategijo podjetja ter z razpoložljivimi viri. Po navadi so to podobne države, v katere je podjetje že vstopilo, vstopni stroški so nižji, tveganje je manjše, investicije pa se povrnejo hitreje. Ko je ciljna država izbrana, se podjetja po navadi osredinijo le na izbrani trg in neizbrane trge ignorirajo. Vendar pa se tržišče danes

Demografske značilnosti:	Sociološko-kulturne značilnosti:
<ul style="list-style-type: none"> • rast prebivalstva • število prebivalcev • gostota naselitve • starostna struktura 	<ul style="list-style-type: none"> • življenjski slog • izobrazba • vera • jezik
Ekonomске značilnosti:	Politične značilnosti:
<ul style="list-style-type: none"> • BDP • rast BDP • porazdelitev dohodka • stopnja investicij 	<ul style="list-style-type: none"> • politična situacija • pravosodni sistem • davčno okolje

nenehno spreminja in tako so lahko neizbrane države v prihodnosti velik potencial (Johansson, 1997, str. 111; Young, 1989, str. 47; Jannet & Hennessey, 2004, str. 150).

Slika 1: Kriteriji za ocenjevanje ekonomskega in trženjskega okolja

Vir: S. Young, International market entry and development: strategies and management, 1989, str. 49.

1.5 STRATEGIJE ŠIRITVE NA TRGE

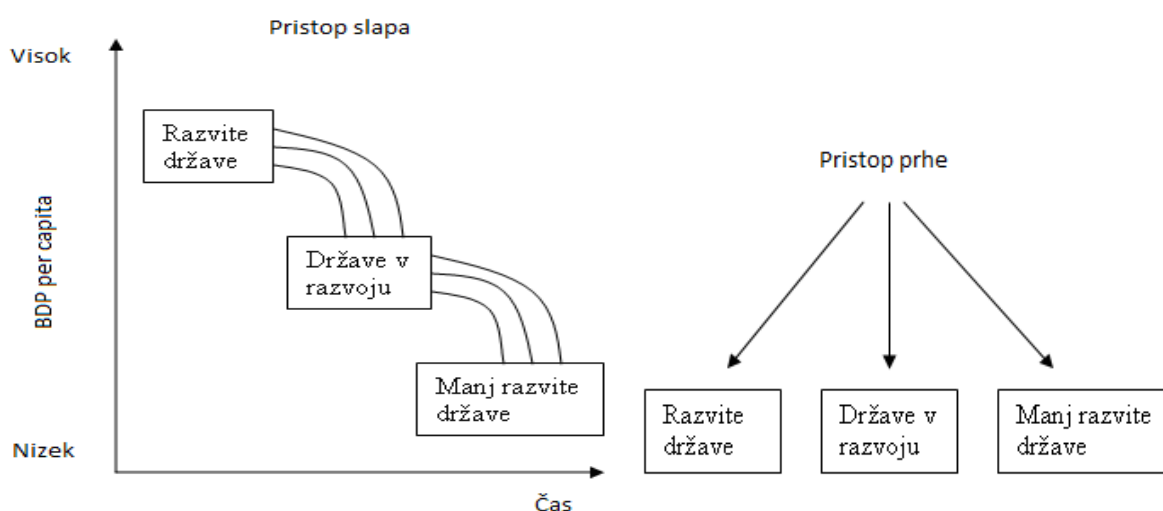
Izbira širitvene strategije na tuje trge je ena ključnih v poslovanju in je usmerjena v čezmejno delovanje. Različni vzorci širitvenih strategij lahko povzročijo različne konkurenčne razmere na posameznih trgih. Podjetja, ki vstopijo na hitro rastoče trge z izdelki s kratko življenjsko dobo, lahko ustvarijo visoke vstopne ovire za podjetja, ki tja še želijo vstopiti. Poleg tega pa dosegajo tudi večjo dobičkonosnost. Po drugi strani pa se lahko podjetja osredinijo predvsem na manjšo skupino trgov in tam poskušajo intenzivno razvijati svojo dejavnost z namenom ustvarjanja večjih tržnih deležev (Hollensen, 2001, str. 233).

Taka odločitev o izbiri vstopne strategije v skladu s celovito strategijo podjetja in poslanstvom podjetja ni preprosta. Obstaja več načinov vstopa podjetja, za vsak način pa so značilne različne stopnje tveganja, nadzora in fleksibilnosti (Podboršek, 2006, str. 27).

Hollensen (2001, str. 233) razlikuje dva načina vstopa podjetja, ki sta prikazana na sliki 2. Podjetje se lahko odloči za postopen ali pa hkraten vstop. Pri postopnem, ali kot ga drugače imenuje Hollensen, eksperimentalni vstop, podjetje najprej vstopi na en ključni trg, na katerem poskuša pridobiti mednarodne izkušnje. Na podlagi pridobljenih izkušenj pa podjetje potem postopoma vstopa še na druge trge. Gre za krivuljo učenja, ki jo poudarja stopenjska teorija internacionalizacije ali t. i. pristop slapa, ki je pri vstopu na manjše trge primeren predvsem za podjetja z manj izkušnjami v mednarodnem poslovanju in jih želijo pridobiti postopoma. Poleg tega je strategija primerna tudi za podjetja, ki na trg vstopajo že nekoliko pozno in se že soočajo z lokalno konkurenco. Prav tako pa je omenjena strategija primerna za manjša podjetja z omejenimi viri, ki nerada prevzemajo tveganje (Makovec & Hrastelj, 2003, str. 129).

Drugi način vstopa je sočasni vstop na več trgov ali t. i. pristop prhe, s katerim želijo podjetja hitro uveljaviti svojo konkurenčno prednost in tako onemogočiti konkurenci nadaljnje vstopanje. Hiter vstop na več trgov omogoči hitro pridobivanje lastnih izkušenj ter obenem omogoča izkoriščanje ekonomije obsega v proizvodnji kot tudi v trženju s tem, da se združujejo in utrjujejo operacije na novih vstopnih trgih. To je primerno predvsem za proizvode ali storitve, ki so inovativne ali predstavljajo tehnološki presežek. Taka strategija vstopa je primerna predvsem za večja multinacionalna podjetja, ki imajo tako finančne kot tudi kadrovske vire in so pripravljena sprejemati visoko tveganje (Hollensen, 2001, str. 235).

Slika 2: Postopna in hkratna strategija vstopa



Vir: M. Makovec & T. Hrastelj, Mednarodno trženje, 2003, str 128.

2 OBLIKE VSTOPANJA NA TUJE TRGE

Podjetja, ki zasledujejo globalno trženjsko strategijo, se morajo odločiti, kako bodo prisotna na trgih, na katerih nameravajo tekmovati. Na izbiro zelenega načina vstopa vpliva več dejavnikov, kot so značilnosti podjetja, panoge in vstopne države. Ob vsem tem pa morajo podjetja upoštevati tudi oceno tveganja in kontrolo izbrane metode (Young, 1989, str. 10; Pan & Tse, 2000, str. 535).

Kumar in Subramanian (1997, str. 68) delita načine vstopanja na kapitalske in nekapitalske. Kapitalski načini so tisti, za katere je potrebno veliko finančnih virov za uspeh. Med te oblike spadajo prevzemi, skupno vlaganje in lastne podružnice. Nekapitalske oblike zahtevajo precej manj finančne vzpodbude ter se delijo na izvozne in pogodbene oblike. Omenjene oblike vstopanja pa se precej razlikujejo glede kontrole in tveganja. V nadaljevanju bom predstavil izvozne in pogodbene oblike vstopa ter investicijske oblike.

2.1 IZVOZNE OBLIKE

Izvoz je običajno najmanj tvegana oblika vstopanja in je prva izkušnja podjetja z mednarodnim poslovanjem. Ta način vstopanja je po navadi najprimernejši za mala in srednje velika podjetja, saj sta za ta običajno značilni pomanjkanje virov in slabše finančno zaledje. Izvoz malim in srednje velikim podjetjem zagotavlja hiter dostop do ciljnega trga in z manjšim finančnim vložkom, obenem pa je priložnost za pridobivanje mednarodnih izkušenj. Pri izvoznih oblikah so izdelki proizvedeni na domačem trgu ali na trgu tretje države, nato pa se posredno, neposredno ali kooperativno izvažajo na tuji trg (Beamish & Lu, 2001, str. 568; Hollensen, 2011, str. 335).

2.1.1 Posredni izvoz

Posredni izvoz je oblika internacionalizacije, pri kateri izvozne ali distribucijske aktivnosti, vključno z dokumentacijo, s transportom in prodajo izdelkov, za manjša podjetja opravlja posrednik v njihovem imenu. Tak izvoz je primeren za podjetja, usmerjena samo na nekatere trge in je izvoz mišljen kot prodaja presežkov v proizvodnji, ter za podjetja z minimalnimi viri, ki se želijo širiti in preizkušajo trge pred dokončnimi odločitvami. Posredna podjetja predstavljajo pomembno vlogo v mednarodnem poslovanju, saj povezujejo posameznike in organizacije na geografsko različnih trgih. Poleg tega pa posredniki pomagajo svojim izvoznim podjetjem pri iskanju kupcev, finančni pomoči in distribucijski infrastrukturi. Njihova vloga je tudi v tem, da podjetjem približajo znanje ter opozorijo na negotovost in tveganje na tujem trgu. Eden od razlogov, zakaj se podjetja odločajo za posrednike, je tudi v nižjih stroških, saj posredniki nekatere

aktivnosti lahko opravijo bolje in ceneje, predvsem zaradi specifičnega znanja o trgih (Young, 1989, str. 11; Hessles & Terjesen, 2010, str. 205).

Vendar pa so za posredni izvoz značilne tudi nekatere pomanjkljivosti. Na prvem mestu je pomanjkanje kontrole nad trženjem izdelka. Posrednik lahko uporablja neprimerne prodajne in poprodajne storitve, neprimerno oglaševanje in precenjenost ali podcenjenost izdelka, vse to pa lahko škodi ugledu in imenu izdelka na tujem trgu. Slabost posrednega izvoza je tudi, da ima podjetje malo ali nič stikov s tujimi trgi. Posledično to pomeni pomanjkanje informacij o potencialnih priložnostih in neprimeren načrt za mednarodno rast. Oblike posrednega izvoza so izvozna združenja, oprtni izvoz, izvozni posrednik, komisionar in izvozne trgovske družbe (Hollensen, 2011, str. 337).

2.1.2 Neposredni izvoz

Neposredni izvoz se pojavi takrat, ko proizvajalec ali izvoznik prodaja svoje izdelke neposredno uvozniku ali kupcu na tujem trgu. Neposredni izvoz je podoben domači prodaji, pridobitev tržnega znanja in prodaja pa sta do neke mere omejena. Z rastjo na tujem trgu podjetje samo prevzema izvozne aktivnosti. Vse to vključuje pripravo izvozne dokumentacije, marketinške raziskave in strategije trženja. Neposredni izvoz vključuje tudi prodajo po zastopnikih oziroma distributerjih. Besedi pa sta pogosto v rabi kot sinonima. Vendar zastopnik služi v imenu in za račun svojih dajalcev nalog, torej za podjetja, ki ga pooblastijo za izvajanje zastopstva na izbrani lokaciji ali regionalnem območju. Zastopnik je za svoje posredovanje najpogosteje plačan s provizijo, ki se obračuna iz realiziranih poslov, distributerji pa so ekskluzivni predstavniki podjetja na določenem območju za določeno blago. Distributer tudi služi v svojem imenu in za svoj račun ter lahko sam izbira kupce in postavlja pogoje prodaje (Hollensen, 2011, str. 341, 342).

Prednosti neposrednega izvoza so dostop do izkušenj na lokalnih trgih in neposreden stik z uporabniki. Prav tako so tržne poti krajše v primerjavi s posrednim izvozom, na voljo pa je tudi lokalna prodajna in poprodajna storitev. Vendar pa je predpogoj za to obliko vstopa poznavanje trga. Slabosti te oblike izvoza sta omejen ali nikakršen nadzor nad ceno zaradi carinskih in necarinskih omejitev ter omejenost nadzora tržnih poti. Potrebna je tudi investicija v organizacijo prodaje (vzdrževanje odnosa med domicilnim podjetjem in distributerjem ali zastopnikom). Problem lahko povzročajo tudi kulturološke razlike in komunikacijski problemi (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 59).

2.1.3 Kooperativni izvoz

Pri kooperativnem izvozu gre za posebej oblikovane izvozno-trženjske družbe, ki so najpogosteje ustanovljene med malimi in srednje velikimi podjetji, ki na tuje trge

poskušajo vstopiti prvič. Mnogo podjetij ne dosega zadostne ekonomije obsega, nima znanja v trženju ali pa jim je na voljo premalo virov. Eden glavnih motivov za vstop v izvozno-trženjsko družbo je priložnost skupnega trženja večjim kupcem. Podjetja, ki so združena v tak konzorcij, lahko skupaj raziskujejo trge in enotno nastopajo na njih. Poleg tega se lahko oblikujejo stabilnejše cene in se znižajo prodajni stroški. Ker se aktivnosti več ne podvajajo, lahko konzorcij prihrani na transportnih stroških in doseže standardizacijo proizvoda, kar lahko pomeni tudi ustvarjanje močnejše blagovne znamke (Hollensen, 2011, str. 349).

2.2 POGODBENE OBLIKE VSTOPA

O pogodbenih oblikah govorimo takrat, kadar ima neko podjetje konkurenčno prednost, vendar jo je nesposobno izkoristiti zaradi pomanjkanja sredstev, sposobno pa jo je prenesti na poslovnega partnerja. Kadar govorimo o prenosu prednosti, mislimo predvsem na znanje in sposobnosti. Obstaja kar nekaj vzrokov, zakaj se podjetja odločijo za pogodbene oblike vstopa. Prav gotovo so utemeljeni vzvodi naslednji: biti bližje kupcem, znižati stroške proizvodnje, skrajšati tržne poti, znižati transportne stroške, izogniti se omejitvam vstopa, kot so carinske in necarinske omejitve, biti prisoten na trgu neposredno kot domači proizvajalec in s tem pridobiti zaradi usmeritev vladne politike glede subvencij in spodbud. Najpogostejše pogodbene oblike vstopanja so franšizing, licenčno poslovanje, pogodbeno proizvodna ter skupno vlaganje (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 59; Hollensen, 2011, str. 356).

2.2.1 Pogodbena proizvodnja

Kadar podjetje nima dovolj virov ali pa ni pripravljeno investirati v nov proizvodni obrat v tujini, lahko podjetje (pogodbenuk) vstopi v pogodbeni odnos s kooperantom, ki bo zanj opravljal proizvodnjo, medtem ko druge poslovne funkcije, kot so raziskave in razvoj, trženje, distribucija, prodajne in poprodajne storitve, opravlja podjetje samo. Tak odnos je zelo fleksibilen, kajti če pogodbenuk ni zadovoljen s kakovostjo izdelka, lahko proizvodnjo preseli k drugemu proizvajalcu. Prav tako pa ob odločitvi o izstopu s tujega trga ne utrpí večje izgube, ki bi nastala, če bi bil lastnik proizvodnega obrata. Po drugi strani pa mora podjetje nadzorovati kakovost izdelanih proizvodov. Nevarnosti za pogodbenika se lahko pokažejo tudi v nezmožnosti kooperanta za doseganje dobavnih rokov in izpolnjevanje povečanih naročil (Hollensen, 2011, str. 357).

2.2.2 Licenčno poslovanje

V primerjavi s pogodbeno proizvodnjo je licenčno poslovanje usmerjeno dolgoročneje in vključuje bistveno večjo odgovornost za podjetje na domicilnem trgu, saj je kar nekaj poslovnih funkcij iz verige vrednosti prenesenih z dajalca na jemalca licence. Licenčno

poslovanje pomeni, da se dajalec licence dogovori z jemalcem licence za dostop do zaščiteneh pravic in znanja, ki imajo zanj določeno vrednost. V zameno za licenco pa pridobitelj plača licenčnino, ki je lahko kombinacija začetnega plačila (povezanega z obsegom proizvodnje) in minimalne licenčnine (zajamčenega letnega zneska, ki ga dajalec licence prejme obračunanega kot odstotek od cene ali fiksni znesek na enoto proizvedenih izdelkov) (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 62).

2.2.3 Franšizing

Franšizing pomeni, da dajalec franšize (franšizor) podeli pravico jemalcu franšize, ki je neodvisna pravna oseba, da opravlja posel na predpisani način. Ta pravica se lahko nanaša na prodajanje franšizorjevih proizvodov, uporabljanje njegovega imena, proizvodnje, trženjskih metod ali uporabljanje splošnega načina poslovanja. Po navadi franšizing zajema kombinacijo teh elementov. Franšizing je tako prepleten način poslovanja, saj vsebuje prvine licenčnega, zastopniškega, naložbenega in drugih oblik poslovanja. Zanj naj bi bili značilni enotna storitev z visoko, predvsem pa s konstantno kakovostjo, razpršena regionalna dejavnost in intenzivno trženje s sistematično politiko razvoja prepoznavnosti celostne podobe. Franšizni odnos prinaša prednost za obe strani, saj franšizor po navadi sodeluje z zelo motiviranim franšizijem, ki posluje v lastni enoti in za lasten dobiček, obenem pa pridobiva profesionalno podporo pri franšizorju in s tem zmanjšuje tveganje. Tako lahko franšizor sredstva, ki bi jih namenil za odprtje lastnih enot ali drugih oblik vstopa na tuje trge, usmeri v raziskave in razvoj, izboljšanje izdelkov in storitev ter v trženjske aktivnosti (Czinkota, Ronkainen & Moffet, 1999, str. 385; Makovec Brenčič et al., 2006, str. 66).

2.3 INVESTICIJSKE OBLIKE

Pri investicijskih oblikah vstopa podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu. Poraja pa se vprašanje, do katere stopnje naj podjetje kontrolira delovanje lastnih oblik nastopanja na tujih trgih. Nadzor je odvisen od razdelitve odgovornosti med matično in hčerinsko enoto, ki pa mora biti v skladu s sposobnostmi in z razdeljenimi področji dela in s cilji. Najznačilnejša investicijska oblika je prodajni zastopnik, ki je običajno zaposlen na domačem trgu ter obiskuje tuje trge, da bi izvedel prodajno funkcijo. Ta oblika vstopa je primerna na ozko specializiranih medorganizacijskih trgih, kjer je zelo pomembna strokovnost pri nakupovanju izdelkov. Rezidenčni prodajni zastopniki, prodajne podružnice ter lastne prodajne enote na tujem so investicijske oblike, zaradi katerih je prodaja v celoti prenesena na vstopni trg. To omogoča večjo bližino kupcu. Druge investicijske oblike so še lastna prodajna in proizvodna enota, sestavljalnice in regionalni centri, katerih vloge so različne. Predvsem gre za ohranjanje poslovanja in boj za dvig ali ohranjanje tržnega deleža, nižanje stroškov, izogibanje vladnim omejitvam itd. Zadnje investicijske oblike pa so prevzemi in

naložbe od začetka (angl. greenfield investments), pri katerih gre za najzahtevnejše oblike vstopa. Za vsako od njih so značilne prednosti in slabosti. Glavne težnje po prevzemu so povečanje tržnega deleža, izločevanje tekmecev, zniževanje stroškov na enoto, davčne ugodnosti itd. Prevzemi omogočajo hiter vstop in pridobitev uveljavljenih segmentov in trgovskih znamk, pridobitev nove tehnologije, dostop do novih virov kapitala, širjenje zunanjih trgov in novih izdelkov itd., hkrati pa prinašajo tveganje preplačila investicije ter tveganje, povezano z nezmožnostjo integriranja v kulturo trga. Nasprotno pa investicije od začetka trajajo bistveno dlje in zahtevajo več virov. Glavni motiv za investicije od začetka je razviti integrirano obliko in lastno strategijo delovanja na trgih. Ne samo da z novo investicijo podjetje dobi najnovejšo tehnologijo in opremo, ampak lahko tudi na novo oblikuje poslovno prakso in navade ter se tako lažje integrira v družbeno okolje (Makovec & Hrastelj, 2003, str. 172–179; Hrastelj, 2001, str. 175, 177; Hollensen, 2004, str. 394; Cheng, 2006, str. 203).

3 PREDSTAVITEV SKUPINE MERCATOR

Skupina Mercator je ena največjih in najuspešnejših trgovskih verig v Jugovzhodni Evropi. Sestavljena je iz več podjetij tako doma kot v tujini. Eno izmed teh podjetij pa je tudi živilskoproizvodno podjetje Mercator Emba, katerega lastnik je trgovec na drobno Mercator, d. d.; oba sta predstavljena v naslednjem poglavju. Trgovska veriga Mercator je tudi največja odjemalka podjetja Mercator Emba med trgovinami na drobno, saj z njim ustvari kar 30 odstotkov celotnega prometa, zato je poslovanje med obema subjektoma še kako pomembno.

3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA MERCATOR EMBA

Pravni predhodnik podjetja Mercator Emba je bilo podjetje Embalirka, ki je bilo ustanovljeno 15. junija 1956. Podjetje je bilo registrirano za embaliranje in sortiranje ter pripravljane in predelavo prehranskih proizvodov. Takrat so se v podjetju ukvarjali z embaliranjem začimb in dišav, s polnjenjem olja in petroleja v steklenice, s polnjenjem riža, sladkorja, drobtin v vrečke, z mletjem, s praženjem itd. Za zunanje naročnike je podjetje prebiral sadje, zelenjavo, trlo orehe. Kmalu po ustanovitvi so se začeli ukvarjati tudi s praženjem in z mletjem kave. Leta 1958 se je proizvodnja razširila in razdelila na oddelek za embaliranje in pakiranje, oddelek za embaliranje polplodov, oddelek za točenje in embaliranje olja ter oddelek za mletje in praženje. Leta 1963 si je podjetje nadelo ime Emba in se nato leta 1968 pripojilo k Veletrgovini Mercator in s tem izgubilo lastnost pravne osebe in žiro račun. Leta 1977 je bila ustanovljena delovna organizacija Mercator Emba, živilska industrija, p. o., Ljubljana. V istem letu je podjetje začelo proizvodnjo instantnih kakavovih napitkov, ki so eden najpomembnejših proizvodov v asortimentu še danes. V nekaj naslednjih letih se je začela še proizvodnja desertnih prelivov in izdelkov iz žitaric. Leta 1987 se je začelo poslovno sodelovanje z

multinacionalno McDonald's. Na podlagi dogovora s Poslovnim sistemom Mercator je bila leta 1989 ustanovljena družba Mercator Emba, živilska industrija, d. o. o. Nato pa je bil že čez tri leta izveden stoo odstotni prenos kapitala na Poslovni sistem Mercator, d. d., Ljubljana. Leta 1996 se je podjetje iz družbe z omejeno odgovornostjo preoblikovalo v delniško družbo. Za podjetje je bil pomemben dogodek selitev v nov proizvodno-poslovni objekt v industrijski coni Zapolje v Logatcu leta 2010 (Zgodovina in razvoj – Mercator Emba, 2011).

Eden glavnih srednjeročnih strateških ciljev podjetja Mercator Emba je do leta 2015 postati eden največjih proizvajalcev instantnih kakavovih izdelkov in desertnih prelivov v Evropi. Glavni cilj družbe bo predvsem poslovati v smeri, ki bo v ospredje postavljalo lastne blagovne znamke, s katerimi bosta ustvarjena višja dodana vrednost in večja dobičkonosnost. Pomemben cilj je tudi okrepitev sodelovanja s strateškim partnerjem, tj. z multinacionalno McDonald's. Drugi podcilji so še vlaganje v nove proizvodne zmogljivosti z namenom izboljšanja proizvodne učinkovitosti in racionalizacije stroškov, povečevanja obsega proizvodnje in prodaje ter zagotovitve stalne rasti prihodkov iz prodaje, učinkovit strateški marketing in razvoj novih proizvodov, krepitev dejavnosti na področju prodaje in pridobivanje novih kupcev v tujini, izboljševanje organizacije dela in izobraževanje zaposlenih ter gradnja stimulativnega okolja, ki bo spodbudilo timsko delo in inovativnost. V tabeli 1 so prikazani še ključni finančni kazalniki poslovanja v zadnjih treh letih. Kot je razvidno iz tabele, so se poslovni prihodki zadnja leta zniževali, kar je predvsem posledica gospodarske krize in z njo povezanega manjšega povpraševanja. Zaradi investicije v nov proizvodni obrat v letu 2008 so se močno povečale finančne in poslovne obveznosti, ki znašajo okoli 60 odstotkov sredstev (Mercator Emba, d. d, 2010a, str. 8).

Tabela 1: Finančni kazalniki podjetja Mercator Emba

	2008	2009	2010
Poslovni prihodki (v EUR)	19.021.525	17.932.021	17.237.546
Poslovni odhodki (v EUR)	18.590.545	17.593.131	16.734.385
Čisti poslovni izid poslovnega leta (v EUR)	94.004	144.325	82.061
Sredstva (v EUR)	17.875.130	21.445.064	20.135.592
Finančne in poslovne obveznosti (v EUR)	11.266.534	14.490.469	13.113.665
Povprečno število zaposlenih	122	123	117

Vir: Finančni podatki, 2011.

3.1.1 Predstavitev blagovne skupine BenQuick

Blagovna znamka BenQuick velja za strateško najpomembnejšo blagovno znamko v podjetju. Sestavljajo jo naslednji izdelki:

- instantni kakavovi napitki,
- instantni žitni napitek,
- vroča čokolada,
- čokoladno mleko.

Blagovna znamka je v letu 2010 še okrepila svoj položaj v Sloveniji, zahvaljujoč dobremu odzivu marketinških aktivnosti. V letu 2010 so bile te usmerjene predvsem v predstavitev prenovljenih izdelkov vroče čokolade, katere prodaja se je precej povečala. Pri instantnih kakavovih izdelkih je delež 32-odstotni (pred Nesquicom), v kategoriji vroče čokolade pa ima podjetje trdno prvo mesto z 38-odstotnim deležem pred blagovno znamko Dr. Oetker s 26-odstotnim tržnim deležem. Z blagovno znamko je podjetje prisotno tudi v državah nekdanje Jugoslavije, in sicer na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Črni gori, na Kosovu in v Makedoniji, poleg tega pa še v Liberiji. Podjetje je močno vpeto v izvozne aktivnosti, saj izvoz predstavlja 55 odstotkov celotne prodaje in se še povečuje. Za nastop na tujih trgih uporablja različne oblike internacionalizacije. V večini primerov prodaje v tujini gre za neposredni izvoz, in sicer izvoz s sodelovanjem distributerja, ki najbolj pozna tuji trg in distribucijske kanale. Poleg tega pa v sodelovanju s podjetjem skrbi tudi za marketinške aktivnosti. V primeru prodaje Mercatorju in Konzumu na Hrvaškem ter v Bosni pa je podjetje podpisalo pogodbo za neposredno prodajo brez posrednikov, kar mu omogoča konkurenčnejši položaj na trgu (Mercator Emba, d. d., 2010, str. 8; Mercator Emba, d. d., 2011b).

3.2 PREDSTAVITEV POSLOVNEGA SISTEMA MERCATOR

3.2.1 Trgovina na drobno

Struktura trgovine na drobno in odnos živilskopredelovalnih podjetij do maloprodajnih trgovin sta se v zadnjih nekaj desetletjih zelo spremenila. Dandanes je veliko ogromnih nakupovalnih verig, ki poslujejo po vsem svetu, obenem pa tudi veliko tako malih kot večjih proizvodnih podjetij. Zaradi številnih proizvajalcev, ki tekmujejo za prostor na policah v trgovinah, te pridobivajo na moči v primerjavi z večino proizvajalcev, saj odločajo o tem, kaj se bo na policah prodajalo in kaj ne. Ena od pomembnejših odločitev v maloprodajnih trgovinah je določitev prodajnega asortimenta, ki naj bi bil čim bolj prilagojen željam končnega potrošnika in bi bil obenem najoptimalnejši glede na omejeno prodajno območje na policah. Učinkovita postavitev proizvodov v trgovini bolj vpliva na izrabo prostora v distribucijskih centrih, hkrati pa proizvajalci pridobijo pomembne

informacije, ki jim omogočajo prilagoditev svojih proizvodov in embalaže željam potrošnika (King & Phumpiu, 1996, str. 1183; Lind, 2011, str. 4; Distribution: Wholesaling and Retailing of Food Products, 2011).

Še pred kratkim so se maloprodajne trgovine odločale za nakup pri dobaviteljih na podlagi najboljše ponudbe, kar je velikokrat privedlo do povečanja obsega nakupovanja posameznih proizvodov, ki so se spremenili v velike zaloge in strošek, obenem pa je primanjkovalo proizvodov, za katere je povpraševanje nepričakovano naraslo. Zato so se trgovine odločile za drugačen pristop – upravljanje z blagovnimi skupinami. Izbira asortimenta je tako v rokah vodij blagovnih skupin, ki redno spremljajo potrošnikovo povpraševanje. Vodjo blagovne skupine zanima uspeh celotne blagovne skupine, in ne samo posamezni izdelki, zato se asortiment neprestano prilagaja potrošniku (Food Marketing Institute, 2011, str. 2).

Z leti sta se povečevali potreba po sodelovanju med trgovinami in dobavitelji ter potreba po skupnem izboljšanju rezultatov. Oskrbovalna veriga postaja vse bolj odvisna od povpraševanja potrošnikov, kar pozitivno vpliva na učinkovitost in zadovoljstvo končnih uporabnikov. Čeprav se danes večina trgovcev odloča za lastne blagovne znamke, pa ostajajo blagovne znamke dobaviteljev še vedno pomembne, saj ostajajo gonilo inovacij. Tako je trgovec zainteresiran za sodelovanje z dobaviteljem, ki ima močno blagovno znamko, s katero bo lahko ustvaril dodano vrednost na policah (Deloitte, 2008, str. 2, 7).

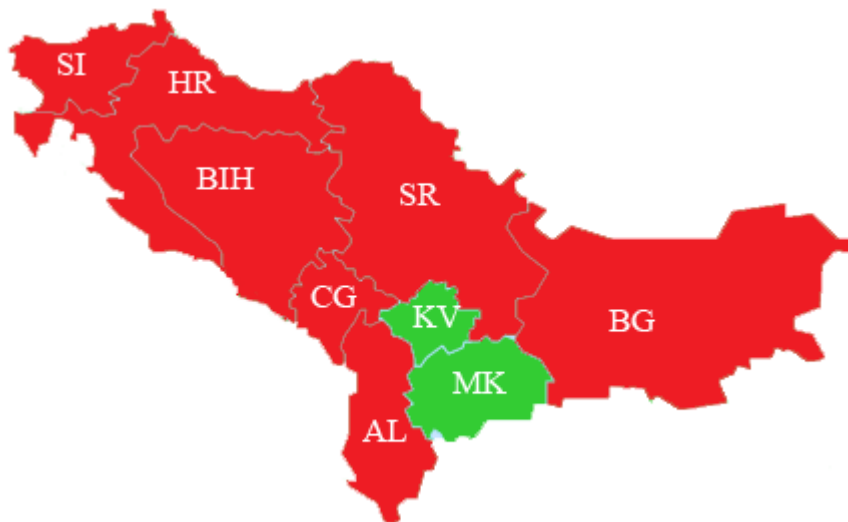
Tudi Mercator se zaveda pomembnosti sodelovanja med proizvajalci, trgovci in potrošniki, zato se trudi ponuditi čim širši spekter ponudbe kakovostnih izdelkov. Prav tako se osredinja na partnerstvo z dobavitelji in uvajanje primerov dobre prakse, kot so skupni razvoj izdelkov, izbira embalaže materiala in prilagajanje pakirnih enot uporabniškimi trendom. Na področju upravljanja z blagovnimi skupinami posebno pozornost namenja izbiri dobaviteljev in asortimenta, cenam, promociji in izobraževanju potrošnikov. Pri izboru dobaviteljev in izdelkov sledi nakupnim navadam in trendom potrošnikom (Mercator, d. d., 2010, str. 114).

3.2.2 Širitev skupine Mercator na tuje trge

Ker je Mercator stoddotni lastnik podjetja Mercator Emba, za katerega je širitev na trge Jugovzhodne Evrope strateški cilj, je pomembna in smiselna priložnost, da Mercator Emba sledi strategiji matičnega podjetja in tako poskuša zavzeti konkurenčnejši položaj na trgu. Ker je podjetje z blagovno znamko BenQuick že prisotno na nekaterih trgih Jugovzhodne Evrope, kjer ima Mercator že svoje poslovalnice, so v nadaljevanju predstavljeni trgi, na katerih je Mercator že prisoten, Mercator Emba pa ne in ki ostajajo potencialni trgi za vstop.

V zadnjem času se veliko govori o prodaji Mercatorja Hrvaškemu podjetju Agrokor, pod katerega spadajo trgovska skupina Konzum, ki je največji konkurent Mercatorja na hrvaškem, srbskem in bosanskem trgu, ter proizvodna podjetja, kot so Ledo, Jamnica, Pik itd. Ob Agrokorjevem prevzemu Mercatorja se zastavlja vprašanje o položaju dobaviteljev v Mercatorju. Po neuradnih informacijah je Agrokor pripravljen obljubiti, da bo imel vsaj tri leta z zdajšnjimi Mercatorjevimi dobavitelji enake ali boljše nabavne pogoje in da bo omejil obseg svojih izdelkov v prodaji združenega trgovca tako, da ne bo presegal zdajšnjih deležev. Kratkoročno to pomeni, da naj podjetje Mercator Emba, v primeru prodaje Mercatorja Agrokorju, ne bi izgubilo deležev na policah v Mercatorju. Vendar pa lahko dolgoročno situacija postane resnejša, če bi Agrokor začel kršiti dane obljube in začel v trgovinah dajati prednost izdelkom hrvaških proizvajalcev. Po drugi strani pa je lahko prevzem Mercatorja tudi priložnost za Mercator Embo, saj bi podjetje lahko prišlo tudi do polic Mercatorjevega največjega tekmeca na Balkanu, Konzuma, ter tako razširilo prodajo in prepoznavnost svojih blagovnih znamk (Rankov & Vuković, 2011).

Slika 3: Prisotnost podjetja Mercator v Jugovzhodni Evropi



Vir: Mercator d.d., Gospodarski načrt skupine Mercator in družbe Poslovni sistem Mercator za leto 2010, 2009, str. 13.

Poslovni sistem Mercator je že vrsto let prisoten na trgih nekdanje Jugoslavije. Razširjenost skupine je prikazana na sliki 3. Z rdečo bravo so označene države, v katerih je Mercator že prisoten, z zeleno pa novi potencialni trgi. Z leti je pridobival na prepoznavnosti in je tako danes ena največjih in najuspešnejših trgovskih verig v Jugovzhodni Evropi, saj deluje že na sedmih trgih regije. Na teh trgih, ki veljajo za hitro rastoče, Mercator pridobiva pomembne tržne deleže predvsem z večjimi nakupovalnimi centri v glavnih mestih in regijskih središčih. S to namero želi biti prvi ali drugi največji trgovec z marketinškim programom na vsakem trgu (Mercator, d. d., 2009, str. 10, 11).

Mercator je med letoma 1998 in 2003 začel temeljito notranje prestrukturiranje, pri čemer so poleg sprememb procesov in razvoja maloprodajne mreže in tržnih aktivnosti stekli tudi procesi intenzivnega kapitalskega povezovanja in prevzemov trgovskih družb. Z ustanovitvijo odvisnih družb na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter Srbiji in Črni gori je Mercator vstopil na tuje trge. Cilji Mercatorja na teh tujih trgih so utrditi oziroma doseči položaj drugega največjega trgovca z izdelki za vsakdanjo rabo, uvrstiti se med tri največje trgovce z izdelki za dom ter razvijati dopolnilne trgovske storitve v povezavi s sistemom kakovosti. Po podatkih STA (STA, 2010) je bila skupina Mercator v letu 2010 največji trgovec z izdelki za vsakdanjo potrošnjo na trgih v Sloveniji in Črni gori, drugi največji trgovec na trgu v Srbiji in na Hrvaškem ter tretji največji trgovec na območju Bosne in Hercegovine. V letu 2010 je Mercator začel tudi strateško povezovanje na že omenjenih trgih, saj je zaključil strateško povezavo s hrvaško družbo Getro in tako pridobil 16 Getrojevih trgovskih centrov in drugih poslovnih objektov. Prav tako se je strateško povezal tudi na trgih Črne gore z družbo Pantomarket ter na trgu Srbije z družbo Coca (Mercator, d. d., 2010a, str. 22).

Poleg obstoječih trgov je Mercator v letu 2009 vstopil tudi na dva nova trga, in sicer v Bolgariji in Albaniji. Za zdaj je tam odprtih devet prodajaln. Do leta 2013 se načrtuje poslovanje tudi na trgih Makedonije in Kosova. Ker večina prebivalcev živi v urbanem okolju, je strategija Mercatorja odpiranje hipermarketov v največjih mestih. Ko bo Mercator pokrival celotno Jugovzhodno Evropo, se ne namerava več širiti, temveč želi zgraditi vodilne tržne deleže. Delež prihodkov iz prodaje je v letu 2010 v Sloveniji znašal 60,9 odstotka, na tujih trgih 38,8 odstotka ter na novih trgih 0,3 odstotka. V srednjeročnem obdobju, do leta 2015, bo Mercatorjeva dejavnost usmerjena na vse obstoječe trge, obenem pa se bo pogledovalo tudi na nove, kot sta npr. Makedonija in Kosovo. Investicije bodo usmerjene v nove maloprodajne zmogljivosti, kar pomeni nove nakupovalne centre in samostojne prodajalne ter prodajalne znotraj drugih nakupovalnih centrov. V obdobju od leta 2011 do 2015 bodo investirali 714,6 milijona evrov v nove lastne poslovne površine in tudi najeme. Pregled investicij je prikazan v tabeli 2 (Mercator, d. d., 2010b, str. 31; STA, 2009a; Mercator, d. d., 2010a, str. 92).

Tabela 2: Pregled vrednosti investicij in novih površin po trgih v mio. EUR

	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Skupaj 2011–2015
Slovenija	48,2	47,0	47,0	47,0	249,0
Obstoječi tuji trgi	61,4	81,6	81,6	81,6	357,4
Novi tuji trgi	15,4	26,4	26,4	26,4	108,2
Skupina Mercator	125,0	155,0	155,0	155,0	714,6

Vir: Mercator d.d., Srednjeročni gospodarski načrt skupine Mercator za obdobje 2011-2015, 2010b, str. 31.

4 ANALIZA INTERNACIONALIZIRANOSTI GLAVNIH KONKURENTOV

Podjetja, ki se spogledujejo z globalno strategijo, so pogosto konkurenti globalnim podjetjem, zato razvijajo različne strategije za vstop na trge. Ena od strategij je sledenje tržnemu voditelju, ki sledilnemu podjetju omogoča, da oceni sprejetost prvega podjetja na trgu ter odziv potrošnikov nanj in njegove proizvode. Ob pozitivnem odzivu se tudi sledilno podjetje odloči za vstop na trg. Druga možna strategija pa je sledenje kupcem, kar pomeni, da dobavitelji poskušajo slediti glavnemu odjemalcu, da bi še naprej ohranjali dobre poslovne odnose. Največja konkurenta podjetju Mercator Emba v Jugovzhodni Evropi sta hrvaški Kraš in švicarska multinacionalka Nestle. V naslednjem poglavju je analizirano gibanje konkurence na tuje trge in so predstavljeni primerni vstopni trgi za podjetje Mercator Emba (Hoenen & Hansen, 2009, str. 11).

4.1 KRAŠ

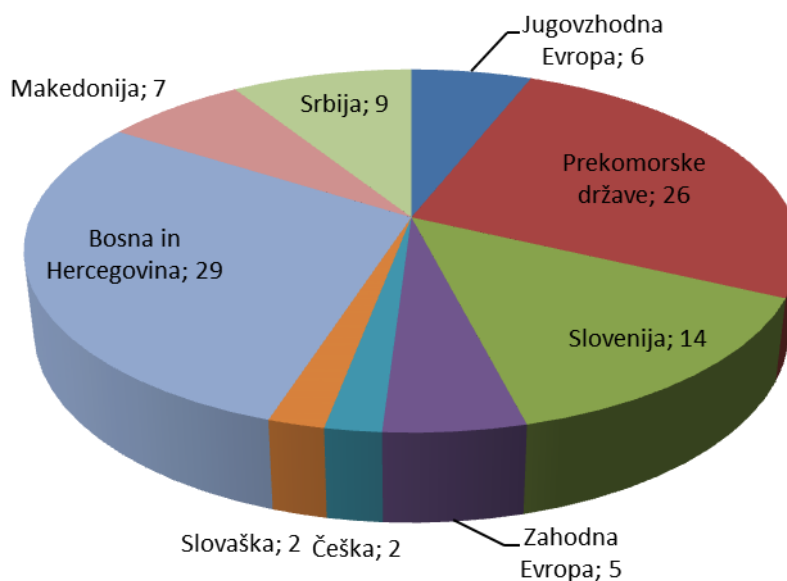
Kraš je na trgu slaščic in drugih sladkih izdelkov prisoten že od leta 1911. Podjetje je sistematično širilo proizvodnjo vseh treh slaščičarskih kategorij: kakavovih proizvodov, piškotov in biskvita ter sladkarij. Dolgoročni strategija in vizija podjetja sta še naprej zadovoljevati kupce z visoko kakovostjo in ohranjati vodilno vlogo na regionalnih trgih. V srednjeročnem načrtu bo podjetje poskušalo okrepiti blagovne znamke z razvojem in rastjo podjetja s strateškimi povezavami in prevzemi. Razvojni načrti so usmerjeni tudi v povečevanje prodaje na novih izvoznih trgih (Kraš today, 2011).

Podjetje je v letu 2010 ustvarilo 32.903 ton slaščičarskih izdelkov, kar je za štiri odstotke manj kot v letu 2009. Vrednostno je v letu 2010 Kraš ustvaril 134 milijonov evrov prihodkov, v primerjavi z letom 2009, ko so ti znašali 140 milijonov evrov. Dobiček podjetja se je zmanjšal za polovico, in sicer s 5,1 milijona evrov v letu 2009 na 2,5 milijona evrov v letu 2010. 56 odstotkov prihodkov pripada domačemu hrvaškemu trgu, na katerem se je prodaja v letu 2010 zmanjšala za 3,3 odstotka glede na preteklo leto. Prodaja kakavovih proizvodov se je v letu 2010 povečala za 3,4 odstotka v primerjavi z letom 2009. V omenjeno skupino proizvodov spadata blagovni znamki Dorina z 8,6-odstotno in Kraš express s petodstotno rastjo (Kraš, d. d., 2010, str. 12).

Struktura prodaje Kraša je prikazana na sliki 4. 44 odstotkov prihodkov predstavlja izvoz, ki je bil leta 2010 v primerjavi z letom 2009 nižji za 5,2 odstotka. Čezmorski trgi predstavljajo velik delež izvoza, kjer je bila zabeležena rast 2,7 odstotka v letu 2010. V to skupino trgov spadajo Savdska Arabija, Združene države Amerike, Kanada in Avstralija. Druga skupina trgov, kamor spadajo Češka, Slovaška, Slovenija in Zahoda Evropa, je zabeležila 10,8-odstotni padec v letu 2010. Glavni razlogi za padec v Sloveniji so manjša prodaja v maloprodaji, manjša osebna poraba in širitev diskontnih trgovin. Medtem pa so

bile aktivnosti na Češkem in Slovaškem usmerjene predvsem v prenavo prodajnega asortimenta, s poudarkom na ključnih Kraševih blagovnih znamkah in optimizaciji virov z namenom dolgoročne finančne uspešnosti. V tretji skupini trgov, ki predstavlja največji delež izvoza, pa so Srbija, Bosna in Hercegovina, Makedonija in Jugovzhodna Evropa. Tudi na teh trgih so bili prisotni padci prodaje, in sicer za 6,1 odstotka v letu 2010 v vseh skupinah proizvodov (Kraš, d. d., 2010, str. 13).

Slika 4: Struktura prodaje podjetja Kraš po trgih v %



Vir: Kraš d.d., Annual report Karš d.d, 2010, str. 15.

Podjetje Kraš je skozi zgodovino raslo tako organsko kot anorgansko. Kraš ima na področju Jugovzhodne Evrope v lasti šest odvisnih podjetij, in sicer so tri podjetja locirana na Hrvaškem, preostala pa na trgih Slovenije, Bosne in Hercegovine ter Srbije. Poleg tega ima podjetje tudi dve predstavništvi na Češkem in Slovaškem. Cilj podjetja je okrepiti izvoz, zato pospešeno išče partnerje, s katerimi bi lahko okrepilo svoje pozicije v tujini. V preteklosti je Kraš obdržal močno pozicijo tako na ruskem trgu kot tudi na drugih vzhodnoevropskih trgih ter v Avstraliji in na Bližnjem vzhodu. Vendar pa ima podjetje dolgoročne načrte tudi na rastočem azijskem trgu. Eden od trgov, ki se omenja kot potencialni kandidat, je trg Kazahstana (Kraš forges into 21 century, 2011; Dobrašin, 2007).

4.2 NESTLÉ

Drugi veliki konkurent je multinacionalka Nestlé, ki je številka ena po prihodkih med živilskoproizvodnimi podjetji in ima že dolgoletno zgodovino proizvodnje hrane. Nestlé je rasel od angleško-švicarske združitve, ko sta se združila angleška mlekarica in podjetje Henri Nestlé, ki je proizvajalo otroško hrano. Sledili sta hitra rast in razširitev praktično

po vsem svetu. Še posebej po drugi svetovni vojni je Nestlé rasel večinoma anorgansko s prevzemi in tako vstopal tudi v številne nove segmente. Danes je prisoten v več kot 115 državah sveta. Skoraj v vsaki državi je njegova proizvodna podružnica. Glavna aktivnost skupine Nestlé je, da se posveča hrani na splošno in tudi specifični prehrani. Na začetku je bila pozornost namenjena predvsem mlečnim in posebnim izdelkom za otroke, sčasoma pa so v svoj portfelj začeli vključevati tudi izdelke iz čokolade, slaščice, kavo, instantne napitke, deserte, izdelke iz žitaric, pijače, sladolede, pripravljeno zamrznjeno hrano in hrano za hišne ljubljence. Danes imajo na trgu približno 7500 blagovnih znamk. Nestlé se je začel posvečati predvsem izdelkom, ki prinašajo večjo dodano vrednost, zato je tudi vstopil v segment hrane za male živali ter zdravih in hranljivih proizvodov (History – Nestlé, 2011; Nestlé Group, 2011; Nestlé S.A., 2011).

Na koncu leta 2010 je Nestlé ustvaril 87 milijard evrov prihodkov, kar je za dva odstotka več kot v letu 2009. Največji trg predstavlja Evropa, kjer ustvari 33 odstotkov vseh prihodkov, kot je prikazano v tabeli 3.

Tabela 3: Struktura prodaje podjetja Nestlé po trgih

Trg	Prihodki (v milijonih €)	Delež (v %)
Evropa	29.067	33
ZDA + Kanada	27.167	31
Azija	13.506	15
Latinska Amerika + Karibsko otočje	13.208	15
Afrika	2.657	3
Oceanija	2.521	3
Skupaj	88.130	100

Vir: Nestle S.A., Annual report Nestle S.A., 2010, str. 46.

V Zahodni Evropi je bila zabeležena rast na vseh pomembnih trgih, kljub težavam na ekonomskem področju in kljub konkurenčnemu okolju. Posebej dobro je podjetje poslovalo v Franciji in Veliki Britaniji, drugod pa pridobilo kar nekaj tržnega deleža. Edino Grčija je bila država, kjer ni bilo rasti in večjega tržnega deleža (Nestlé S.A., 2010, str. 32).

Medtem ko so se drugi konkurenti bolj osredinjali na povečanje marž, se je Nestlé odločil za drugačno strategijo, in sicer za globalno rast in večjo usmerjenost v bolj zdrave proizvode. Z zavedanjem pomembnosti razvijajočih se trgov Nestlé veliko vlaga v proizvodne kapacitete in nove trge. Razvijajoči se trgi, med katere spadajo Azija, Oceanija in Afrika, so za Nestlé najdobitkonosnejši, saj so k celotni povečani prodaji v letu prispevali kar s šestimi odstotki. Pričakovanja Nestléja so, da bi razvijajoči se trgi znašali 60 odstotkov prihajajoče rasti. Podjetje tudi vlaga v nove proizvode, in sicer v izdelke, ki se proizvajajo z nižjimi stroški, kar pomeni, da je tudi njihova cena nižja in

tako dostopnejša za revnejše prebivalce v razvijajočem se svetu. Cilj podjetja Nestlé je, da bi delež celotne prodaje na razvijajočih se trgih znašal 45 odstotkov do leta 2020 (Nestlé S.A., 2011; Lucas, 2011; Nestlé (NSRGY), 2011).

Nestlé gradi svojo konkurenčno prednost predvsem s kombinacijo težko posnemljivih aktivnosti, ki se odražajo skozi verigo vrednosti in so odraz več desetletij dolgega dela. Nestlé za svojo konkurenčno prednost našteva predvsem pet aktivnosti, ki so med seboj povezane, in sicer so to edinstveni izdelki in portfelj blagovnih znamk, geografska razširjenost, podjetniški duh, kamor spadajo dobri kadri, kultura in vrednote, ter edinstvene raziskovalne in razvojne kapacitete. Nestlé spada med največje organizacije na področju raziskav v živilski panogi. Letne investicije so največje v panogi, zaposlujejo pa tudi več kot 3000 raziskovalcev (Strategy – Nestlé Roadmap to Good Food, Good Life, 2011).

5 ANALIZA ŠIRŠEGA IN OŽJEGA OKOLJA

Glede na analizo internacionalizacije matičnega podjetja Mercator in konkurenčnih podjetij menim, da so najprimernejši trgi za vstop podjetja Mercator Emba na Balkanskem polotoku. Na trge razvitih držav je težko vstopiti zaradi velike zasičenosti. Trgovska podjetja imajo na policah raje uveljavljene blagovne znamke velikih proizvajalcev. Prav tako pa se je težko vključiti v distribucijsko mrežo. Dejstvo je, da se vsa podjetja, ki želijo izboljšati rast, usmerjajo na razvijajoča se tržišča. Tako Nestlé kot tudi Kraš veliko stavita na še nerazvite trge in prav tako tudi Mercator. Za Mercator Embo se zdi, da je za oddaljena eksotična tržišča še nekoliko prezgodaj, saj je za vstop nanje treba nameniti veliko finančnih sredstev tako za raziskavo trga kot tudi samo izvedbo, ki pa podjetju trenutno niso na voljo. Države na Balkanu so tudi razvijajoče se države s še velikimi potencialom. Prav tako so geografsko in kulturno zelo blizu, kar je še posebej pomembno pri vstopanju na novi trg. V prid balkanskim trgov govori tudi dejstvo, da je na teh trgih prisotno tudi matično podjetje Mercator, ki je eden največjih trgovcev v državah nekdanje Jugoslavije. In glede na to, da je Mercator Emba z blagovno znamko BenQuick že prisotna na večini trgov razen na trgih v Srbiji in Bolgariji, kjer ima svoje poslovalnice tudi Mercator, menim, da sta to primerni tržišči za nadaljnjo poglobljeno analizo.

5.1 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA BOLGARIJE

5.1.1 Politično pravno okolje

Politika in pravo igrata eno ključnih vlog v mednarodnem poslovanju. Celo najboljši načrti se lahko izjalovijo kot posledica nenačrtovanih političnih ali pravnih vplivov in napaka pri načrtovanju teh dejavnikov lahko uniči posel, ki bi bil lahko uspešen. Buckley

(2000, str. 485) definira politično tveganje kot izpostavljenost vrednosti investicij ali spremembam denarnega toka, ki so rezultat političnih odločitev. Politično tveganje lahko zajema različne oblike, od spremembe davčne zakonodaje do različnih oblik omejevanja poslovanja tujih podjetij (Czinkota et al., 1999, str. 95; Ruzzier, 2006, str. 24).

Pod politično in pravno okolje spadajo različni dejavniki, kot so npr. zdajšnja in prihodnja politična stabilnost, notranja politika tuje države, odnos do zasebnih podjetij in tujih nakupov, denarna politika, birokracija ter diplomatski odnosi med domačo in tujo državo. Pravni dogovori pa so lahko vidni v carinskih in necarinskih sporazumih in davkih. Politično in pravno okolje domače države sta lahko prav tako pomembni za internacionalizacijo malih in srednje velikih podjetij. Večina držav spodbuja programe za pospeševanje podjetništva in s tem razvoj malih in srednje velikih podjetij. Ti programi so po navadi namenjeni predvsem za zmanjševanje težav podjetij pri financiranju, tehnologiji in inovacijah, vodenju in internacionalizaciji (Ruzzier, 2006, str. 24).

Bolgarija je parlamentarna demokracija in je razdeljena na 28 administrativnih provinc. Izvršilno oblast predstavlja predsednik države, ki opravlja zgolj predsedniške naloge, s pravico veta pa lahko vpliva tudi na z ustavo določene in omejene politične odločitve. Zakonodajno vejo oblasti predstavlja parlament, ki ima 240 predstavnikov, izvoljenih na splošnih volitvah, s štiriletnim mandatom. Na zadnjih parlamentarnih volitvah leta 2009 je zmagala desno usmerjena stranka Državljeni za evropski razvoj Bolgarije z Boiko Borisov na čelu (Predstavitev Bolgarije, 2011).

Bolgarija je članica zveze NATO od leta 2004, Evropske unije (EU) pa od leta 2007. Zaradi članstva v EU je politično okolje stabilno, zakonodaja pa je usklajena oziroma gre v smeri evropskih direktiv. Leta 2009 je manjšinsko izvoljena vlada v svojem programu napovedovala pot k reformam in boj proti korupciji. V splošnem je zakonodajno okolje še vedno omejeno z zapletenimi uredbami, s slabo transparentnostjo in slabim oziroma samovoljnim izvrševanjem zakonodaje. Vsi ti razlogi ustvarjajo pogoje za neugodno gospodarsko klimo. Tako se tuji investitorji pogosto pritožujejo zaradi toge javne uprave, slabe infrastrukture, korupcije, pogostega spreminjanja zakonodaje in vnaprej določenih javnih razpisov (The PRS Group Inc., 2010, str. 1, 2; Overseas Business Risk – Bulgaria, 2011).

Vendar pa je kljub napredku v zakonodaji in pravnih instrumentih korupcija še vedno eden večjih problemov v gospodarskem okolju. Po podatkih organizacije Transparency International je Bolgarija uvrščena na 73. mesto od 180 držav v letu 2010, kar pomeni, da je v primerjavi z letom 2009 nazadovala za dve mesti. Največkrat je korupcija povezana še z organiziranim kriminalom, kot je trgovina z ljudmi in drogami, kar močno vpliva na postopke v javnih ustanovah pri pridobivanju koncesij in v zakonskih postopkih. V bolgarski javnosti imajo slab ugled policija, sodišča, cariniki in politiki, vse to pa

onemogoča razvoj Bolgarije in je obenem tudi največji razlog za sankcije EU (The PRS Group Inc., 2010, str. 1; Transparency international: Corruption in Bulgaria is on rise, 2011).

Zaradi dobre gospodarske uspešnosti in politične stabilnosti je Bolgariji v obdobju pred gospodarsko krizo uspelo privabiti tuje investitorje. K povečani stabilnosti in trgovanju so prispevali postopno približevanje skupnemu trgu EU, fiskalna politika in prizadevanja za prevzem evra kot nove valute. Vendar pa je gospodarska kriza močno prizadela predvsem investicije, saj so se te v letu 2009 zmanjšale za 50 odstotkov. Zato Bolgarija v zadnjem času poskuša privabiti čim več tujih investitorjev, zaradi česar je povsem liberalizirala investicijsko politiko, tako na področju nizkih davčnih stopenj kot tudi drugih konkurenčnih spodbud. Ena od prednosti za poslovanje v Bolgariji je ugoden davčni sistem, kjer imajo enotno davčno stopnjo tako za dobičke podjetij kot tudi za osebne dohodke. Obstajajo pa tudi davčne ugodnosti za naslednje primere (The PRS Group Inc., 2010, str. 1; Why Invest in Bulgaria?, 2011):

- 0-odstotni davek v regijah z visoko brezposelnostjo;
- dvoletna oprostitvev davka za uvoz opreme za investicijske projekte v vrednost več kot pet milijonov evrov in najmanj petdeset delovnih mest;
- dvoletna davčna amortizacija za nove računalnike in novo proizvodno opremo;
- pet odstotkov akontacije davka na dividende in prodaje vrednostnih papirjev (0 odstotkov davka za prebivalce EU).

Zakon o varstvu konkurence iz leta 2008 je dopolnitev pravil EU, ki podpirajo konkurenčnost in zaščito potrošnika. Zakon prepoveduje monopol, omejevalne postopke trgovanja, zlorabo tržne moči in nepošteno konkurenco. Podjetjem so prepovedani neposredno ali posredno oblikovanje cen, razdelitev tržnih deležev in virov oskrbe, omejevanje proizvodnega razvoja v škodo potrošnika, diskriminatorna obravnava konkurenčnih potrošnikov, vezanje pogodb na dodatne in nepovezane obveznosti. Zakon prepoveduje tudi določene oblike nepravilne konkurence: škodovanje ugledu tekmeča, zavajanje o dobrinah ali storitvah, zavajanje o izvoru, izdelovalcu ali drugih podatkih dobrin ali storitev; razkrivanje tekmečevih poslovnih skrivnosti ali kršenje poslovnih postopkov, ki temeljijo na dobri veri, in »nepravilno spodbujanje strank« (z darili ali z loterijo), ki lahko otežujejo delo tujih podjetij (The PRS Group Inc., 2010, str. 3).

5.1.2 Ekonomsko okolje

V letih pred gospodarsko in finančno krizo je bila Bolgarija ena od perspektivnejših držav za investitorje v Srednji in Vzhodni Evropi. Po podatkih svetovne banke je Bolgarija v letu 2006 privabila največ investicij (delež v BDP) v regiji. Ko se je leta 2007 pridružila EU, je rast BDP znašala okoli šest odstotkov. Z vstopom v EU je Bolgarija prevzela

evropske predpise o prostem trgovanju in prostem pretoku delovne sile. Kljub relativno nizkemu BDP na prebivalca je brezposelnost znašala šest odstotkov. Vendar pa je gospodarska kriza prinesla spremembe. Gospodarstvo je v letu 2009 nazadovalo za pet odstotkov. Kljub temu pa se v prihodnjih letih napovedujejo boljši časi. Pomembnejši statistični kazalniki so predstavljeni v tabeli 4 (Bulgaria, 2011; Predstavitev Bolgarije, 2011).

Tabela 4: Statistični kazalniki za Bolgarijo v obdobju 2008–2013

	2009	2010	2011	2012*	2013*
Število prebivalcev (v mio.)	7,4	7,4	7,4	7,3	7,3
BDP (v mrd. EUR po tekočih cenah)	35	36	39,3	41,9	44,7
BDP per capita (v EUR)	4.698	4.857	5.348	5.728	6.164
Rast BDP (v %)	-5,5	0,2	2,6	3,1	4
Rast zasebne potrošnje (v %)	-7,6	-1,2	1,2	2,4	4,2
Rast javne potrošnje (v %)	-6,5	-1	0,2	0,5	1,5
Rast investicij (v %)	-17,6	-16,5	2	5,5	8
Rast celotnega domačega povpraševanja (v %)	-13,3	-4,3	0,7	3	5,3
Rast industrijske proizvodnje (v %)	-7,4	2,1	5	4,2	4,5
Stopnja brezposelnosti (v %)	7,6	9,5	8,8	7,7	6,8
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %)	2,8	2,4	4	3	3,3
Primarni proračunski primanjkljaj/presežek (v % BDP)	-0,1	-3,3	-2,3	-1,4	-0,8
Uvoz blaga (v mrd. EUR)	-16	-18	-20,1	-22,1	-25,2
Izvoz blaga (v mrd. EUR)	11,8	15,5	18,5	20	22,3
Realna stopnja rasti izvoza blaga in storitev (v %)	-11,2	16,2	9,5	3,7	4,8
Realna stopnja rasti uvoza blaga in storitev (v %)	-21	4,5	6,1	3,6	6,5
Saldo tekočega računa (v % BDP)	-8,8	-1,2	0,5	-0,6	-2,5
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za EUR)	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96
Zunanji dolg (v % BDP)	83,4	79,8	70,8	68,2	66,2
Vhodne neposredne tuje investicije (v mrd. EUR)	2,4	1,6	1,1	2,9	4,8
Slovenski izvoz (v mio. EUR)	123	136,8	75,7+	/	/
Slovenski uvoz (v mio. EUR)	48,6	127,5	99,6+	/	/

* Napovedane vrednosti.

Vir: Predstavitev države Bolgarija, 2011.

Svetovna banka je v letu 2011 Bolgarijo uvrstila v višji srednji razred po prihodkih, saj je BDP na prebivalca v letu 2010 znašal 4857 evrov. Največ so k rasti BDP prispevale storitve, in sicer 64 odstotkov, industrija 30 odstotkov in kmetijstvo šest odstotkov. Bolgarija izvozi 61 odstotkov blaga v države članic EU, kar pomeni, da je precej odvisna od razmer v EU. Gospodarska rast je bila do leta 2006 nadpovprečna v primerjavi z drugimi evropskimi državami, kajti rast BDP v letu 2008 je znašala 6,4 odstotka. Vendar pa se je z začetkom globalne finančne in ekonomske krize ta rast ustavila in Bolgarija je

zapadla v recesijo. Tako se je BDP v letu 2009 znižal za 5,5 odstotka, v letu 2010 pa se je že nekoliko izboljšal, saj je bila rast 0,2-odstotna. Okrevanje je bilo predvsem na račun izvoza, medtem ko je domače povpraševanje ostalo na isti ravni. Rast izvoza je v letu 2010 znašala 16,2 odstotka, uvoza pa 4,5 odstotka. Prve napovedi za prihodnja leta so skromne, vendar pozitivno usmerjene. Rast BDP v letu 2012 naj bi znašala 3,1 odstotka. Prav tako se izboljšuje saldo tekočega računa, ki je v letu 2009 znašal –8,8 odstotka BDP, v letu 2010 pa se je zmanjšal na –1,2 odstotka BDP, predvsem na račun boljše trgovinske in storitvene bilance (Stamer, 2011, str. 4; Bulgarian National Bank, 2011a, str. 20).

Stopnja inflacije je bila v Bolgariji velik problem, saj je v letu 2008 znašala 12,3 odstotka. Vendar pa se je situacija zelo izboljšala v letu 2009, ko je bila ta le 2,8-odstotna, leta 2010 pa 2,4-odstotna. Glavni razlog za inflacijo v letu 2010 so bile predvsem višje cene surovin na svetovnih trgih. Tako so se najbolj dvignile cene naftnih derivatov, za 20,4 odstotka, in hrane za 3,9 odstotka. Znižale pa so se cene storitev in industrijskih proizvodov, predvsem zaradi manjšega povpraševanja in zniževanja stroškov v podjetjih. Vendar pa večjega vpliva na celotno inflacijo niso povzročile, saj niso neposredno povezane s cenami energije in hrane. Bolgarska valuta lev (BGN) ima fiksni menjalni tečaj glede na evro in znaša 1,95583 BGN/EUR, ki je bil določen leta 1997 kot stabilizacijski ukrep za končanje finančne krize. Zaradi fiksnega deviznega tečaja je tečajno tveganje minimalno (Bulgarian National Bank, 2011b, str. 17, 18).

Gospodarski krizi ni ušel niti trg delovne sile, na katerem se je stopnja brezposelnosti povečevala kljub nekoliko povečani ekonomski aktivnosti. V letu 2009 je brezposelnost narasla predvsem zaradi odpuščanja v proizvodnih panogah, medtem ko so bila v letu 2010 največji krivec odpuščanja v storitvenih dejavnostih. Še vedno ostajata majhno povpraševanje po delovni sili in malo novih delovnih mest. Brezposelnih je bilo v letu 2010 342.000, kar znaša 9,5 odstotka delovno aktivnega prebivalstva. Rast nominalnih plač se je začela upočasnjevati, in to kljub povečanju produktivnosti, ki pa je bila večinoma posledica zmanjšanja števila zaposlenih in rahlega gospodarskega okrevanja. V letu 2010 so stroški dela nekoliko narasli. Povprečna plača v letu 2010 je v Bolgariji znašala 327 evrov, kar je v primerjavi s povprečjem EU bistveno manj. Najbolj so se plače dvignile v finančni, gradbeni in nepremičninski dejavnosti. Pri poslovanju z bolgarskimi subjekti se zastavlja tudi vprašanje plačilne discipline. V Zahodni Evropi so računi v več kot 75 odstotkih plačani točno. Tudi Bolgarija ne zaostaja za evropskimi državami, saj so računi plačani točno v 74 odstotkih, tako med poslovnimi in zasebnimi subjekti kot tudi med samimi poslovnimi subjekti. Povprečno število dni za plačilo računa pa znaša 41 dni med poslovnimi subjekti. Tako Bolgarija spada med zanesljivejše države (Bulgarian National Bank, 2011b, str. 16; EOS Ten Nations Survey 2011 – European payment practices, 2011).

Odkar je Bolgarija članica EU, je fiskalna politika glavno orodje za upravljanje gospodarstva. Bolgarija je bila zelo preudarna v fiskalni politiki, kar se je odražalo tudi v proračunskem presežku, ki je v letih 2004 do 2008 znašal povprečno 1,6 odstotka BDP. Odkar pa se je pojavila finančna kriza, se je to stanje nekoliko poslabšalo, saj je proračunski primanjkljaj v letu 2009 znašal 0,1 odstotka, v letu 2010 pa 3,3 odstotka BDP. Vse to je posledica manjših davčnih prihodkov, tako iz naslova DDV kot tudi davka od dobička gospodarskih družb, ki so v letu 2009 padli za 23 odstotkov, obenem pa so se povečali tudi socialni transferji (Bulgarian National Bank, 2011b; Stamer, 2011, str. 5).

Za povečevanje konkurenčnosti bo morala Bolgarija v naslednjih letih paziti predvsem na rast BDP, saj bo morala povečati izvoz in spodbujati investicije. Prav tako se bo morala spopasti z brezposelnostjo, ki vpliva na domače povpraševanje. Pozornost pa bo morala nameniti tudi inflaciji in zadolženosti.

5.1.3 Socialno-kulturno okolje

Vsak narod ima svoje vrednote, običaje in tabuje. Ko ocenjujemo socialno-kulturno okolje, lahko ocenjujemo mnogo dejavnikov, vendar pa obstajajo splošni dejavniki, ki so v večini primerov najprimernejši za uspešnost na tujem trgu. Ti dejavniki so vrednote in norme, ki po navadi izhajajo iz verskega prepričanja, odnosa do tveganja, pomena dosežkov in bogastva itd., izobrazba, jezik oziroma komunikacija, pri čemer so pomembni besedno in nebesedno izražanje ter razumevanje in socialna organiziranost, ki daje okvir kulturnemu okolju ter vključuje vsakodnevno življenje ljudi in interakcijo med njimi (Mühlbacher, 2006, str. 199).

Glede na popis prebivalstva, ki je bil izveden na začetku leta 2011, ima Bolgarija 7,3 milijona prebivalcev. Število prebivalcev se v zadnjih letih zmanjšuje, in sicer za povprečno 0,7 odstotka. Dve tretjini zmanjševanja števila prebivalcev sta posledica negativnega naravnega prirastka, saj umre več ljudi, kot se jih rodi, preostala tretjina pa je posledica mednarodne emigracije, predvsem turške manjšine in delavcev. Po etnični pripadnosti je največ Bolgarov, 83,6 odstotka, Turkov, 9,5 odstotka, Romov, 4,6 odstotka, preostali pa so Makedonci, Armenci, Tatari in drugi. Večina, 72,5 odstotka, prebivalcev živi v urbaniziranem okolju, in sicer v večjih mestih, kot so Sofija, Plodiv, Varna itd., drugi pa živijo na podeželju. Demografska slika kaže vse bolj starajoče prebivalstvo. V letu 2011 je število prebivalcev, ki so starejši od 65 let, s 16,8 odstotka naraslo na 18,5 odstotka, medtem ko se je delež prebivalcev, mlajših od 15 let, s 15,3 odstotka zmanjšal na 13,2 odstotka (Predstavitev Bolgarije, 2011; National statistical institute Republic of Bulgaria, 2011, str. 2).

Z vstopom Bolgarije v EU leta 2009 je morala Bolgarija izboljšati tudi kakovost in pomembnost izobraževalnega sistema. V letu 2007 je vlada predstavila šolske reforme, s

katerimi je poskušala uvesti decentraliziranost šolstva, izboljšati avtonomnost šol in učinkovitejšo porabo sredstev. Reforme so prinesle zelene rezultate, in sicer je bila izvedena reorganizacija, s katero se je zmanjšalo število šol oziroma so bile združene. S tem je bil prihranjen denar, ki ga je bilo mogoče vložiti v povečanje plač v šolstvu in nove investicije. Obenem pa se je povečala tudi stopnja izobraženosti učiteljev. Bolgarija pa bo kljub temu morala še naprej vlagati v kakovost šolstva. Radikalne spremembe in modernizacijo med drugim potrebuje tudi visoko šolstvo, če želi dosežati visoke evropske standarde. Tako poskuša vlada izboljšati univerzitetno politiko, ki bi univerzam prinesla več avtonomnosti, zmanjšala administrativne ovire, omogočila večjo finančno neodvisnost itd. Večina univerz je danes finančno odvisna od ministrstva za šolstvo, kar pomeni, da imajo univerze malo moči pri odločitvah in da so vse finančne odločitve praktično v pristojnosti vlade. Zaradi pomanjkanja priložnosti nekatere univerze niso več zainteresirane za povečevanje kakovosti in učinkovitosti študija, kar se kaže tudi v begu možganov, saj se domači strokovnjaki raje odločijo za izobraževanje v tujini (Vorotnikov, 2010; World bank, 2010, str. 1).

5.2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA SRBIJE

5.2.1 Politično in pravno okolje

Srbija je demokratična parlamentarna republika z enodomnim parlamentom, v katerem deluje 250 poslancev, izvoljenih za štiriletni mandat. Predsednik države je od leta 2004 Boris Tadić, ki je bil ponovno izvoljen leta 2008. Vendar pa je na volitvah v maju 2012 izgubil proti nacionalistu Tomislavu Nikoliću. Na parlamentarnih volitvah leta 2008 pa je zmagala proevropska koalicija strank pod vodstvom Tadićeve Demokratske stranke (Predstavitev Srbije, 2011; STA, 2012a).

Srbija je eden večjih trgov na Zahodnem Balkanu s 7,3 milijona prebivalcev. Največ ugodnosti je imela Srbija v nekdanji Jugoslaviji, ko je bil središče nekdanje države Beograd. Srbija se je pozno začela približevati evropskim standardom tako politično kot tudi ekonomsko, večinoma zaradi konfliktov in sankcij v devetdesetih. Leta 2008 je proevropska koalicija začela postopek približevanja EU, s ciljem postati polnopravna članica. Tako je bil sprejet začasni dogovor o trgovanju, s katerim bi postopno liberalizirali trgovino med državami EU in Srbijo. Leta 2010 je EU začel stabilizacijski in pridružitveni proces s Srbijo, ki je tako s 1. marcem 2012 postala kandidatka za članstvo v EU. Vendar pa bo morala Srbija za sprejem v EU postoriti še marsikaj, da bo zadostila standardom EU, zlasti na področju ekonomske politike, pravosodja itd. Kosovo se je leta 2008 odcepilo od Srbije in postalo samostojna država, ki pa je Srbija ne prizna, čeprav so to nekatere evropske in številne druge države že storile. V zadnjem času je tako prišlo tudi do številnih incidentov na meji med Kosovom in Srbijo, tako da so morale posredovati mednarodne enote. Zato je v zvezi s Kosovom pomembno politično vprašanje

za politično stabilnost v regiji. Ob pritiskih EU na rešitev vprašanja lahko privede do nezaupanja ljudi v EU, kar bi pomenilo korak nazaj. Tako bi se lahko zavlekel proces približevanja Srbije k EU, kar bi negativno vplivalo na gospodarstvo tako EU kot Srbije (Overseas Business Risk – Serbia, 2011; Capussela, 2011; STA, 2012b).

Pravne reforme so še vedno ena od prioritet Srbije. Proces tranzicije se še vedno nadaljuje in tudi strukturne reforme še niso opravljene, česar se zaveda tudi vlada, ki poskuša reformirati ekonomsko okolje in odpreti tržišče za tuje partnerje. Zadnje čase je Srbija sprejela zakone na področju bančništva, mednarodne menjave, sodstva itd., ki so omogočili reforme ekonomskega okolja. Vendar pa boljše ekonomsko okolje zelo ovira korupcija, ki je v Srbiji razširjena v vseh slojih družbe. Nedavno so bili izvedeni pozitivni premiki v smeri učinkovitejše zakonodaje z ustanovitvijo protikorupcijske komisije, ki je povzročila nekaj pozitivnih učinkov. Javni funkcionarji so morali objaviti podatke o svojem premoženju, preprečeno pa je tudi opravljanje dveh funkcij. Vendar pa je izvajanje zakona proti korupciji zelo šibko, saj le v malo primerih pride do obsodbe. Po poročanju organizacije Transparency International je bila Srbija po koruptivnosti v letu 2010 na 78. mestu od 178 držav, kar se glede na leto 2009 izboljšuje, vendar še vedno nakazuje veliko stopnjo korupcije. Evropska komisija je srbski institucionalni okvir za boj proti korupciji označila kot primeren, vendar še vedno obstajajo pomanjkljivosti. Predvsem se mora okrepiti protikorupcijski urad ter izboljšati večja doslednost in zakonodajno okolje (Overseas Business Risk – Serbia, 2011).

Ekonomska situacija in ekonomsko okolje za investitorje sta se v zadnjem desetletju močno izboljšala, vendar je še vedno nujno izboljševanje na številnih področjih za večjo gospodarsko rast. Predvsem je treba urediti zakonodajno področje ter omogočiti transparenten, konkurenčen in fleksibilen zasebni sektor. Srbija je postala privlačno okolje za investitorje od leta 2001, ko je sprejela privatizacijski zakon, ki je omogočal enake pravice med tujimi in lokalnimi investitorji ter poenostavil formalnosti za začetek poslovanja. Srbija nudi stimulatívno davčno okolje, saj znaša davek na dobiček deset odstotkov in je eden izmed najnižjih v Evropi, ter poceni delovno silo. Država ponuja tudi proste trgovinske cone, kar pomeni, da so podjetja, ki delujejo v njih, deležna posebnih ugodnosti ter davčnih in carinskih olajšav. Zaradi približevanja Srbije k EU postaja še zanimivejša za vlagatelje, saj se tako pojavljajo nove priložnosti in konkurenčni izzivi (KSV 1870 Group, 2010, str 15; More Competitive Market Economy, 2011).

5.2.2 Ekonomsko okolje

Srbija je doživela ekonomski razcvet ob padcu režima Slobodana Miloševića. Ekonomske reforme in prestrukturiranje gospodarstva so še vedno izziv. Visoka brezposelnost, pomanjkanje likvidnosti v gospodarstvu in korupcija ostajajo velik ekonomski problem. Po nastopu gospodarske krize se je pokazalo, da je krhka in strukturno šibka ekonomija.

Po letu 2009 se je stanje v Srbiji začelo stabilizirati in je v prihodnosti napovedana šibka rast. Velika brezposelnost zavira zasebno potrošnjo, obenem pa visok proračunski primanjkljaj onemogoča boljšo gospodarsko rast. V tabeli 5 so prikazani pomembnejši statistični kazalniki (Background note: Serbia, 2011; Serbia Freight Transport, 2011).

Tabela 5: Statistični kazalniki za Srbijo v obdobju 2008–2013

	2009	2010	2011	2012*	2013*
Število prebivalcev (v mio.):	7,3	7,3	7,2	7,2	7,2
BDP (v mrd. EUR po tekočih cenah):	32,2	31,9	34,9	38,1	42,1
BDP per capita (v EUR):	4.403	4.376	4.823	5.279	5.844
Rast BDP (v %):	-3,1	1,8	3	4,6	5
Rast zasebne potrošnje (v %):	-2,5	-1,8	0,2	2	3
Rast javne potrošnje (v %):	-5,1	-2,4	-1,5	-1	-1
Rast investicij (v %):	-9,3	-0,1	1,6	4	4
Rast celotnega domačega povpraševanja (v %):	-8,9	-1,3	0,4	2,5	3,6
Rast industrijske proizvodnje (v %):	-12,1	2,4	4,2	4,6	4,7
Stopnja brezposelnosti (v %):	16,6	17,2	16,7	15,9	14,5
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %):	8,4	6,3	11,7	5,6	3,9
Primarni proračunski primanjkljaj/presežek (v % BDP):	-1,8	-1,9	-1,8	-0,7	-2,1
Uvoz blaga (v mrd. EUR):	-10,8	-12,1	-12,1	-13,6	-15,7
Izvoz blaga (v mrd. EUR):	6	7,4	7,7	8,7	10,2
Realna stopnja rasti izvoza blaga in storitev (v %):	-12,4	19,1	17	13	12
Realna stopnja rasti uvoza blaga in storitev (v %):	-21,8	4,1	6,2	6	7,6
Saldo tekočega računa (v % BDP):	-5,4	-6,6	-7,1	-7,5	-8,2
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za EUR):	94,1	103,5	102,8	103	101,5
Zunanji dolg (v % BDP):	74,7	79,3	71	68,9	67,7
Vhodne neposredne tuje investicije (v mrd. EUR):	1,4	0,8	2,1	2,4	2,7
Slovenski izvoz (v mio. EUR):	532,4	571,8	288,8+	/	/
Slovenski uvoz (v mio. EUR):	261,2	356,4	207+	/	/

* Napovedane vrednosti.

Vir: Prestavitve države Srbija, 2011.

Po podatkih statističnega urada je rast BDP leta 2010 znašala 1,8 odstotka, BDP na prebivalca pa se je gibal pri okoli 4300 evrih. Od leta 2000 do 2008 je gospodarska rast znašala okoli 5,4 odstotka na leto. Zaradi recesije leta 2009 se je gospodarstvo skrčilo za tri odstotke, a se je gospodarska rast vseeno popravila in se v prihodnjih letih napoveduje povečanje za okoli tri odstotke. Rast BDP v letu 2010 je bila večinoma odvisna od povečanja tujega povpraševanja. Velik delež so h gospodarski rasti v letu 2010 prispevale tudi storitve, predvsem transport, skladiščenje in komunikacije. Prav tako se je situacija izboljšala v prodaji na veliko in drobno. Izvoz je rasel hitreje kot uvoz, kar je pozitivno vplivalo na zmanjševanje trgovinskega primanjkljaja. Vsi ti trendi so prispevali k

izničenju vpliva zmanjšane domačega povpraševanja in upada investicij. Domače povpraševanje se je v letu 2010 v primerjavi z letom 2009 nekoliko povečalo. Leta 2010 je Srbija pripravila nov model ekonomske rasti, ki temelji na večjem varčevanju, investicijah, proizvodnji izdelkov in izvozu. Model je dosegel rezultate, saj se je tako že v letu 2010 izvoz povečal za 26 odstotkov, kar je bilo posledica deprecijacije dinarja. Izvozna usmerjenost pa se je nadaljevala tudi v letu 2011, saj je bil v prvem polletju izvoz večji za 30,4 odstotka kot v enakem obdobju prejšnje leto. Čeprav se je deficit v trgovinski bilanci zmanjšal, pa ta še vedno močno vpliva na saldo tekočega računa. Ta je v letu 2010 znašal -6,6 odstotka BDP. Negativnega trenda v saldu tekočega računa ne morejo ustaviti niti tekoči transferji, ki ustvarjajo presežek, ki pa se je v letu 2010 znižal za 4,6 odstotka (National bank of Serbia, 2011a, str. 30; Serbia, 2011; Background note: Serbia, 2011).

Visoka inflacija je v Srbiji velika težava. V letu 2010 je presegla deset odstotkov, kar je precej več od cilja, ki si ga je zastavila Narodna banka Srbije (okoli 6 %). Največ k inflaciji prispevajo cene hrane in energentov. Poleg tega šibka vrednost dinarja povečuje inflacijske pritiske na hrano in druge izdelke. Hrana in preostale dobrine so se dražile predvsem v prvi polovici leta 2010. V drugi polovici leta se je rast cen nekoliko umirila. Napoveduje pa se tudi umirjanje inflacije. Cene hrane se bodo stabilizirale, saj učinki lanskoletnega povišanja že popuščajo. Poleg tega pa se napoveduje tudi boljša letina in obenem krepitev dinarja. Tudi cene osnovnih surovin, kot so nafta in nekatere glavne kovine, so se znižale. V Srbiji je menjalni tečaj dinarja fleksibilen, zato lahko prihaja do tečajnega tveganja. V letu 2010 je dinar v primerjavi z evrom padel za 9,1 odstotka, predvsem zaradi višje premije za tveganje in manjšega pritoka kapitala (National bank of Serbia, 2011b, str. 33; National bank of Serbia, 2011a, str. 25).

V Srbiji je visoka stopnja brezposelnosti, saj je ta v letu 2010 znašala 17,2 odstotka (okoli 730.000 ljudi). Visoka brezposelnost je pogost pojav tudi v drugih državah nekdanje Jugoslavije. Krivec za to so predvsem siva ekonomija in strukturni problemi v gospodarstvu. Najbolj se je zaposlenost zmanjšala v umetnosti, zabavni industriji, šolstvu, proizvodnih dejavnostih, medtem ko se je zaposlovalo ljudi v gradbeništvu ter informacijski in komunikacijski panogi. Povprečno realno povišanje plače je v letu 2010 znašalo 0,7 odstotka, in sicer zaradi rasti plač v zasebnem sektorju za 6,1 odstotka. V javnem sektorju pa so plače na račun odločitve vlade o zamrznitvi plač realno padle za 3,8 odstotka. Tako je konec leta 2010 povprečna neto plača v Srbiji znašala 330 evrov. Plačilna disciplina v Srbiji je še vedno problematična, zato se podjetja odločajo za plačilne oblike, kot so avansi, akreditivi in bančne garancije. Povprečno rok plačila znaša v Srbiji 60 dni (National bank of Serbia, 2011a, str. 31; Serbia, 2011).

Gospodarska kriza je močno prizadela Srbijo in upočasnila uresničitev ekonomskih reform v letu 2010. Danes se srečuje z resnimi fiskalnimi problemi, ki so odraz manjše

gospodarske rasti, visoke stopnje brezposelnosti, manjših prihodkov v davčno blagajno, zmanjšanja izvoza itd. Srbska vlada je septembra 2011 pripravila osnutek rebalansa proračuna za leto 2011. Vanj je umestila vse določbe IMF, s katerim se dogovarja za milijardo evrov vredno sodelovanje. Po navodilih IMF mora tako srbski parlament sprejeti rebalans proračuna in zakon o denacionalizaciji. Kljub rebalansu namerava vlada ohraniti subvencije za programe kmetijstva, zaposlitve ter načrtovanih infrastrukturnih projektov. Srbija se je za zapolnitev proračunske luknje zatekla k zadolževanju in tako izdala za 700 milijonov obveznic (Predstavitev Srbije, 2011).

5.2.3 Socialno-kulturno okolje

V Srbiji živi 7,3 milijona prebivalcev, od katerih je večina (82,9 %) Srbov, preostali pa so Madžari, Romi, Jugoslovani, Bošnjaki itd. Trend večanja števila prebivalcev je negativen. V nekaterih delih države je še posebej opazno zmanjševanje števila prebivalcev, kar je tudi posledica selitve prebivalstva z ruralnih območij v mesta. Večina prebivalcev namreč živi v mestih. Poleg tega pa je to tudi odraz visoke stopnje brezposelnosti in nepripravljenosti mladih za družino, saj je prihodnost negotova (Predstavitev Srbije, 2011; EAS, 2011, str. 5).

Srbija porabi za izobraževanje podobno veliko kot druge evropske države, vendar je končni rezultat slabši. Veliko prihrankov bi lahko dosegli z racionalizacijo v šolstvu. Še posebej bi morali racionalizirati primarno šolstvo, a ne na račun kakovosti izobraževanja. Srbija porabi približno pet odstotkov BDP za izobraževanje, večino od tega za plače. Zato bi morala Srbija zmanjšati število zaposlenih v šolstvu, saj se je vpis otrok zaradi negativnega prirastka zmanjšal. Prihranjen denar bi tako morali vložiti v kakovost izobraževanja. Srbska vlada se je odločila, da bo visokošolsko izobraževanje približala bolonjskemu procesu, zato je leta 2002 sprejela zakon o visokem šolstvu. Tako naj bi se Srbija približala evropskemu izobraževalnemu sistemu in omogočila sodelovanje med inštitucijami in študenti. S tem bi pridobila na boljših izobraževalnih ustanovah in večji prepoznavnosti v tujini. Visoko šolstvo ima pomembno vlogo tako v gospodarskem kot tudi socialnem razvoju Srbije ter omogoča boljše življenjske standarde za vso državo. Glavni namen reform je tako izobraževanje strokovnjakov, ki bi zadostili potrebam gospodarstva in družbe (World Bank, 2009, str. 32–35; Milovanovic, 2011; Strengthening Higher Education Reforms in Serbia, 2011).

5.3 ANALIZA OŽJEGA OKOLJA

Panoga toplih napitkov je sestavljena iz prodaje kave, čaja in drugih toplih napitkov. Po standardni klasifikaciji dejavnosti gre za proizvodnjo kakava, čokolade in sladkornih izdelkov ter predelavo čaja in kave. Globalni trg je stalno rasel med letoma 2005 in 2009 za približno štiri odstotke in je tako v letu 2009 ustvaril za 48 milijard evrov prihodkov.

Najdonosnejša je prodaja kave, ki je v letu 2009 znašala 26 milijard evrov, kar je 54,2 odstotka celotnih prihodkov. Čaj obsega 36,3 odstotka in preostali topli napitki 7,5-odstotni delež. Geografsko se trg deli na naslednje deleže: Evropa, ki prevladuje s 44,6 odstotka, azijsko-pacifiška regija z 28,6 in Amerika s 26,8 odstotka. Glavni porabniki na trgu so Velika Britanija, Nemčija, Rusija, Španija in druge vzhodnoevropske države. Čeprav azijsko-pacifiška regija obsega precej manjši delež, pa je tam še velik neizkoriščen potencial, predvsem zaradi Indije, Kitajske in Šrilanke. Letna rast naj bi tako znašala 3,6 odstotka do leta 2015 (Datamonitor, 2010a, str. 8; Global market for hot drinks is predicted to reach almost US\$70 billion by 2015, 2011).

Kratkoročno se globalno v panogi še vedno veliko vrti okoli šibkosti razvitih trgov, saj šibkost izvira predvsem iz visoke stopnje brezposelnosti potrošnikov, fiskalnih varčevalnih ukrepov in pritiskov za zmanjševanje inflacije. Premožnejši bodo še vedno kupovali dražje znamke, medtem ko bosta srednji in nižji sloj bolj gledala na ceno izdelka in se tako usmerila v kupovanje trgovskih znamk. Kratkoročno lahko pričakujemo, da bo povpraševanje na razvitih trgih ostalo prešibko, da bi lahko panogo podprlo v pričakovano rast. Zaradi počasnega okrevanja razvitih trgov bodo vodilno vlogo za povečanje rasti prevzeli rastoči trgi, na katerih pa bo pomembnejša postala kakovost. Najuspešnejša bodo podjetja, ki jim bo uspelo uravnorežiti svoj portfelj med razvitimi in razvijajočimi se trgi. Še naprej bo velika ovira ostalo nihanje cen surovin, ki bodo močno vplivale na dobičke proizvajalcev (Business Monitor International Ltd., 2011a, str. 12–16).

Dolgoročno bodo podjetja več namenila novim investicijam na razvijajočih se trgih. Okrepile se bodo investicije v inovacije, saj bodo proizvajalci stremeli k diverzifikaciji, obenem pa bo več truda usmerjenega v zaščito inovacij in blagovnih znamk. Gonilna sila panoge bodo blagovne znamke, ki bodo ponujale za zdravje prijazne izdelke, k čemur bo prispevala tudi nacionalna politika ozaveščanja potrošnikov o zdravem načinu prehranjevanja. Nadaljnja globalna rast v panogi toplih napitkov je odvisna od naslednjih ključnih dejavnikov: od zdravju prijaznih proizvodov z manj sladkorja in dodatkov ter od kakovosti. Zelo razširjena popularnost čaja temelji predvsem na pozitivnih učinkih za zdravje, kot je zmanjšanje tveganja za določene bolezni. Zato bodo prodajo tudi v prihodnje povečevali zdravstveno zavedni kupci, medtem ko bo dražja kava ohranila pozicijo najpopularnejše pijače. Gospodarska kriza ni posebej spremenila vzorca porabe kave in čaja, čeprav je bilo zaznati zmanjšanje prodaje tako v količinskem kot tudi vrednostnem smislu (Global market for hot drinks is predicted to reach almost US\$70 billion by 2015, 2011; Business Monitor International Ltd., 2011a, str. 16).

Evropski trg je med letoma 2004 in 2008 beležil stabilno rast, ki pa je bila nekoliko manjša od globalne. Povprečna rast se je tako zmanjšala za 2,4 odstotka, kar vrednostno znaša približno 19 milijard evrov. Najbolj sta rasla nemški in francoski trg z 2,9 in 1,3

odstotka, kar je v letu 2008 znašalo 4,7 oziroma 2,3 milijarde evrov. Količinska poraba se je povečala za 1,7 odstotka od leta 2004 do 2008 na 1,9 milijarde kilogramov. Rast je predvidena tudi v prihodnosti in je ocenjena na 2,1 milijarde kilogramov do leta 2013. Tako kot na globalnem trgu je tudi v Evropi najdonosnejša kava, ki ustvari 12,3 milijarde evrov, kar znaša 62,5 odstotka celotnega evropskega trga. V tabeli 6 so prikazane države z največjim vrednostnim deležem v panogi toplih napitkov. Največja je Nemčija s 24,5-odstotnim deležem, sledijo ji Velika Britanija z 12,1, Francija z 9,4 in Italija z 9,2 odstotka. Tudi v prihodnosti je pričakovati rast v panogi toplih napitkov, in sicer s povprečno rastjo treh odstotkov do leta 2013. Tržna vrednost naj bi tako konec leta 2013 znašala 22,8 milijarde evrov (Datamonitor, 2010b, str. 8, 12).

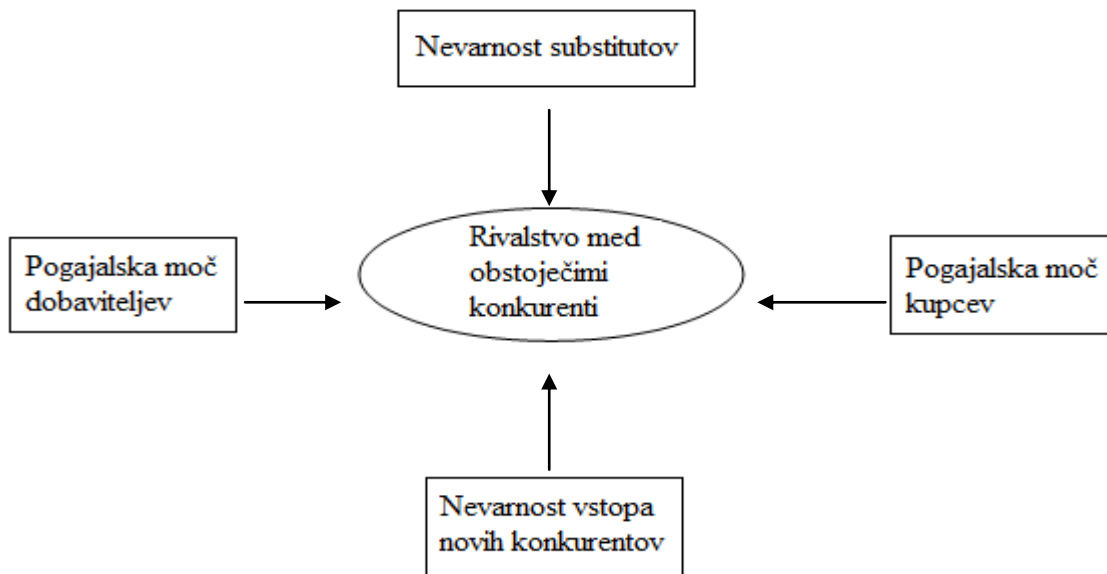
Tabela 6: Evropski trg toplih napitkov (vrednostni delež)

Država	Delež (v %)
Nemčija	24,5
Francija	12,1
Velika Britanija	9,4
Italija	9,2
Druge	44,8

Vir: Datamonitor, Hot drinks in Europe, 2010b, str. 12.

V nadaljevanju bom po Porterjevem modelu petih silnic ocenil panogo toplih napitkov. Menedžerji konkurenco pogosto definirajo preozko, saj se preveč osredinjajo samo na trenutne neposredne konkurente. Vendar pa Porter (2008, str. 79) navaja, da gre pri najuspešnejšem poslovanju za veliko več kot samo za trenutne konkurente. Porterjev model privlačnosti panoge, prikazan na sliki 5, poleg rivalstva med konkurenti vključuje še štiri druge silnice: vstop novih konkurentov v panogo, pogajalske moči dobaviteljev, pogajalske moči kupcev ter nevarnosti substitucije proizvodov. Razumevanje konkurenčnih silnic in njihovih osnov lahko razkrije donosnost panoge in da okvir za spopad s konkurenti. Podatke o ožjem okolju sem pridobil iz intervjuja z Lukom Gržiničem, vodjo prodaje v podjetju Mercator Emba ter Darjo Jamnik, vodjo komercialnega sektorja.

Slika 5: Porterjev model privlačnosti panoge



Vir: M. Porter, *The five competitive forces that shape strategy*, 2008, str. 80.

5.3.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Vsi novi konkurenti predstavljajo grožnjo že obstoječim podjetjem. Seveda pa je ta omejena z vstopnimi ovirami in odzivi konkurentov. Najpogostejše vstopne ovire v panogi so ekonomija obsega, ki lahko prinaša stroškovno prednost, diferenciacija proizvodov, veliki kapitalski vložki, dostop do distribucijskih kanalov in vladna politika (Hunger & Wheelen, 1996, str. 93, 94).

Ekonomija obsega velja za pomembno vstopno oviro v vseh sektorjih živilskopredelovalne panoge. Zaradi velikega prilagajanja končnim potrošnikom so vsa podjetja močno povezana s celotno predelovalno verigo, od surovin do končnega izdelka. V panogi toplih napitkov je za velike korporacije značilna velika ekonomija obsega, kar odvrta podjetja, ki proizvajajo tako polproizvode kot tudi končne izdelke, od možnosti, da bi vstopila v panogo in uspešno konkurirala (Datamonitor, 2010b, str. 15; Ministry of economy Republic of Macedonia, 2011, str. 25).

Nizke kapitalske zahteve za postavitve proizvodne enote kot tudi nizka stopnja diferenciacije izdelkov in nizki stroški zamenjave dobavitelja so dejavniki, ki v panogo privabljajo nove konkurente. Podjetja poizkušajo diferencirati svoje izdelke od konkurence z različnimi okusi, boljšo kakovostjo in s pozitivnimi učinki na zdravje. Slednje je predvsem domena za čaje. Vendar pa je diferenciacija do neke mere omejena. Stroški zamenjave dobavitelja so stroški, ko kupec zamenja dobavitelja določenega

izdelka z drugim dobaviteljem. Večinoma so kupci izdelkov supermarketi. Zaradi visoke standardizacije so si izdelki postali substituti. Zato lahko kupec brez višjih stroškov zamenja proizvod. Kljub naštetim pozitivnim dejavnikom pa obstajajo tudi negativni, ki novince odvrtaajo od vstopa. Problem za novince so že uveljavljene blagovne znamke, ki zavzemajo velik tržni delež. Polega tega pa se novinci pogosto soočijo z oviro, kot je cenovna vojna, ki je še posebej pogosta v bolj zgoščenih segmentih (Datamonitor, 2010b, str. 14; Ministry of economy Republic of Macedonia, 2011, str. 25, 26).

Za vzpostavitev konkurenčnih pogojev v supermarketih je nujno, da podjetja dosegajo podobno raven kakovosti, zato posegajo po tehnološko novi opremi, s katero bi povečali in pospešili proizvodnjo, okrepili avtomatizacijo in kakovost. Vse to je lahko za novinca v panogi visok strošek in odvrtaa nove konkurente. Težak dostop do distribucijskih kanalov odvrtaa nove konkurente od lansiranja novega proizvoda na trg. Obstoječi proizvajalci in grosisti so v dolgih letih vzpostavili trdne odnose in si težko priborili mesto na policah v trgovini. Vodilni proizvajalci veliko vlagajo v raziskave in razvoj novih proizvodov in procesov, zato je know-how velika konkurenčna prednost. Zaradi zrelega trga, ki kaže znake zasičenosti, ostaja ena glavnih strategij za ohranjanje boljšega položaja na trgu cenovna konkurenčnost, ki je velikokrat odvisna predvsem od dostopa do surovin, pri čemer pa ni pomembna samo cena, ampak tudi kakovost. Evropska komisija se trudi ohraniti konkurenčni položaj evropske živilskopredelovalne industrije z različnimi ukrepi, predvsem z vzpostavitvijo stabilne dobave surovin. Domače surovine so pogosto predrage in tako negativno učinkujejo na konkurenčnost na tujih trgih (Datamonitor, 2010b, str. 15; Ministry of economy Republic of Macedonia, 2011, str. 26–28).

Nevarnost vstopa novih konkurentov je tako v Srbiji kot tudi Bolgariji primerljiva. Za novo vstopajoče podjetje so največji problem trdno zasidrana podjetja, ki ohranjajo velik tržni delež in imajo uveljavljene blagovne znamke, ki jih kupci dobro poznajo in jim zaupajo. Pomembno je tudi dejstvo, da so kupci v segmentu toplih napitkov cenovno zelo občutljivi, kar pomeni, da morajo biti izdelki tako v Srbiji kot tudi Bolgariji cenovno konkurenčni že uveljavljenim blagovnim znamkam.

5.3.2 Pogajalska moč kupcev

Fahy (1993, str. 44) navaja, da je pogajalska moč kupca odvisna od koncentracije kupcev in ponudnikov na trgu, količine, ki jo kupec nabavlja, prisotnosti substitutov, stroškov zamenjave dobaviteljev ter strukture stroškov kupca in možnosti integracije nazaj.

Število proizvajalcev hrane in pijače je veliko večje kot število velikih kupcev. V panogi toplih napitkov so najpomembnejši kupci v Evropi super- in hipermarketi, kjer se proda 62,5 odstotka vseh toplih napitkov. Zaradi tega imajo trgovine na debelo in drobno

veliko boljšo pozicijo in s tem večjo pogajalsko moč pri določanju cene in popustov. Prav tako se pogajalska moč trgovcev povečuje zaradi naraščanja povpraševanja po trgovskih znamkah trgovcev, ki izpodrivajo prostor na policah blagovnim znamkam. Pri velikih maloprodajnih verigah, ki predstavljajo svoje blagovne znamke, pa obstaja tudi velika možnost integracije nazaj. Pomembna dejavnika, ki povečujeta pogajalsko moč kupcev, sta nizka diferenciacija proizvodov in nizki stroški zamenjave dobavitelja. Maloprodajni trgovci lahko hitro najdejo novega proizvajalca ali distributerja, ki bo zagotavljal enak nabor izdelkov primerljive kakovosti. Kupci imajo tudi dobre informacije o izdelkih, standardih, ki jih morajo izpolnjevati, in proizvodnih stroških (Datamonitor, 2010b, str. 14; Ministry of economy Republic of Macedonia, 2011, str. 32, 33).

V tabelah 7 in 8 so prikazane maloprodajne verige v Bolgariji in Srbiji ter njihovi tržni deleži. Kot je razvidno iz tabel, je bolgarski trg veliko bolj koncentriran kot srbski, kar pomeni, da manjše število trgovcev obvladuje večino trga, s čimer trgovci pridobivajo na pogajalski moči. Vendar pa je pogajalska moč nekoliko omejena predvsem zaradi priljubljenosti določenih blagovnih znamk pri končnih potrošnikih, ki jih mora imeti trgovec na zalogi. Ker pa je na trgu vse več priljubljenih blagovnih znamk, je posledično pogajalska moč še nekoliko manjša. Srbski trg je veliko bolj razdrobljen, saj ima šest največjih trgovskih verig približno 50-odstotni tržni delež, obenem pa uporabljajo za distribucijo supermarkete, ki v Srbiji predstavljajo 70 odstotkov in v katerih se ustvari največ prihodkov, pogajalska moč trgovcev pa je podobna kot v Bolgariji (Datamonitor, 2010b, str. 14).

Tabela 7: Trgovske verige v Bolgariji

Trgovska veriga	Tržni delež (v %)
Metro Group	30,0
Schwarz Group & Lidl	20,0
CBA Bulgaria	12,0
Fantastico	11,0
Rewe AG	11,0
Delta Maxi	8,0
Druge	9,0

Vir: Business Monitor International Ltd, Bulgaria food and drink report, 2011b, str. 75.

Tabela 8: Trgovske verige v Srbiji

Trgovska veriga	Tržni delež (v %)
Delta Maxi	25,0
Mercator & Rodić	10,2
Super Vero	3,0
Univerexport	2,5
Metro Group	2,5
Interex	2,1
Druge	55,3

Vir: *Business Monitor International Ltd. Serbia food and drink report, 2011c, str. 72.*

5.3.3 Pogajalska moč dobaviteljev

Pogajalska moč dobaviteljev se kaže predvsem v višanju cen, omejevanju kakovosti izdelkov ali storitev ali v prevalitvi stroškov na druge panožne udeležence. Dobavitelji postanejo močni, kadar so bolj združeni, kot je panoga, ki ji prodajajo, ko so stroški zamenjave dobavitelja visoki, ko dobavitelji prodajajo diferencirane proizvode, ko je na trgu malo substitutov in ko obstaja resna grožnja, da se dobavitelj integrira naprej (Porter, 2008, str. 81, 83).

Glavni dobavitelji v živilskopredelovalni industriji so primarni proizvajalci surovin. Pogajalska moč proizvajalcev surovin je razmeroma nizka, kajti v primerjavi s predelovalci hrane operirajo na precej manjši ravni in ne delujejo kot homogena skupina. Glavni dobavitelji surovin v industriji toplih napitkov so gojitelji čaja, kave in kakava. Vse našteje surovine potrebujejo za rast specifične klimatske pogoje in se pridelujejo v Afriki, Južni Ameriki in Aziji. Zaradi slabega ekonomskega položaja v določenih državah in razdrobljenosti pridelovalcev je pogajalska moč dobaviteljev omejena. Cena surovin je pogojena s kakovostjo ponudbe in s povpraševanjem. Poleg tega se v živilski verigi pojavijo tudi t. i. brokerji, ki delujejo kot posredniki med proizvajalci in pridelovalci. Kot sem že omenil, so stroški zamenjave dobavitelja nizki, kar delu proizvajalcev surovin še zmanjšuje pogajalsko moč. Poleg tega so substituti, čeprav jih je malo, na voljo z vsega sveta. Obstaja tudi majhna verjetnost, da bi se proizvajalci surovin integrirali naprej. Vendar pa je v Evropi mogoče sodelovanje različnih dobaviteljev, ki lahko s skupnim delovanjem na trgu povečajo moč v svojih nabavnih in prodajnih operacijah.

V podjetju Mercator Emba sta najpomembnejši strateški sladkor in kakav. Sladkor kupuje na evropskih trgih, v okviru skupne kmetijske politike tržnega reda za sladkor in državah nekdanje Jugoslavije v okviru zahodno balkanskega sporazuma. Kakav pa podjetje kupuje na mednarodnih trgih. V tabeli 9 so prikazani največji evropski dobavitelji sladkorja, tabela 10 pa prikazuje največje predelovalce kakavovih zrn na svetu. Pogajalska moč dobaviteljev v Srbiji in Bolgariji je podobna, saj gre v panogi toplih

napitkov večinoma za surovine svetovnih dobaviteljev. Cena surovine pa je odvisna od ponudbe in povpraševanja (Datamonitor, 2010b, str. 15; Ministry of economy Republic of Macedonia, 2011, str. 34, 35).

Tabela 9: Največji proizvajalci sladkorja v Evropi

Proizvajalec	Tržni delež (v %)
Sudzucker (Nemčija)	25,3
Nordzucker (Nemčija)	15,7
British sugar (VB)	11,2
Tereos (Francija)	11,0
Pfeifer & Langen (Nemčija)	8,0
Drugi	28,8

Vir: Mercator Emba d.d, Sugar marekt, 2011c.

Tabela 10: Največji predelovalci kakavovih zrn na svetu

Proizvajalec	Tržni delež (v %)
Archer Daniels Midland (ZDA)	15,0
Cargill (ZDA)	14,0
Barry Callebaut (Švica)	13,0
Nestlé (Švica)	5,0
Cadbury Schweppes (VB)	3,0
Hershey (ZDA)	2,0
Ferrero (Italija)	2,0
Mars (ZDA)	2,0
Drugi	44,0

Vir: D. Workman, Top Cocoa Bean Processors, 2007.

5.3.4 Nevarnost substitutov

Podjetja v neki panogi tekmujejo tudi s podjetji, ki delujejo v drugi panogi in izdelujejo proizvode, ki naj bi bili drugačni, vendar zadovoljujejo iste potrebe. Ko je nevarnost substitutov velika, je na udaru tudi dobičkonosnost v panogi. Nevarnost substitutov je velika takrat, ko nek ponudnik ponuja izdelek, ki je precej cenejši od originala, in takrat, ko so stroški zamenjave izdelka nizki (Porter, 2008).

Predelovalci hrane oskrbujejo trgovce z velikim naborom izdelkov. Zaradi nizke diferenciacije lahko trgovci najdejo novega dobavitelja brez višjih stroškov in s praktično istimi izdelki, zato je nevarnost substitutov v panogi toplih napitkov nizka. Večino prodaje v panogi toplih napitkov obsegata čaj in kava, ki imata v mnogih kulturah pomembno vlogo. Substituti v panogi toplih napitkov bi se lahko pojavili ob zavedanju potrošnikov, da kofein škoduje zdravju. Zato bi bili možni substituti funkcionalne pijače.

Vendar pa je zaradi velike potrošnje prebivalstva malo verjetno, da bi možni substituti vplivali na obseg prodaje (Datamonitor, 2010b, str. 15,16).

5.3.5 Rivalstvo med konkurenti

V večini panog so podjetja med seboj odvisna. Na povečevanje konkurenčne prednosti enega podjetja bodo takoj odgovorila druga s podobnimi ukrepi. Moč rivalstva je pogojena z več dejavniki. Rivalstvo je močnejše, če panoga raste počasi in je v njej veliko konkurentov, so višji fiksni stroški, ob prisotnosti visokih izstopnih ovir, ko so izdelki podobni med sabo in za potrošnike ne predstavljajo visokega stroška ob zamenjavi in ko podjetja za znižanje stroškov na enoto potrebujejo večje proizvodne kapacitete (Hunger et al., 1996, str. 94, 95).

Evropski trg toplih napitkov obvladujejo tri velika podjetja, ki skupaj zavzemajo 29,6-odstotni tržni delež. Ta podjetja so Kraft Foods, Nestlé in Sara Lee, vendar pa lahko kljub temu uspe nekaterim manjšim podjetjem. Zaradi močnih multinacionalnih podjetij in manjših lokalnih proizvajalcev, ki delujejo večinoma na domačem trgu, je stopnja rivalstva visoka. Trg je zrel in že kaže znake zasičenosti. V zadnjih letih raste s povprečno stopnjo 1,5 odstotka na leto. Tako je cenovna konkurenčnost postala ena glavnih strategij za prevlado na trgu. Vendar pa so v prednosti večja podjetja, ki z večjo ekonomijo obsega lažje konkurirajo s ceno. Prav tako je konkurenca še bolj zaostrena zaradi nizkih stroškov zamenjave izdelka in omejene možnosti diferenciacije izdelka. Sodobna tehnologija postaja vse pomembnejša, zanjo pa so potrebni veliki finančni vložki, ki bremenijo predvsem mala in manj dobičkonosna podjetja. Za majhna in fleksibilna podjetja izstopne ovire ne predstavljajo večjih težav, česar pa ne moremo reči za velika podjetja z zelo avtomatiziranimi in specializiranimi stroji, ki jih ni mogoče s pridom uporabiti v drugi panogi (Ministry of economy Republic of Macedonia, 2011, str. 29–31, Datamonitor, 2010b, str. 13, 14).

Kot je razvidno iz tabel 11 in 12, ki prikazujeta najpomembnejše proizvajalce kakavovih toplih napitkov v Srbiji in Bolgariji, sta trg in rivalstvo med konkurenti zelo podobna. Značilnost obeh trgov je, da sta koncentrirana, ker vsebujeta malo podjetij z velikimi tržnimi deleži in več manjših podjetij s podobno majhnimi tržnimi deleži. Največje rivalstvo na obeh trgih poteka z multinacionalko Nestlé ter večjimi lokalnimi oziroma regionalnimi podjetji. V Srbiji ima multinacionalka Nestlé, ki je leta 2011 kupila tudi srbsko podjetje Centroprodukt, 30,3-odstotni tržni delež. Sledijo mu srbsko podjetje Aleva s 23,3-odstotnim tržnim deležem in hrvaško podjetje Kraš s 7,2-odstotnim tržnim deležem. Tudi v Bolgariji je situacija podobna, saj je na prvem mestu Nestlé z 42-odstotnim tržnim deležem, sledijo pa mu še poljsko podjetje Tymbark s 15-odstotnim tržnim deležem z blagovno znamko La Festa ter Gellwe z blagovno znamko Pandicao in s 5,5-odstotnim tržnim deležem. Na četrtem mestu je bolgarsko podjetje Bioset.

Tabela 11: Največji proizvajalci kakavovih toplih napitkov v Srbiji

Proizvajalec	Tržni delež (v %)
Nestlé	30,3
Aleva	23,3
Kraš	7,2
Centroporizvod	6,7
Dr. Oetker	6,4
Kraft	3,4
Drugi	22,7

Vir: Mercator Emba d.d., Serbia hot drinks market, 2010b.

Tabela 12: Glavni proizvajalci kakavovih toplih napitkov v Bolgariji

Podjetje	Tržni delež (v %)
Nestlé	42,0
Tymbark	15,0
Gellwe	5,5
Bioset	4,4
Dr. Oetker	2,7
Royal TM	1,3
Drugi	29,1

Vir: Mercator Emba d.d., Bulgaria hot drinks market, 2011a.

5.3.6 Bolgarski trg toplih napitkov

V zgodovini bolgarskega gospodarstva je živilskopredelovalna panoga zelo pomembna. Ustvari namreč kar 20 odstotkov celotnega BDP. Najbolj dinamični sektorji so mesnopredelovalna panoga, mlekarska panoga, pridelava sladkorja, slaščičarstvo itd. V zadnjem času je bolgarska živilskopredelovalna panoga privabila veliko tujih investicij različnih multinacionalk, predvsem zato, ker Bolgarija zagotavlja nizko cenovno okolje, ki bo še naprej privlačno za zahodnoevropska podjetja, ki želijo znižati proizvodne stroške za širjenje na nove trge. Bolgarija je za tuje investitorje zanimivo okolje, obenem pa domači proizvajalci še vedno potrebujejo veliko investicij in modernizacije zato, da bi lahko konkurirali tujim podjetjem. Prav tako je bolgarski trg živil in pijač še nenasičen in razdrobljen, zato je na njem veliko možnosti za rast tako za tuje kot tudi domače proizvajalce. Zaradi razvijanja trgovine na drobno je pričakovati večjo dostopnost do novih živilskih izdelkov in pijač (Business Monitor International Ltd., 2011b, str. 9).

V Bolgariji je med toplimi napitki zelo priljubljena kava, saj se je prodaja skozi leta neprestano povečevala. Čaj je v Bolgariji manj priljubljen, še posebej zeleni in različne vrste sadnega čaja, ki še niso pozele večjega uspeha na trgu. Zato je v prihodnosti mogoče pričakovati skromnejšo rast. V obdobju pred krizo so se drugi topli napitki, ki temeljijo na kakavovi osnovi, dobro prodajali, kar je razvidno iz tabele 14, zato je pričakovati, da se

bo tak trend nadaljeval tudi v prihodnje. Poraba se je zadnjih petih letih neprestano povečevala, in sicer je s 505 narasla na 750 ton letno, kar je 48-odstotno povečanje (Business Monitor International Ltd., 2011b, str. 48).

Pozitivno smer rasti v segmentu drugih toplih napitkov je mogoče pričakovati tudi v prihodnje, in sicer je napovedana količinska rast okoli enega odstotka. Napoved vrednostne rasti je –1 odstotek, kar je še vedno boljše kot v primerjavi z letom 2010, ko je bil upad petodstotni. Povečano količinsko prodajo je mogoče pričakovati predvsem zaradi močne marketinške aktivnosti Nestléja. Trg drugih toplih napitkov je v Bolgariji manj razvit in je zanj značilna nizka penetracija, zato pomeni veliko priložnost za rast, predvsem pa naj bi v ospredje prišli izdelki za zdrav način življenja, saj vsebujejo mleko, vitamine in manj sladkorja (Other hot drinks in Bulgaria, 2011).

Tabela 13: Poraba toplih napitkov v Bolgariji v tonah

	2006	2007	2008	2009	2010
Kava	21.771	22.179	22.596	23.621	24.766
Čaj	675	777	780	816	750
Kakav	505	525	578	627	750

Vir: National statistical institute Bulgaria, Average prices and purchased quantities of main food and non-foods by households, 2011.

V letu 2010 pa se je situacija nekoliko spremenila, in sicer je bila prodaja drugih toplih napitkov precej slabša kot prodaja v segmentu vseh toplih napitkov, v katerem je prodaja rasla. Percepcija, da je kategorija izdelkov namenjena predvsem za otroke, ni pomagala razširiti večje potrošniške baze. Glavni proizvodi za otroke so Nesquik iz Nestléja, Bioset Cocoa iz Bioseta in Gellwejev Pandicao ter nekaj drugih manjših blagovnih znamk z distribucijo v manjših maloprodajnih trgovinah (Other hot drinks in Bulgaria, 2011).

5.3.7 Srbski trg toplih napitkov

Živilskopredelovalna panoga je ena izmed pomembnejših in privlačnejših panog v Srbiji. Predvsem je zanimava za investitorje, ki želijo sodelovati z lokalnimi podjetji. Čeprav tuji proizvajalci in trgovci kažejo velik interes za poslovanje na srbskem trgu, pa šibkost dinarja in visoka inflacija zavirata rast živilske panoge in panoge pijač. Hkrati šibak trg delovne sile povzroča manjšo potrošnjo, zato lahko v naslednjem letu pričakujemo potrošnjo na isti ravni. Ker pa živilskopredelovalna panoga še ni zasičena, je mogoče pričakovati vstop novih podjetij, ki se jim ponujajo velike priložnosti (Business Monitor International Ltd., 2011c, str. 3,7).

V Srbiji na trgu toplih napitkov prevladuje kava, ki je v zadnjih letih postala priljubljena tudi med mladimi potrošniki. Proizvajalci se osredinjajo predvsem na segment instantnih

napitkov, ki se bo v prihodnje še širil. Zaradi povečanja ponudbe kave, čaja in drugih toplih napitkov v zadnjih letih se je povečala tudi kakovost izdelkov. Veliko tujih konkurentov želi tekmovati z domačimi in drugimi regionalnimi podjetji, povečanje konkurence pa tako vodi v boljšo ponudbo kot tudi boljšo distribucijo. Povečal se je tudi vložek v trženje in druge trženjske aktivnosti. Globalna kriza je močno prizadela Srbijo in sektor toplih napitkov, kar je bilo predvsem posledica zmanjšanja dohodka potrošnikov in s tem manjšega povpraševanja. V tabeli 14 je prikazana poraba toplih napitkov v Srbiji v tonah (Other hot drinks in Serbia, 2011).

Trg drugih toplih napitkov je še v začetni fazi razvoja. Od leta 2006 do 2010 je količinska prodaja s 470 narasla na 744 ton. Število blagovnih znamk, ki so bile prisotne na srbskem trgu v letu 2010, je bilo manj kot 20. Večina od njih so izdelki na čokoladni osnovi. Vodilno podjetje na trgu ostaja Nestlé, ki zavezama 30-odstotni tržni delež. Blagovna znamka je zelo priljubljena pri starših, ki kupujejo izdelke za otroke. Predvsem pa ima Nestlé najboljšo distribucijsko mrežo in močno oglaševalsko kampanjo s televizijskimi oglasi. Zaradi nerazvitosti trga drugih toplih napitkov se v prihodnosti pričakuje močna rast, in sicer naj bi poraba v letu 2015 znašala tisoč ton, kar predstavlja 35-odstotno rast v primerjavi z letom 2010. Poleg tega je Nestlé v letu 2011 kupil lokalno podjetje Centroproizvod in tako pridobil dobro uveljavljeno blagovno znamko Cipirpi, za katero stojijo čokoladni izdelki. Na srbskem trgu je močno tudi podjetje Kraš z blagovno znamko Kraš Express (Other hot drinks in Serbia, 2011).

Tabela 14: Poraba toplih napitkov v Srbiji v tonah

	2006	2007	2008	2009	2010
Kava	27.058	28.775	26.837	27.819	26.784
Čaj	706	751	725	976	992
Kakav	470	500	725	732	744

Vir: Statistical Office of the Republic of Serbia, Coffee, tea, cocoa consumption, 2012.

6 SWOT-ANALIZA PODJETJA MERCATOR EMBA

SWOT-analiza je orodje za strateško načrtovanje, s katerim ocenimo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja. Glavni namen te analize je vrednotenje preteklih, sedanjih in prihodnjih informacij, kar omogoča strateško načrtovanje in obvladovanje. Te informacije postanejo uporabne za ugotavljanje virov in zmožnosti podjetja v konkurenčnem okolju, v katerem posluje (Pahl & Richter, 2007, str. 1; Sladojević, 2003, str. 5).

Vsi podatki, pridobljeni v poglavju SWOT-analiza podjetja, temeljijo na intervjuju z Lukom Gržiničem, vodjo prodaje v podjetju Mercator Emba ter letnih poročilih podjetja za leto 2010.

6.1 Prednosti

Širok asortiment kakovostnih proizvodov

Podjetje ponuja širok spekter kakovostnih izdelkov. Asortiment je sestavljen iz kave, instantnih napitkov in vroče čokolade, desertnih prelivov, izdelkov iz žitaric ter suhega sadja in oreščkov. Prodaja se je zaradi gospodarske krize v zadnjih letih nekoliko zmanjšala. Največji padec je podjetje zabeležilo v programu instantnih kakavovih izdelkov, pri katerih se je prodaja zmanjšala za 257 ton oz. osem odstotkov. Težke gospodarske razmere so pripeljale tudi do tega, da je podjetje opustilo manj atraktivne izdelke iz posameznih blagovnih skupin. Podjetje Mercator Emba že v svojem poslanstvu navaja osnovno smernico, ki temelji na kakovosti in varnosti proizvodov, s katerimi se potrjujejo pričakovanja kupcev. Svojo kakovost dokazujejo s standardom ISO 9001:2000, v katerega je vključen tudi sistem HACCP. Odkar se je podjetje leta 2010 preselilo na novo lokacijo v Logatcu, se je še bolj posvetilo dopolnitvi dokumentacije sistema vodenja kakovosti in varnosti. Podjetje je v letu 2010 pridobilo še kar nekaj pomembnih certifikatov. Prvi je mednarodni certifikat IFS za program instantnih kakavovih izdelkov, s katerim se je podjetje po številu točk uvrstilo v najvišji razred. Prav tako je za program desertnih prelivov opravilo presojo sistema kakovosti in dobre proizvodne ter higienske prakse po zahtevah standardov AIB in SQMS. Kakovost in varnost se nenehno nadgrajujeta, kar potrjujejo tudi zahtevne stalne zunanje presoje, npr. multinacionalke McDonald's, pri katerih dosegajo dobre rezultate. Za kakovosten proizvod pa so pomembni kakovostni procesi, tehnologija in tudi surovine. Tega se podjetje tudi zaveda, zato veliko pozornost namenja nabavi in oskrbi z repromaterialom. Dobavitelji, ki dobavljajo repromaterial, morajo nenehno dokazovati, da imajo vzpostavljene in vpeljene sisteme kakovosti, ter morajo izpolnjevati pogoje trajnostne oskrbe in druge zahteve ključnih kupcev. Podjetje je močno vpeto v mednarodno gospodarsko okolje, zato so negativne razmere vplivale tudi na poslovanje podjetja, na katero pa je neugodno vplivalo tudi povečevanje nabavnih cen strateških surovin, kot so kava, kakav in sladkor. Vse to je posledično vplivalo na višje stroške poslovanja in slabši poslovni rezultat. Kljub vsem negativnim vplivom pa je podjetju uspelo ohraniti konkurenčnost na področju cenovne politike, saj so njegove cene primerljive oziroma boljše od konkurentov.

Izvajanje vseh procesov v obratu na novi lokaciji s tehnološko sodobno opremo

Vsi proizvodni in drugi procesi se izvajajo na isti lokaciji s tehnološko sodobno opremo. V letu 2010 se je podjetje iz Ljubljane preselilo na novo lokacijo v Logatec. Z vsemi operacijami na istem mestu podjetje lažje nadzoruje poslovanje, obenem pa lahko hitro ukrepa v primeru težav. Poleg tega je podjetje dobro umeščeno tudi zaradi logističnih aktivnosti. V bližini je avtocesta, ki omogoča hiter in nemoten pretok blaga. Za proizvodjalno opremo so tako v letu 2010 namenili 718 tisoč evrov, od tega so večino

porabili za opremo programa desertnih prelivov in instantnih kakavovih izdelkov, s čimer so omogočili posodobitev proizvodnih procesov in povečanje proizvodnih aktivnosti. Poleg tega so investirali tudi v opremo za nadzor pretoka materiala in gotovih izdelkov ter druge opreme, namenjene za nemoten potek dela v proizvodnji in skladišču. Vlagalo se je tudi na področju informatike, kjer so bile aktivnosti usmerjene predvsem v dokončanje poslovnoinformacijskega sistema in sistema za avtomatizacijo proizvodnje, s katerim so želeli racionalizirati poslovanje in zmanjšati tveganje. Hkrati so investirali v aktivnosti za prilagajanje in dopolnjevanje strojne in programske opreme s področja logističnega informacijskega sistema NAS, ki je namenjen kontroli pretoka blaga.

Fleksibilnost

Podjetje je prilagodljivo glede na spremembe na trgu s širjenjem in spreminjanjem ponudbe ter se prilagaja željam in zahtevam kupcev. Podjetje lahko prilagaja ponudbo do določene mere, če gre za spreminjanje embalaže, okusov itd. Poleg tega ima podjetje proste kapacitete, zato se lahko hitro odzove tudi ob nenadnem višjem povpraševanju. V določenih programih (desertnih prelivov in instantnih kakavovih izdelkov) dosega tudi ekonomijo obsega, kar je še posebej pomembno pri cenovni konkurenčnosti.

Specifično znanje

Pomembna prednost podjetja je tudi znanje (know-how). Znanje se najbolj ne kaže v tehnoloških procesih, kajti ti so lahko posnemljivi, temveč predvsem v drugih poslovnih aktivnostih. Pomembno je predvsem znanje za doseganje najvišjih standardov kakovosti, in to tako izdelkov kot tudi poslovnih procesov. Znanje za doseganje teh standardov je bilo pridobljeno med dolgoletnim sodelovanjem z multinacionalko McDonald's. Doseganje standardov prepriča potencialne kupce o dobrem poslovanju. Podjetje kaže prednost glede know-howa pri poznavanju trženjskih poti in kanalov, predvsem na slovenskem trgu, ki so v živilskopredelovalni industriji ključnega pomena za čim boljši položaj na trgu. Kot ugledno podjetje vzdržuje dobre odnose tako z distributerji in s posredniki kot tudi s kupci, zato lahko kot podjetje, ki je vredno zaupanja in z dolgoletno tradicijo, doseže čim ugodnejše pogoje poslovanja.

6.2 Slabosti

Majhno vlaganje v raziskave in razvoj

Podjetje skrbi za svoj razvoj z vlaganjem v tehnološko opremo in naprave. Tako je leta 2009 za novo proizvodno opremo namenilo 700 tisoč evrov. S tem je omogočilo razširitev ponudbe in posodobitev pakiranja izdelkov. Velik del aktivnosti raziskovalno-razvojnega oddelka je usmerjen tudi v zniževanje stroškov vhodnih materialov in

optimizacijo zbirnega pakiranja za maloprodajo. Skrbi tudi za kontrolo vhodnih surovin, medfaznih aktivnosti in končnih proizvodov. Poleg zniževanja stroškov pa je oddelek usmerjen tudi v izbiro najprimernejše embalaže, ki je navsezadnje prijazna potrošniku in tudi okolju. Tako so v podjetju nedavno začeli pakirati instantne kakavove izdelke v PET-embalažo, ki je ekološko razgradljiva. Oddelek svoje aktivnosti usmerja tudi v iskanje inovacij in razvoj novih izdelkov ter vstop v nove segmente. Nedavno je podjetje začelo sodelovati tudi z mlekarско industrijo in na trg lansiralo nov izdelek – čokoladno mleko. Kljub temu pa se zdi, da je obseg teh aktivnosti premajhen in se jim namenja premalo pozornosti in sredstev.

Majhno vlaganje v marketing in trženjske raziskave

Živilskopredelovalna panoga je zelo zasičena z najštevilčnejšimi podjetji in izdelki, zato je treba za prepoznavnost starih in uveljavljanje novih blagovnih znamk vložiti veliko sredstev. Gospodarska kriza je pripeljala do velikih sprememb, ki povzročajo kar nekaj problemov. Zaradi večje brezposelnosti in s tem posledično manjše potrošnje so se spremenile navade potrošnikov. Vse te spremembe poskušajo v podjetju čim bolj spremljati in jih razumeti ter prilagajati trženjske strategije potrošnikovim željam in zahtevam. Trženjske raziskave ter zbiranje podatkov o prodaji in trgu so pomemben del oblikovanja trženjskih strategij in strategij blagovnih znamk. Zaradi zahtevnosti trga ter boljšega poznavanja obstoječih in potencialnih trgov je bilo v letu 2010 za trženjske raziskave namenjenih šest odstotkov vseh sredstev, namenjenih za marketing. V letu 2010 so za razvoj in bogatenje blagovnih znamk porabili 325 tisoč evrov. Največ sredstev so v letu 2010 namenili za strateško pomembne blagovne znamke Santana, Loka kava, BenQuick in Sladki greh, in sicer 250 tisoč evrov oz. 77 odstotkov vseh sredstev za marketing. Pri blagovnih znamkah Santana in Loka so bile aktivnosti namenjene utrjevanju tržnega položaja, medtem ko so bile aktivnosti pri BenQuicku namenjene predstavitvi prenovljenih izdelkov vroče čokolade. Podjetje oglašuje na televiziji, v tiskanih medijih, v internetu, na radiu in v drugih medijih. Da bi v podjetju kar se da optimizirali in maksimizirali marketinške aktivnosti, so jih terminsko usklajevali s prodajno pospeševalnimi aktivnostmi pri ključnih kupcih. Aktivnosti so se nanašale predvsem na dodatne izpostavitve, degustacijo, promocijo in poprodajne akcije v trgovinah. Podjetje je tudi dolgoletni sponzor košarkarskega kluba LTHcast Mercator.

Slaba prodajna struktura odjemalcev

Večina prodaje je omejena le na določeno število kupcev. V letu 2010 so v podjetju ustvarili 17.159 tisoč evrov prihodkov, kar je za štiri odstotke oz. 680 tisoč evrov manj kot v letu 2009. Kot je razvidno iz tabele 15, so se prihodki v letu 2010 na slovenskem trgu zmanjšali za pet odstotkov oz. za 402 tisoč evrov. Prav tako se je prodaja zmanjšala na tujem trgu, in sicer za tri odstotke. Večino prometa podjetje ustvari na tujem trgu (predvsem na trgih EU). V Sloveniji ostaja največji kupec skupina Mercator, s katero

ustvarijo približno 30 odstotkov celotne prodaje oz. 64 odstotkov vseh prihodkov na slovenskem trgu. Med največje kupce spadajo še multinacionalka McDonalds's, prek katere oskrbujejo petnajst držav Srednje in Jugovzhodne Evrope z desertnimi prelivami in sirupi. Največji kupci instantnih kakavovih izdelkov pa so francoske trgovske verige Auchan, E.Leclerc in Casino. Tako večino prodaje podjetje opravi z manjšim številom kupcev, kar lahko predstavlja tveganje v premajhni razpršenosti in s tem preveliko odvisnost (Durin, 2010).

Tabela 15: Prihodki iz prodaje po kupcih in trgih

	2010	DELEŽ	2009	DELEŽ	INDEKS 2010/2009
Prodaja povezanim družbam v Sloveniji	4.913.304	29	5.274.827	30	93
Prodaja drugim družbam v Sloveniji	2.610.839	15	2.651.778	15	98
Prodaja povezanim družbam v tujini	134.420	1	271.700	2	49
Prodaja drugim družbam v tujini	9.500.248	55	9.640.510	54	99
SKUPAJ	17.158.811	100	17.838.815	100	96

Vir: Mercator Emba d.d., Letno poročilo Mercator Emba d.d. 2010a, str. 12.

Velika zadolženost podjetja

Podjetje se je v letu 2009 preselilo v nov proizvodno-poslovni objekt v Logatcu. Investicija je stala 13 milijonov evrov, za katero pa se je podjetje tudi zadolžilo. V letu 2010 sta dvig obrestnih mer in gibanje tečaja ameriškega dolarja neugodno vplivala na finančno poslovanje. Vendar pa kljub temu podjetje ni imelo likvidnostnih težav in je vse obveznosti poravnalo pravočasno. Velika finančna zadolženost negativno vpliva na vlaganja v nove projekte in s tem posledično slabi konkurenčni položaj družbe, ki je v kriznih časih še kako pomemben. Finančne obveznosti so na dan 31. 12. 2010 znašale okoli enajst milijonov evrov, kar v strukturi celotnih obveznosti do virov predstavlja 55 odstotkov. Od tega znašajo dolgoročne finančne obveznosti okoli deset milijonov in izhajajo iz postavke kredita, namenjenega financiranju gradnje novega proizvodno-poslovnega objekta. Kratkoročne obveznosti pa znašajo milijon evrov.

6.3 Priložnosti

Širitev in krepitev na novih in obstoječih trgih Jugovzhodne Evrope

Balkanski trg še vedno predstavlja velik potencial za slovenska podjetja. Trgi Jugovzhodne Evrope predstavljajo v portfelju prodaje podjetja le šest odstotkov ustvarjenih prihodkov v tujini, kar znaša okoli 600 tisoč evrov. Zato je Balkan še vedno neizkoriščeno tržišče. Ker je lastnik podjetja Mercator Emba delniška družba Mercator, katere strategija je širitev na jugovzhodne trge, se za podjetje Mercator Emba ponuja priložnost širitve skladno z Mercatorjevo razvojno strategijo, saj bi bil tako omogočen lažji prihod izdelkov na trgovske police. Poleg tega se balkanske države vključujejo v evropske tokove, kar je potencial za prihodnost, saj se standardizirajo poslovni, pravni in drugi procesi, na podlagi katerih bi se poenostavili procesi, ki so današnja poslovna praksa (EBRD Raises Growth Forecast for Balkan Economies, 2011).

Trg drugih toplih napitkov v Bolgariji predstavlja priložnost v tem, da je še precej nerazvit in je mogoče pričakovati, da se bo v naslednjih letih razvijal in povečeval. Zato je privlačen za tuja podjetja, obenem pa je zaradi velike koncentracije trgovcev priložnost tudi v tem, da bi ob morebitnem prodoru na police v enega izmed njih pokrili velik del trga.

Uvajanje novih izdelkov pod obstoječimi blagovnimi znamkami

Podjetje ima šest blagovnih znamk, za kavo Santana in Loka, instantne napitke in vročo čokolado BenQuick, desertne prelive Sladki greh, izdelke iz žitaric Embi ter suho sadje in oreščke Sun Nuts. Med najmočnejše blagovne znamke spada BenQuick, pri kateri se je v letu 2010 prodaja precej povečala. Tako zaseda tudi prvo mesto v Sloveniji v kategoriji instantnih kakavovih napitkih z 32-odstotnim tržnim deležem pred NesQuickom ter v kategoriji vroče čokolade z 38-odstotnim tržnim deležem pred Dr. Oetkerjem. Podjetje je ob koncu leta 2011 lansiralo novi izdelek, čokoladno mleko, pod blagovno znamko BenQuick. S tem je razširilo ponudbo in vstopilo v nov segment. Uvajanje novih izdelkov je lahko tvegano, saj ne vemo, kako se bodo na spremembe oziroma novosti odzvali potrošniki. Vendar pa razvoj in inovacije ostaja pomembna konkurenčna prednost, kajti le te lahko prinesejo nadaljnjo rast podjetja.

Več povezovanja z znanstvenoraziskovalnimi institucijami

Za dolgoročno doseganje konkurenčne prednosti ni pomemben samo kapital, pač pa sta izjemno pomembna tudi znanje in sposobnost inoviranja, kar pomeni, da mora podjetje stalno skrbeti za dovolj izobražen strokovni kader, ki je s svežimi idejami sposoben najti priložnosti, ključne za uspešno poslovanje podjetja. Tu vidim priložnost in tudi nujnost

krepitev odnosov s fakultetami in z inštituti. Tako sodelovanje bi podjetju omogočalo pridobivanje novih idej ter novega znanja in ne nazadnje tudi nabor dobrih in ambicioznih kadrov.

Strateško povezovanje z drugimi podjetji

Pri strateškem povezovanju z drugimi podjetji je smiselno horizontalno povezovanje z namenom skupnega vlaganja v raziskovanje in razvoj ter krepitev konkurenčnih sposobnosti, prav tako pa tudi kapitalsko povezovanje in tudi povezovanje z namenom skupnega nastopanja na novih trgih. Ker so se v zadnjem času zelo poslabšale razmere na svetovnih trgih kmetijskih surovin, je prišlo do pomanjkanja repromateriala, posledično pa do velikega povečanja cen kave, kakava, sladkorja itd. Povečanje cen osnovnih surovin pa je velika grožnja za podjetja v panogi, zato je osnovna skrb vsakega podjetja, kako zagotoviti kakovostne in cenovno sprejemljive vire surovin. Tu vidim priložnost podjetja, da se poveže z izbranimi slovenskimi kupci v konzorcij, ki bi imel večjo pogajalsko moč v relaciji do dobaviteljev. Tako bi si podjetja konzorcija zagotovila ugodnejše nabavne cene surovin in posledično povečala konkurenčnost svojih izdelkov na trgu.

Članstvo Bolgarije v EU

V primerjavi s Srbijo je Bolgarija že članica EU, kar pomeni, da je del skupnega evropskega trga, to pa olajšuje poslovanje, saj so odpravljene carinske ovire. Poleg tega je tudi ekonomsko, politično in pravno okolje stabilnejše, saj je Bolgarija za vstop v članstvo morala izpolniti zahtevane kriterije.

6.4 Nevarnosti

Velika konkurenca na strani multinacionalk

Panoga živilskopredelovalne industrije je že zasičena s številnimi malimi in velikimi podjetji. Multinacionalkam je veliko lažje in predstavljajo veliko nevarnost tako v primeru prevzema kot tudi s precej boljšim položajem na trgu, saj zaradi svoje velikosti lažje dosegajo ekonomijo obsega, več vlagajo v razvoj, ki je ključen dejavnik za preživetje, in imajo boljšo pogajalsko moč tako pri kupcih kot tudi pri dobaviteljih.

Pomanjkanje kot tudi izpostavljenost spremembam cen surovin (kakava, kave, sladkorja)

Zadnje leto je bilo trgovanje s surovinami zelo pestro. Nekatere surovine so dosegle 30-letne rekorde. Poleg rasti cen za več kot 50 odstotkov se občuti tudi pomanjkanje. Cene surovin tako vplivajo na stroške proizvodnje in posledično na ceno končnega izdelka, kar

negativno vpliva na cenovno ozaveščenega potrošnika. Zato bi moralo podjetje premišljeno kupovati surovine in zmanjševati njihovo zalogo ter čim bolj poskušati uskladiti dobavo po sistemu JIT (angl. just in time).

Uveljavljanje izdelkov trgovskih znamk

Vedno več trgovskih podjetij se odloča za lastne blagovne znamke, ki so običajno cenovno ugodnejše kot originalni izdelki proizvajalcev. Tudi Mercator Emba proizvaja take izdelke, in sicer za blagovni znamki Mercator in Tuš. Trgovske skupine po navadi kupujejo večje količine izdelkov, zato proizvajalci pristanejo na različne pogoje. Obstaja nevarnost, da bo s proizvajanjem takih izdelkov prodaja preveč odvisna od trgovske znamke, obenem pa bi konkurirali tudi lastnim blagovnim znamkam in bi tako izgubljali tržni delež.

Nadaljevanje gospodarske krize

Finančna in gospodarska kriza je vplivala na zmanjševanje bruto domačega proizvoda, višjo stopnjo brezposelnosti, ki je vplivala tudi na kupno moč prebivalstva, ter višjo inflacijo. Razmere so se poslabšale tudi na finančnem trgu in tako omejile dostop do tujih finančnih virov. Prav tako so se povečale obrestne mere za kredite. Ker je podjetje močno zadolženo, je tako povečanje obrestnih mer zahtevalo svoj davek, zaradi česar so se finančni odhodki povečali za 15 odstotkov. Prav tako je bila neugodna situacija na valutnih trgih, saj je evro v primerjavi z ameriškim dolarjem neprestano izgubljal na vrednosti. V prihodnjih letih je napovedano postopno okrevanje svetovnega gospodarstva. Tudi v ključnih trgovinskih partnericah Slovenije se pričakuje skromna gospodarska rast. Nekoliko bolj umirjene razmere se pričakujejo šele v letu 2012. Potrošnja se bo zaradi negotovosti povečala v zelo omejenem obsegu ali pa bo ostala celo na ravni predhodnega leta. Potrošniki bodo še naprej varčevali in se pri nakupih vedli racionalno, predvsem bodo cenovno občutljivi in bodo izdelke kupovali pri diskontnih trgovcih oziroma trgovcih, ki jim bodo ponudili druge ugodnosti. Zaradi nadaljevanja ekonomske krize se poraja nevarnost tudi v Bolgariji in Srbiji, da bo manjša kupna moč prebivalstva še dodatno upočasnila okrevanje gospodarstva, posledično pa bi se zaradi brezposelnosti in nizkega standarda poslabšalo tudi politično stanje v državah.

Prisotnost korupcije v Bolgariji in Srbiji

Korupcija predstavlja veliko nevarnost v poslovanju tako v Bolgariji kot tudi Srbiji. V obeh državah je razlog za korupcijo isti: brezposelnost, nizke plače in pravzaprav že tradicionalno korupcijsko funkcioniranje družbe. Vsi vedo, da korupcija obstaja in je postala način življenja. Kaže se v vseh porah družbe, od podkupovanja oseb v zameno za določene storitve vse do podkupovanja politikov, ki potem podpirajo sprejemanje oz.

spreminjanje določene zakonodaje. Tako se korupcija pojavlja v davčnem okolju, pri pridobivanju licenc, carinskih plačilih itd.

Deželno tveganje v Srbiji zaradi vprašanja Kosova

Status Kosova, ki se je od Srbije odcepilo leta 2008, je nerešeno vprašanje v regiji. Srbija samostojnosti Kosova ne priznava, zato je jasno, da se bodo na tej točki odpirale pomembne politične debate, ki bodo odločilno vplivale na stabilnost v ožji in tudi širši regiji. Vse to lahko vpliva na gospodarsko in politično situacijo v Srbiji ter zavleče proces približevanja Srbije EU. To dejstvo je treba upoštevati, saj predstavlja nevarnost za podjetja, ki želijo vstopiti na srbski trg.

7 IZBIRA CILJNEGA TRGA IN VSTOPNE OBLIKE

7.1 IZBOR CILJNEGA TRGA

Podjetja se pri izbiranju tujih tržišč po navadi ravnajo po načelu geografske in kulturne razdalje ter se raje usmerijo na tista, ki so jim v obeh pogledih bližje. Sistematično izbiranje tržišč podjetju omogoča, da na osnovi ugotovljenih razmer na posameznem tržišču izoblikuje vsebinski okvir za tržne raziskave. Tržne aktivnosti so tako ciljno usmerjene in osredinjene na izbrano tržišče, na katerem podjetje deluje s prilagojenimi strategijami marketinga. Izbiranje tujih tržišč je tako pomembno sredstvo za izboljšanje učinkovitih poslovnih aktivnosti. Tako hkratne aktivnosti, ki so na številnih tujih trgih usklajene z vidika tržnih možnosti in marketinških potencialov, vodijo do nižjih stroškov in boljšega doseganja marketinških ciljev podjetja. Ker je izbiranje tujih tržišč odvisno tudi od opredeljenih ciljev podjetja in omejenih virov, mora podjetje svoje potenciale usmeriti predvsem na trge, ki so ugodni za njegov nadaljnji razvoj (Jurše, 1992, str. 87).

V preliminarni fazi izbiranja primernih držav za vstop sem se osredinil predvsem na države, v katerih so prisotna oziroma se tja usmerjajo konkurenčni podjetji Nestlé in Kraš ter matično podjetje Mercator. Konkurenčna podjetja se usmerjajo na razvijajoče se trge, predvsem na trenutno najperspektivnejše trge Brazilije, Indije, Kitajske in Rusije. Vendar pa so ti trgi geografsko in kulturno precej oddaljeni, poleg tega pa bi vstop na te trge zahteval velike finančne vloške. Po drugi strani pa tudi Mercator vstopa na razvijajoče se trge na Balkanu. Zato sem se v poglobljeni analizi odločil za državi Srbijo in Bolgarijo, v katerih je Mercator že prisoten s svojimi trgovinami, Mercator Emba pa še ne.

Obe državi, tako Srbija kot Bolgarija, sta geografsko relativno blizu Slovenije, saj ležita v Jugovzhodni Evropi, kulturološko pa je nekoliko bližja Srbija, saj smo desetletja živeli v isti skupni državi. Zato je srbski jezik razumljivejši, prav tako pa poznamo značaj, ljudi in njihove navade ter kulturne posebnosti. Politično in ekonomsko sta državi precej

primerljivi. Glede na to, da je Bolgarija že v Evropski uniji, je politično okolje stabilnejše in bolj urejeno kot v Srbiji, ki se Evropski uniji in njenim standardom približuje. Srbija ja namreč še v devetdesetih letih prejšnjega stoletja bila v vojnem stanju in obenem tudi tarča številnih sankcij mednarodne skupnosti. Posledici zgodovinskih situacij in zadnje vojne pa sta odcepitev dela njenega ozemlja in ustanovitve samostojne države Kosovo leta 2008. Čeprav je suverenost Kosova priznalo več držav mednarodne skupnosti, pa se Srbija z odcepitvijo dela svojega ozemlja nikakor noče sprijazniti. To povzroča nemire in dodatno nestabilnost v regiji, ki bodo nedvomno prisotni še mnogo desetletij.

Ena od prednosti članstva Bolgarije v EU je, da omogoča prost pretok blaga, ljudi in kapitala, v nasprotju s Srbijo, kjer so za uvoz v državo še obračunava carina. S podpisom stabilizacijsko-pridružitvenega sporazuma leta 2010 se je Srbija zavezala, da bo ukinila carino za industrijske in kmetijske izdelke iz EU, razen za občutljive industrijske izdelke, za katere se bodo carinske stopnje zniževale postopoma in bodo ukinjene najpozneje v šestih letih. Carinske stopnje se gibljejo od 0 do 30 odstotkov in so odvisne od vrste blaga. Pri uvozu kakavovih izdelkih v prahu z dodanimi sladkorji znaša carina 8,3 odstotka. Kljub temu pa je treba poudariti, da je Srbija del prostotrgovinskih območij, ki so posebej ugodne za podjetja, ki delujejo v njih, saj omogočajo nižje davke in carine. Tako je Srbija podpisala sporazume z Rusijo in s Kazahstanom, Turčijo, z Belorusijo in s skupino držav CEFTA (Central European free trade agreement). Prednost Bolgarije je tudi v prijaznejšem davčnem okolju za tuje investitorje. Velika ovira v obeh državah pa je korupcija, ki je razširjena v vse sloje družbe. Bolgarija je po podatkih organizacije Transparency International v letu 2010 pristala na 73., Srbija pa na 78. mestu (Srbija bo danes začela enostransko izvajati trgovinske odločbe sporazuma z EU, 2009; Taric – Carinska uprava Republike Slovenije, 2011).

Glede ekonomske situacije je gospodarska in finančna kriza močno prizadela obe državi. Ekonomski kazalniki kažejo, da je Bolgarija privlačnejša država za vstop, kar potrjujejo nekatera dejstva. Kljub temu da se je rast BDP v Bolgariji v zadnjih letih močno znižala, pa je v prihodnjih letih pričakovati dobro rast. Inflacija ostaja problem predvsem v Srbiji. Bolgarija pa bo morala, če bo hotela prevzeti skupno valuto evro, inflacijo obdržati pod tremi odstotki. Velik problem srbskega gospodarstva je visoka stopnja brezposelnosti, ki je leta 2010 znašala 17,2 odstotka (v primerjavi z Bolgarijo, kjer je precej nižja, saj je bila v istem obdobju 9,5-odstotna). Vsi naštetih razlogi vplivajo na potrošnjo. V primerjavi z drugimi evropskimi državami je v obeh državah poceni delovna sila, saj znaša povprečna neto plača okoli 330 evrov, kar je še posebej privlačno za zahodna podjetja, ki želijo znižati stroške.

Privlačnost trga toplih napitkov je v obeh držav priložnost za rast. Velikost trgov se ne razlikuje preveč. Izdelke je treba prilagajati predvsem potrebam kupcev in novim smernicam. V ospredje prihaja bolj zdrava hrana z vitamini, drugimi hranljivimi snovmi

ter z manj sladkorja in drugih dodatkov. Prav tako na obeh trgih prevladuje multinacionalka Nestlé, ki lahko zaradi večje ekonomije obsega dosega nižje stroške.

Gledano v celoti, sta Srbija in Bolgarija podobni državi v vseh pogledih. Vendar pa menim, da je bolgarski trg primernejši za vstop, predvsem zaradi boljše politične in ekonomske situacije ter manjšega tveganja. Prav tako je država članica EU, kar pomeni, da ni večjih trgovinskih ovir za nastop na njenem trgu.

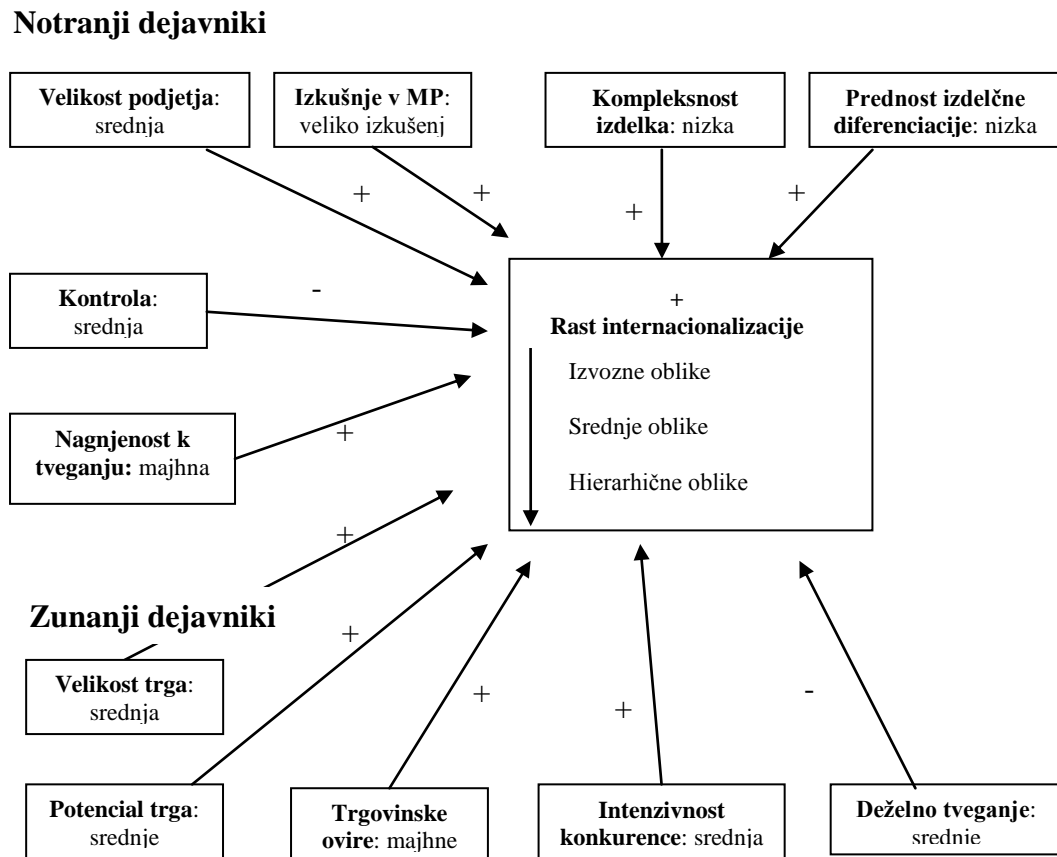
7.2 IZBIRA VSTOPNE OBLIKE

Na začetku magistrskega dela sem že predstavil različne oblike vstopanja na tuje trge, v naslednjem poglavju pa bom poskušal predlagati in analizirati primerne oblike vstopa podjetja Mercator Emba na bolgarski trg. Root (1994, str. 156) omenja tri različne rešitve vstopa, ki so odvisne od intelektualnosti menedžerjev. Prvo rešitev imenuje naivna rešitev, pri kateri podjetja uporabljajo enako obliko vstopanja za vse trge. Pri drugi, pragmatični, rešitvi naj bi podjetja uporabila oblike vstopa, ki so uporabne za ciljne trge. Zadnja pa je strateška rešitev, ki predvideva uporabno pravilne oblike vstopa za ciljni trg.

Izbira prave vstopne strategije je pomembna odločitev, ki zahteva veliko sredstev in truda že med načrtovanjem. Ko se podjetje odloča za vstopno strategijo, mora upoštevati več kriterijev, preden sprejme končno odločitev (Puljeva & Wilden, 2007, str. 6).

Številni avtorji (Liargovas & Skandalis, 2008, str. 230, Root, 1994, str. 9) ločujejo glavne dejavnike za vstopno strategijo na dve skupini, in sicer zunanje in notranje dejavnike. Zunanji so neobvladljivi in menedžerji ne morejo neposredno vplivati nanje, medtem ko so notranji dejavniki obvladljivi in jih je mogoče prilagajati neobvladljivim dejavnikom. Pri analizi primernega vstopa na bolgarski trg se bom osredinil na Hollensov model, prikazan na sliki 6, ki sem ga priredil za konkretni primer podjetja Mercator Emba in ki prikazuje, kako različni dejavniki vplivajo na smer razvitosti internacionalizacije (Zekiri & Angelova, 2011, str. 583).

Slika 6: Dejavniki odločitve o izboru oblike vstopa podjetja Mercator Emba na bolgarski trg



Vir: M. Makovec Brenčič et al., *Mednarodno poslovanje*, 2006, str. 14.

Na podlagi v prejšnjih poglavjih izvedene analize zunanjih in notranjih dejavnikov bom poskušal predlagati primerno strategijo vstopa podjetja na bolgarski trg, in to tako z vidika tveganja za podjetje kot tudi kontrole nad obliko vstopa. Če povzamem trenutno situacijo razmer, lahko ugotovim, da so pred podjetjem negotovi časi. Poglobljajoča se gospodarska kriza ustvarja težke razmere tako na domačem kot tudi na tujih trgih. Zmanjševanje gospodarske rasti, zniževanje plač in velika brezposelnost občutno vplivajo na zmanjševanje kupne moči prebivalstva. Bolgarija je glede tveganja ena stabilnejših držav v Jugovzhodni Evropi. Prav tako je država tudi članica EU, kar pomeni, da že dosega evropske standarde. Kljub temu pa politično okolje prinaša tudi določeno mero negotovosti, predvsem na področju korupcije, saj ta močno vpliva na javne in zakonske postopke. Gospodarstvo je bilo pred ekonomsko krizo v dobri kondiciji, vendar ga je recesija močno prizadela. Vseeno pa ima postavljene dobre temelje za privabljanje tujih investitorjev in tudi prihodnji obeti napovedujejo boljše čase. Gospodarska rast se po napovedih spet vrača na raven pred krizo in naj bi v letu 2013 znašala okoli štiri odstotke. Prav tako se napovedujeta večje vlaganje v investicije ter zmanjšanje brezposelnosti, ki je precej manjše kot v Srbiji. Obenem pa naj bi se povečevala tudi javna in zasebna potrošnja. Tudi trg drugih toplih napitkov se lepo razvija. Projekcije za prihodnja leta

kažejo sicer skromne znake rasti, in sicer okoli enega odstotka. Prav tako predstavlja priložnosti za nova podjetja, saj je trg manj razvit. Bolgarski trg je tudi eden izmed večjih trgov na Balkanu. Konkurenčno okolje je močno oziroma je na trgu prisotna multinacionalka Nestlé, ki zavzema večji tržni delež ter zaradi lokalnih proizvodnih enot lažje konkurira s ceno. Glede na to, da je Bolgarija v EU, so odpravljene trgovinske ovire, npr. carine, saj med državami članicami poteka prost pretok blaga, to pa je še posebej pomembno za ceno proizvoda na ciljnem trgu.

Glede notranjih dejavnikov je podjetje Mercator Emba srednje veliko podjetje, ki je imelo v letu 2010 17 milijonov prihodkov in 82 tisoč evrov dobička. Pred dvema letoma je podjetje investiralo v nov proizvodni objekt, zaradi česar se je moralo zadolžiti. Tako zaradi omejenih finančnih virov podjetje ne more uresničiti večjih investicijskih projektov v tujini, saj bi to lahko ogrozilo njegov obstoj. Drugi pomemben notranji dejavnik so mednarodne izkušnje, ki lahko znižujejo stroške in zmanjšajo negotovost. Podjetje Mercator Emba je na mednarodnih trgih prisotno že več let. Tuja tržišča predstavljajo tudi večji del prihodkov. Večino kakavovih izdelkov podjetje prodaja francoskim trgovskim verigam E. Leclerc, Auchan in Casino ter trgovskim verigam, ki so na območju nekdanje Jugoslavije. S poslovnimi partnerji imajo dobre odnose, poleg tega pa so vpeti tudi v distribucijsko mrežo, ki je še kako pomembna pri poslovanju v trgovinah na drobno. Instantni napitki niso močno diferencirani. Lahko se razlikujejo po vsebnosti določenih sestavin in okusov ter embalaže. Obenem pa je sestavino izdelka mogoče prilagajati glede na potrebe trga, npr. po vsebnosti sladkorja ali drugih sestavin. Proizvajalci tako večinoma tekmujejo na podlagi cene.

Za zadovoljevanje kupcev na tujih trgih lahko podjetje uporabi različne možne oblike, od izvoza, lastnih podružnic, neposrednih tujih investicij itd. V literaturi lahko zasledimo, da se raziskovalci (Rob & Vetas, 2003; Bernard & Jensen, 2004) velikokrat sprašujejo, kaj vpliva na odločitev, da podjetje izvažata ali da se odloči za neposredne tuje investicije. Helpaman, Melitz & Yeaple (2004, str. 1) menijo, da različne vstopne oblike povzročijo različne stroške. Pri neposrednih tujih investicijah nastajajo nepovratni stroški (angl. sunk cost), medtem ko so pri izvoznih oblikah variabilni stroški, kot so transportni stroški in carine. Tako je za izvozne oblike značilno, da imajo nižje nepovratne stroške in višje stroške na enoto proizvoda. Podjetja se tako odločijo za neposredne tuje investicije, ko so stroški vzdrževanja kapacitet na tujem trgu manjši kot transportni oz. stroški v primeru izvoza. Chang & Gayle (2009, str. 448) pa navajata, da na izbor vstopne oblike ne vplivajo samo stroški, ampak tudi povpraševanje. Podjetja naj bi se ob povečanem povpraševanju raje odločala za neposredne tuje investicije, saj bi tako lažje odgovarjala na potrebe kupcev zaradi nihanja v povpraševanju. Pomembna komponenta odločitve za izvoz ali neposredne tuje investicije pa je tudi negotovost, zato lahko proces internacionalizacije poteka postopoma. Podjetja se v želji po pridobivanju informacij o tujem trgu najprej odločijo za izvoz, ki je manj tvegana oblika, in tako preizkusijo

razmere na trgu. Če so te ugodne, lahko sledi zahtevnejša oblika vstopa, kot so neposredne tuje investicije. V tabeli 16 je prikazan nabor možnih vstopnih oblik na bolgarski trg (Coconi, Sapir & Zanardi, 2011, str. 35).

Tabela 16: Izbira vstopne strategije na bolgarski trg

VSTOPNA OBLIKA			
DEJAVNIKI	Neposredni izvoz	Pogodbena proizvodnja	Investicija
Velikost podjetja	X	X	
Izkušnje v MP	X	X	X
Kompleksnost izdelka	X	X	
Prednost izdelčne diferenciacije	X		
Kontrola	X		
Nagnjenost k tveganju	X		
Velikost trga	X	X	
Potencial trga	X	X	
Trgovinske ovire	X	X	
Intenzivnost konkurence	X	X	
Deželno tveganje	X	X	

Na podlagi naštetih dejstev lahko ugotovimo, da trenutna situacija v gospodarstvu ter finančni kazalniki podjetja kažejo nekoliko slabšo sliko kot v obdobju pred gospodarsko krizo, zato je tudi tveganje nekoliko večje. Prav tako pa podjetje na žalost tudi ni zmožno financirati večje investicije. Tako lahko iz nabora vstopnih strategij izločimo investicijske oblike vstopa, kamor spadajo lastne proizvodne ali reprezentativne enote, prevzemi, naložbe od začetka itd. Pri vseh naštetih oblikah je namreč za uspeh potrebnih veliko finančnih sredstev, stopnja tveganja je velika, obenem pa je prisotna tudi negotovost zaradi spremenljivih gospodarskih razmer. Zato menim, da sta glede na trenutne gospodarske razmere primerni strategiji vstopa podjetja na bolgarski trg neposredni izvoz in pogodbena proizvodnja. Predvsem gre za strategiji z manjšim tveganjem in z nižjim finančnim vložkom, obenem pa je tudi stopnja nadzora nekoliko manjša.

Druga možna oblika vstopa, ki pa je vsaj v začetni fazi vstopanja nekoliko manj verjetna, je oblikovanje pogodbene proizvodnje. Predvsem imam v mislih obliko sodelovanja, ki bi bila dolgoročna. Zaradi privlačne davčne zakonodaje in poceni delovne sile menim, da bi bilo ob zadostnem povpraševanju smotno proizvajanje izdelkov na bolgarskem trgu. Tako bi se zmanjšali transportni in proizvodni stroški, s čimer bi bilo podjetje cenovno bolj konkurenčno. Obenem bi strateški partner lahko ponudil tudi nove kanale pri dobavi surovin. Vsekakor pa določeno tveganje ostaja, predvsem na področju kontrole poslovnih operacij, kulturnih razlik in odnosa s partnerjem. Taka strategija pa bi bila najhitrejši in najcenejši način razvoja globalne strategije. Tako bi lahko bolgarski trg postal

oskrbovalna baza za širše območje, kajti ne nazadnje postajajo perspektivne države na območju Kavkaza in arabske države.

Glede na trenutne gospodarske razmere in stanje podjetja menim, da bi bila najprimernejša oblika vstopa na bolgarski trg neposredni izvoz. To je oblika, ki bi bila najmanj zahtevna, z minimalnim tveganjem, in verjetno tudi najcenejša. Čeprav neposredni izvoz zahteva od prodajalca, da je odgovoren za celoten izvozni proces, menim, da podjetje ne bi smelo imeti težav, saj ima s tega področja že dolgoletne izkušnje. Poleg tega bi imelo podjetje hitrejšo povratno informacijo s tujega trga. Ker podjetje Mercator Emba še nima izoblikovane slike o samem trgu, bi z omenjeno obliko vstopa najlažje »testiralo« tržišče in pridobilo informacije o potencialnosti trga, konkurenci, kulturoloških značilnostih ter odzivu potrošnikov na novi izdelek. Zaradi hitrih informacij bi se podjetje lahko hitreje odzvalo na tržne spremembe in se tako prilagajalo končnim potrošnikom. Ob morebitnem poslabšanju ekonomskega ali političnega ozračja v državi pa bi se podjetje lahko hitro umaknilo brez višjih stroškov. Ker je na trgu že prisotna trgovska skupina Mercator, katere hčerinska družba je tudi Mercator Emba, bi poskušali za preboj na trg najprej pridobiti prostor na Mercatorjevih policah, pri tem pa bi lahko uporabili dve vrsti prodaje. Ob morebitnem dogovoru z Mercatorjem bi lahko neposredno prodajali Mercatorjevim maloprodajnim trgovinam, kar bi bilo še posebej pomembno pri zniževanju stroškov in uveljavljanju konkurenčnega položaja. Problem tega pristopa je v tem, da se tudi trgovci vedejo racionalno in poskušajo maksimizirati svoje dobičke, zato so trgovci velikokrat nenaklonjeni novim izdelkom. Raje postavijo na police že obstoječe izdelke, ki so se pri prodaji že izkazali. Zato je druga, nekoliko verjetnejša, strategija prodaja po posredniku oziroma distributerju, ki bi bila s stroškovnega vidika manj ugodna. Vendar pa je prednost distributerja v tem, da pozna ciljni trg, vedenje potrošnikov in distribucijske kanale. S tem bi imelo podjetje priložnosti, da bi prišlo na police tudi drugih trgovskih verig, kar bi učinkovalo še posebej pozitivno pri uveljavljanju blagovne znamke. Za živilske izdelke je tako pomembno, da so na voljo v različnih trgovinah in jih kupci opazijo. Ob morebitni pomanjkljivosti blagovne znamke v določeni trgovini kupci raje zamenjajo blagovno znamko, kot pa da gredo v drugo trgovino.

SKLEP

Ob že tako dinamičnem in konkurenčnem okolju, ki ga spremlja še huda gospodarska kriza, se je treba nenehno prilagajati, učiti, biti prodoren in inovativen ter poskušati biti korak pred konkurenco. Dejstvo je, da je slovensko tržišče že dolgo premajhno za mnoga slovenska podjetja in ne nudi več možnosti bistvene rasti. Zato je za podjetja nujno, da pogledujejo k novim trgom v tujini, kajti le tako bodo lahko našla pot rasti in prihodnosti. Odločitev podjetij, da se bodo osredinila na poslovanje v tujini, je ena najbolj kritičnih potez v mednarodni strategiji. Internacionalizacija poslovanja je namreč zahteven proces,

na katerega se morajo podjetja dobro pripraviti. Pri omenjenem gre za sklop odločitev, ki morajo biti sprejete v doslednem zaporedju. Vendar pa je nagrada ob uspešnem vstopu na trg velika, zato je vredno poskusiti.

Poslovanje podjetja Mercator Emba je bilo vedno povezano z rastjo, vendar pa se je gospodarska kriza dotaknila tudi slednjega. Mercator Emba se že zaveda pomembnosti poslovanja na tujih tržiščih, zato je tudi eden strateških ciljev, da bo delež prihodkov od prodaje na tujih trgih v letu 2015 znašal okoli 60 odstotkov. Obstaja veliko držav in tržišč, na katera bi podjetje lahko vstopilo, vendar pa je treba upoštevati trenutno situacijo podjetja in razpoložljive vire. Obenem pa nista zanemarljiva vedenje konkurentov na tržišču in njihova vloga v svetu. Ob začetnem preliminarnem skeniranju potencialnih držav sem zaznal kar nekaj perspektivnih trgov. Vendar pa sem kot najprimernejša zaznal trga v Srbiji in Bolgariji, ne le zaradi geografske in kulturne bližine, temveč tudi zaradi prisotnosti največjega trgovca Mercatorja na omenjenih tržiščih. Mercator Emba je namreč v njegovi stoddostni lasti. Zaradi povezanosti obeh podjetij na domačem trgu, na katerem skupaj ustvarita za okoli pet milijonov evrov prometa, se zdi pomembno in smiselno, da hčerinsko podjetje sledi strategiji internacionalizacije matičnega podjetja. Tako bi si lahko podjetje Mercator Emba olajšalo dostop do trgovskih polic in doseglo konkurenčnejši položaj.

Tako Srbija kot tudi Bolgarija sta bili pred krizo perspektivni državi za poslovanje. Veliko podjetij posluje na trgih Jugovzhodne Evrope predvsem zaradi nizkih stroškov poslovanja. Finančna in gospodarska kriza je močno prizadela obe državi, saj se je BDP močno zmanjšal, vendar pa so napovedi za obe državi spodbudne. Eden od pomembnih razlogov, zakaj naj bi bil bolgarski trg primernejši, ni le ta, da je ekonomska, politična in investicijska situacija boljša, marveč tudi to, da je Bolgarija že članica EU, kar pomeni, da je odpravljen precejšnji del trgovinskih ovir, ki znižujejo stroške poslovanja.

Glede na velikost podjetja in težke gospodarske čase je pomembno povezovanje podjetij in uveljavljanje sinergijskih učinkov. Za najprimernejšo obliko vstopa predlagam neposredni izvoz, ki je finančno manj zahteven. Pri omenjeni obliki vstopa bi sodeloval lokalni partner, ki pozna ciljno tržišče in distribucijske kanale. Tako bi lahko najprej preizkusili tržišče in analizirali odziv uporabnikov, ob morebitni pozitivni reakciji potrošnikov pa bi se lahko usmerili v nadaljnje trženjske aktivnosti.

Internationalizacija je za podjetje Mercator Emba nujen izziv za nadaljnje uspešno poslovanje, kajti le tako bo podjetje lahko uresničilo vizijo postati eden vodilnih proizvajalcev kakavovih instantnih napitkov ter desertnih prelivov v Evropi.

LITERATURA IN VIRI

1. *Background note: Serbia*. Najdeno 2. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/5388.htm#econ>
2. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.
3. Beamish, P. W., & Lu, J. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic management journal*, 22, 565–586.
4. Brewer, P. A. (2007). Operationalizing psychic distance: a revised approach. *Journal of International Marketing*, 15(1), 44–46.
5. Buckley, A. (2000). *Multinational finance*. Harlow: Prentice Hall.
6. *Bulgaria*. Najdeno 20. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.pmrconsulting.com/Countries/Bulgaria.html>
7. Bulgarian National Bank. (2011a, 23. februar). Economic review 4/2010. Najdeno 28. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://www.bnb.bg/bnbweb/groups/public/documents/bnb_publication/pub_ec_r_2010_04_en.pdf
8. Bulgarian National Bank. (2011b, 15. april). Annual report 2010. Najdeno 28. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://www.bnb.bg/bnbweb/groups/public/documents/bnb_publication/annual_report_2010_en.pdf
9. Business Monitor International Ltd. (2011a). *Greece food and drink report Q2 2011*. London: Business Monitor International.
10. Business Monitor International Ltd. (2011b). *Bulgaria food and drink report Q4 2011*. London: BMI.
11. Business Monitor International Ltd. (2011c). *Serbia food and drink report Q4 2011*. London: Business Monitor International Ltd.
12. Capussela, A. (2011, 1. december). The Eu must confront the north Kosovo crisis. *The Guardian*. Najdeno 10. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2011/dec/01/eu-north-kosovo>
13. Chang, M. Y., & Gayle, P. G. (2009). Export versus Fdi: do firms use Fdi as mechanism to smooth demand volatility?. *Review of World Economics*, 145, 447–467.
14. Cheng, Y. M. (2006). Determinants of FDI mode choice: Acquisition, Brownfield, and Greenfield Entry in foreign markets. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 23(3), 202–220.
15. Conconi, P., Sapir, A., & Zanardi, M. (2011). The internationalization process of firms: from Export to Fdi. Najdeno 14. decembra 2011 na spletnem naslovu [http://www.ecares.org/ecare/personal/conconi\\$/web/internationalization.pdf](http://www.ecares.org/ecare/personal/conconi$/web/internationalization.pdf)
16. Czinkota, R. M., Ronkainen, A. I., & Moffett, H. M., (1999). *International business*. (5th ed.) Orlando: Harcourt Brace & Company.
17. Datamonitor (2010a, oktober). *Global hot drinks*. London: Datamonitor.
18. Datamonitor (2010b, oktober). *Hot drinks in Europe*. London: Datamonitor.

19. Deloitte. (2008). Supplier/retailer relationship. Najdeno 6. decembra 2011 na spletnem naslovu http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Netherlands/Local%20Assets/Documents/nl_nl_Consumer_Business_Trade%20Survey_2008.pdf
20. *Distribution: Wholesaling and Retailing of Food Products*. Najdeno 5. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://www.consumerpsychologist.com/food_Distribution.html
21. Dobrašin, M. (2007, 2. november). Kraš i Podravka spremni za tržište Kazahstana. *Poslovni dnevnik*. Najdeno 16. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.poslovni.hr/vijesti/kras-i-podravka-spremni-za-trziste-kazahstana-59129.aspx>
22. Durin, T. (2010, junij). Mercatr-Emba odprla nov obrat. *Časomer*, str. 16.
23. EAS. (2011, 29. januar). Socio economic study. Najdeno 5. novembra 2011 na spletnem naslovu http://www.easserbia.rs/Doc/IR/Socio_economic_study_e.pdf
24. *EBRD Raises Growth Forecast for Balkan Economies*. Najdeno 30. november 2011 na spletnem naslovu <http://www.balkaninsight.com/en/article/ebrd-raises-growth-forecasts-for-balkan-economies>
25. Engelberting, M. (2010). *Internationalization of service SME's*. Master thesis: University of Twente.
26. *EOS Ten Nations Survey 2011 – European payment practices*. Najdeno 12. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.eos-solutions.com/media/expertise/studies/eos-ten-nations-survey-2011-european-payment-practices/>
27. Fahy, J. (1993). An anlysis of competition in the new Europe. *European journal of marketing*, 27(5), 42–53.
28. Finančni podatki. (b.l.) V *GVIN*. Najdeno 20. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/FinancniPodatki/Index.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=99897>
29. Food Marketing Institute. (b. l.). *Food Retailing in the 21st Century-Riding a Consumer Revolution*. Najdeno 6. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.fmi.org/docs/media-backgrounder/foodretailing.pdf?sfvrsn=2>
30. Gjellerup, P. (2000). *SME support services in the face of globalisation*. Copenhagen: Danish agency for trade and industry.
31. *Global market for hot drinks is perdicted to reach almost US\$70 billion by 2015*. Najdeno 20. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://news.woob.com/NewsStory.aspx?id=712643>
32. Helpman, E., Melitz, M. J., & Yeaple, S. R. (2003). *Export versus fdi*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
33. Hessles, J., & Terjesen, S. (2010). Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. *Small business economy*, 34, 203–220.

34. *History – Nestlé*. Najdeno 12. julija na spletnem naslovu <http://www.nestle.com/AboutUs/History/Pages/History.aspx>
35. Hoenen, A. K., & Hansen W. D. (2009). *Oligopolistic competition and foreign direct investment*. Copenhagen: Copenhagen Business School.
36. Hollensen, S. (2011). *Global marketing* (5th ed.). Harlow (Essex): Prentice Hall/Financial times.
37. Hostnik, M., & Mlakar, A. (2005). *Analiza izbranih držav EU kot podlaga za oceno privlačnosti trgov* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
38. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.
39. Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1996). *Strategic management* (5th ed.). Reading: Addison-Wesley publishing company.
40. Jannet, J. P., & Hennessey, H. D. (2004). *Global marketing strategies* (6th ed.). Boston, New York: Houghton Mifflin.
41. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411–1431.
42. Johansson, J. K. (1997). *Global marketing: foreign entry, local marketing, and global management*. Chicago: Irwin. Times Mirror Higher Education Group.
43. Jurše, M. (1992). *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
44. King, R. P., & Phumpiu, P. F. (1996). Reengineering the Food Supply Chain: The ECR Initiative in the Grocery Industry. *American Journal of Agricultural Economics*, 78(5), 1181–1186.
45. Knight, G., Madsen, T. K., & Srvas, P. (2004). An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*. 21(6), 645–665.
46. Koch, A. J. (2001). Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 65–75.
47. *Kraš forges into 21 century*. Najdeno 15. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.allbusiness.com/wholesale-trade/merchant-wholesalers-nondurable/464278-1.html#ixzz1c0s5Pufq>
48. *Kraš today*. Najdeno 10. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.kras.hr/index.php?page=companyToday>
49. Kraš, d. d. (2010). Annual report Kraš, d. d. Zagreb: Kraš, d. d.
50. KSV 1870 Group. (2010, julij). Country report for investors and exporters – Serbia. Najdeno 31. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://www.ksv.at/KSV/1870/de/9static/1yourfirstvisit/pdf/927e-0607_Country_Report_Serbia.pdf
51. Kumar, V., & Subramanian, V. (1997). A contingency framework for the mode of entry decision. *Journal of world business*, 32(1), 53–72.

52. Kumar, V., Stam, A., & Joachimsthal, E. A. (1994). An interactive multicriteria approach to identifying potential foreign markets. *Journal of international marketing*, 2(1), 29–52.
53. Liargovas, P. G., & Skandalis, K. S. (2008). Motive and marketing strategies of greek companies exporting to south-east european markets. *South-eastern Europe Journal of Economics*, 2, 227–244.
54. Lind, W. L. (2011). How local producers get access to retail shelf space. Decision-making by supermarket category managers related to small-scale purchases of perishable goods. Najdeno 5. oktobra 2011 na spletnem naslovu https://www.ifama.org/events/conferences/2011/cmsdocs/2011SymposiumDocs/335_Symposium%20Paper.pdf
55. Lucas, L. (2011, 17. februar). Emerging markets fuel Nestlé sales growth. *Financial times*. Najdeno 20. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/420bac2e-3a8e-11e0-9c65-00144feabdc0.html#axzz1cBka9s4C>
56. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
57. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G., & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
58. Mercator Emba, d. d. (2010a). Letno poročilo Mercator Emba, d. d., Logatec: Mercator Emba, d. d.
59. Mercator Emba, d. d. (2010b). *Serbia hot drinks market* (interno gradivo). Mercator Emba, d. d.
60. Mercator Emba, d. d. (2011a). *Bulgaria hot drinks market* (interno gradivo). Mercator Emba, d. d.
61. Mercator Emba, d. d. (2011b). *Struktura prodaje* (interno gradivo). Mercator Emba, d. d.
62. Mercator Emba, d. d. (2011c). *Sugar market* (interno gradivo). Logatec: Mercator Emba, d. d.
63. Mercator, d. d. (2009). *Gospodarski načrt skupine Mercator in družbe Poslovni sistem Mercator za leto 2010*. Ljubljana: Poslovni sistem Mercator, d. d.
64. Mercator, d. d. (2010a). Letno poročilo Mercator, d. d. Ljubljana: Poslovni sistem Mercator, d. d.
65. Mercator, d. d. (2010b). *Srednjeročni gospodarski načrt skupine Mercator za obdobje 2011–2015*. Ljubljana: Poslovni sistem Mercator, d. d.
66. Milovanovic, B. (2009, 26. maj). Serbia faces higher education challenges. *Southeast European Times*. Najdeno 20. novembra 2011 na spletnem naslovu http://www.setimes.com/cocoon/setimes/xhtml/en_GB/features/setimes/features/2009/05/26/feature-02
67. Ministry of economy Republic of Macedonia. (b. l.). Food and drink industry in the EU and the Republic of Macedonia. Najdeno 20. oktobra 2011 na spletnem naslovu

- http://www.economy.gov.mk/WBStorage/Files/Sectoral_analysis_IER_food_industry%20%28final%29.pdf
68. *More Competitive Market Economy*. Najdeno 2. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://serbia.usaid.gov/usaid-programs/sectors/developing-a-more-competitive-market-economy.12.html>
69. Mühlbacher, H., Leihs, H., & Dahringer, L. (2006). *International marketing: A Global perspective* (3rd ed.) London: Thomson Learning.
70. National bank of Serbia. (2011a). Serbia annual report on activities and results 2010. Najdeno 2. novembra 2011 na spletnem naslovu http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/english/90/90_4/annual_report_2010.pdf
71. National bank of Serbia. (2011b). Inflation report August 2011. Najdeno 2. novembra na spletnem naslovu http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/english/90/90_5/inflation_report_august_2011.pdf
72. National statistical institute Republic of Bulgaria (b. l.). Average prices and purchased quantities of main food and non-foods by households. Najdeno 29. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.nsi.bg/otrasalen.php?otr=44>
73. National statistical institute Republic of Bulgaria (b. l.). Census 2011. Najdeno 29. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://www.nsi.bg/census2011/PDOCS2/Census2011final_en.pdf
74. *Nestlé (NSRGY)*. Najdeno 20. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://www.wikinvest.com/wiki/Nestle_%28NSRGY%29
75. Nestlé S.A. (2010). Annual report Nestlé S.A. Vevey: Nestlé S.A.
76. *Nestlé S.A.* Najdeno 20. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Nestleacute;-SA-Company-History.html>
77. *Neurope*. Najdeno 22. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.neurope.eu/articles/99469.php>
78. *Other hot drinks in Bulgaria*. Najdeno 2. novembra na 2011 na spletnem naslovu <http://www.euromonitor.com/other-hot-drinks-in-bulgaria/report>
79. *Other hot drinks in Serbia*. Najdeno 3. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.euromonitor.com/other-hot-drinks-in-serbia/report>
80. *Overseas Business Risk – Bulgaria*. Najdeno 28. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://www.trade.uktradeinvest.gov.uk/de_de/export/countries/europe/easterneurope/bulgaria/overseasbusinessrisk.html
81. *Overseas Business Risk – Serbia*. Najdeno 31. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.ukti.gov.uk/export/countries/europe/southerneurope/serbia/overseasbusinessrisk.html>
82. Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*. 25(1), 45–64.

83. Pahl, N., & Richter, A. (2007). *Swot analysis- Idea, Methodology and practical approach*. Nordstedt Germany: GRIN Verlag.
84. Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of international business studies*, 31(4), 535–554.
85. Podboršek, G. (2006). *Analiza strategije nastopa Gorenja na Ruskem trgu* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
86. Porter, M. E. (2008, januar). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 78-93.
87. Potočnik, V. (2005). *Temeljni trženja s primeri iz prakse*. (2. dopolnjena izdaja) Ljubljana: GV Založba.
88. Predstavitev Bolgarije. (b.l.). V *Izvoznem oknu*. Najdeno 28. oktobra 2011 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Bolgarija/Predstavitev_drzave_4279.aspx
89. Predstavitev Srbije. (b.l.). V *Izvoznem oknu*. Najdeno 31. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Srbija/Predstavitev_drzave_4247.aspx
90. Puljeva, A., & Wilden, P. (2007). *The influence of internal and external factors of entry mode*. Lulea: Lulea University of technology.
91. Rankov, S., & Vuković, V. (2011, 15. november). Dobavitelji Mercatorja v (ne)milosti bankirjev. *Dnevnik*. Najdeno 12. decembra 2011 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/novice/aktualne_zgodbe/1042487627
92. Rasmussen, E. S., & Madsen, T. K. (2002). The born Global Concept. Najdeno 2. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.sam.sdu.dk/~era/EIBA%20Rasmussen%202002%20.pdf>
93. Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. San Francisco : Jossey-Bass Publ.
94. Ruzzier, M. (2005). *Mednarodno podjetništvo: model internacionalizacije malih in srednjih podjetij*. Kranj: Arak.
95. Ruzzier, M. (2006). *The influence of the environment on the internationalization of SMEs*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
96. Ruzzier, M., & Konečnik, M. (2007). Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija*, 40(1), 42–53.
97. Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antončič, B. (2006). SME internationalization research: past, present and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 3(4), 476–497.
98. Sakarya, S., Eckman, M., & Hyllegard, K. H. (2007). Market selection for international expansion; Assessing opportunities in emerging markets. *International Marketing Review*, 24(2), 208–238.

99. *Serbia Freight Transport 2011*. Najdeno 2. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.marketresearch.com/Business-Monitor-International-v304/Serbia-Freight-Transport-6052150/>
100. *Serbia*. Najdeno 2. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.pmrconsulting.com/Countries/Serbia.html>
101. Singh, G., Pathak, R. D., & Naz, R. (2010). Issues faced by SMEs in the internationalization process: results from Fiji and Samoa. *International Journal of Emerging Markets*, 5(2), 153–182.
102. Sladojević, B. (2003). *Razvijanje poslovne strategije podjetja KONTO, d. o. o.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
103. STA (2009a, 8. oktober). Mercator do konca 2011 na devetih trgih. *Siol*. Najdeno 6. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://www.siol.net/novice/gospodarstvo/2009/10/mercator_do_konca_2011_na_devetih_trgih.aspx
104. STA. (2009b, 30. januar). Srbija bo danes začela enostransko izvajati trgovinske odločbe sporazuma z EU. *Dnevnik*. Najdeno 13. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/novice/eu/1042240888>
105. STA. (2010, 2. december). Najdeno 6. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.o-sta.com/msg.php?id=6783>
106. STA. (2012a, 21. maj). Presenetljiva zmaga Nikolića na volitvah v Srbiji močno odmeva. *Siol*. Najdeno 22. maja 2012 na spletnem naslovu http://www.siol.net/novice/svet/2012/05/nikolic_glasovi_volitve.aspx
107. STA. (2012b, 2. marec). Tadić: Pot v EU je pod napredka in gospodarskega razvoja. *Finance*. Najdeno 3. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/342498/Srbija-postala-kandidatka-za-vstop-v-EU/rss>
108. Stamer, M. (2011, 1. junij). Country review Bulgaria. *Euler Hermes*. Najdeno 28. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.eulerhermes-aktuell.de/de/dokumente/bulgaria-country-review-20110601.pdf>
109. Statistical Office of the Republic of Serbia. (2012). *Coffee, tea, cocoa consumption* (interno gradivo). Beograd: Statistical Office of the Republic of Serbia.
110. *Strategy – Nestlé Roadmap to Good Food, Good Life*. Najdeno 12. julija na spletnem naslovu <http://www.nestle.com/AboutUs/Strategy/Pages/Strategy.aspx>
111. *Strengthening Higher Education Reforms in Serbia*. Najdeno 20. novembra 2011 na spletnem naslovu http://www.coe.org.rs/eng/tdoc_sr/coe_office_in_belgrade/projects_sr/?conid=62
112. Svetličič, M. (1996). *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
113. *Taric – Carinska uprava Republike Slovenije*. Najdeno 15. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://taric-curs.gov.si/itaric/Prog01.jsp?pakcija=nov&plang=SL>
114. The PRS Group Inc. (2010, 1. junij). *Bulgaria Country report*. NY: The PRS Group Inc.

115. Tornross, J. A. (2002). Internationalisation of the Firm - a theoretical review with implications for business network research. Najdeno 2. februarja 2012 na spletnem naslovu http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=jan-%C3%A5ke%20t%C3%B6rnroos%20internationalization%20of%20the%20firm%202002&source=web&cd=1&ved=0CEkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fciteaserx.ist.ps.u.edu%2Fviewdoc%2Fdownload%3Fdoi%3D10.1.1.198.578%26rep%3Drep1%26type%3Dpdf&ei=waa6T_V3kZ_5BpO6jdAK&usg=AFQjCNHkV9-4fYKaL0VRJxpoOy5PjLkvfA&cad=rja
116. *Transparency international: Corruption in Bulgaria is on rise*. Najdeno 28. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://www.novinite.com/view_news.php?id=97228
117. Vorotnikov, E. (2010, 18. april). Bulgaria: urgent need for higher education reform. *University world news*. Najdeno 29. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20100416164011954>
118. *Why Invest in Bulgaria?* Najdeno 27. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.investnet.bg/bulgarian-economy/InvestmentIncentives/why-invest-in-bulgaria.aspx>
119. Workman, D. (2007, 12. julij). *Top Cocoa Bean Processors. International trade*. Najdeno 20. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://daniel-workman.suite101.com/top-cocoa-bean-processors-a26007>
120. World bank. (2009, 16. junij). Serbia: Doing more with less. Najdeno 7. novembra 2011 na spletnem naslovu http://siteresources.worldbank.org/SERBIAEXTN/Resources/Serbia_PER_web.pdf
121. World bank. (2010, 25. junij). A review of the Bulgaria school autonomy reforms 2010. Najdeno 29. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://siteresources.worldbank.org/BULGARIAEXTN/Resources/305438-1224088560466/5477317-1292321159140/Bulgaria_PISA_2009.pdf
122. Young, S. (1989). *International market entry and development: strategies and management*. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.
123. Zekiri, J., & Angelova, B. (2011). Factors that influence entry mode choice in foreign markets. *European Journal of Social Sciences*, 22(4), 572–584.
124. *Zgodovina in razvoj – Mercator Emba*. Najdeno 5. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.mercator-emba.si/index.php?id=4&lang=sl>