

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**INETERNACIONALIZACIJA V TRGOVINI NA DROBNO –  
PRIMER MERCATOR**

**Ljubljana, maj 2002**

**MITJA RUZZIER**

## **IZJAVA**

Študent MITJA RUZZIER izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Boštjana Antončič in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 6.5. 2002

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

1. UVOD.....	1
1.1. Opredelitev problematike .....	1
1.2. Namen in cilji magistrskega dela.....	2
1.3. Osnovne hipoteze.....	2
1.4. Metode preučevanja .....	2
1.5. Struktura naloge.....	3
2. INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA .....	4
2.1. Opredelitev in pomen internacionalizacije.....	4
2.2. Razlika med internacionalizacijo, globalizacijo in internalizacijo .....	4
2.3. Proces internacionalizacije .....	6
2.4. Merjenje internacionalizacije.....	6
2.5. Razlika med internacionalizacijo proizvodnje in storitev .....	7
3. TRGOVINA NA DROBNO .....	9
3.1. Pomen in vloga trgovine na drobno .....	9
3.2. Spremembe števila, velikosti in strukture drobnoprodajnih objektov .....	9
3.3. Internacionalizacija v trgovini na drobno.....	10
4. TEORETIČNO PROUČEVANJE INTERNACIONALIZACIJE V TRGOVINI NA DROBNO.....	11
4.1. Uvod v teorije proučevanja .....	11
4.2. Načini vstopa .....	12
4.2.1. Mednarodni ali globalni pristop.....	12
4.2.2. Metode vstopa na tuje trge.....	12
4.3. Analiza posameznih determinant vstopa.....	20
4.3.1. Motivacijski dejavniki internacionalizacije trgovine na drobno.....	20
4.3.2. Tveganje in nadzor pri vstopu na tuje trge .....	22
4.3.3. Fizična oddaljenost.....	23
4.3.4. Lastnosti trgov - trgovinska politika države .....	24
4.4. Imidž kot konkurenčna prednost v procesu internacionalizacije trgovine na drobno ..	25
4.4.1. Pomen imidža kot konkurenčne prednosti.....	25
4.4.2. Definicija imidža trgovine na drobno.....	26
4.5. Pregled nekaterih modelov in teorij.....	28
4.5.1. Eklektična paradigma .....	28
4.5.2. Smeri rasti v internacionalizaciji trgovine na drobno .....	28
4.5.3. Teorije postopne rasti .....	34
4.5.4. Izbrani novejši modeli internacionalizacije trgovine na drobno.....	35
5. ANALIZA PRIMERA MERCATOR, D.D. ....	40
5.1. Predstavitev podjetja .....	40
5.1.1. Utemeljitev izbire primera.....	40
5.1.2. Zgodovina .....	41
5.1.3. Profil podjetja.....	42
5.1.4. Poslanstvo skupine Mercator .....	45
5.2. Internacionalizacija .....	45

5.2.1. Postopek izbire trgov.....	46
5.2.2. Strategija metode vstopa.....	52
5.2.3. Organizacijska vstopna strategija.....	54
5.2.4. Trženje in tržno komuniciranje.....	55
5.2.5. Skrb za okolje in kakovost.....	59
5.2.6. Kadri.....	60
5.2.7. Trgovski asortiman in koncentracija dobaviteljev.....	60
5.2.8. Informacijska tehnologija.....	62
5.2.9. Tveganje pri vstopu na trge bivše Jugoslavije.....	62
5.2.10. Finance.....	64
5.3. Finančna analiza Mercatorjevega poslovanja.....	64
5.4. Primerjava z ostalimi trgovskimi podjetji.....	69
6. KRITIČNA OCENA MERCATORJEVE STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE ..	73
7. SKLEP ..	78
8. LITERATURA ..	82
9. VIRI ..	86

# 1. UVOD

## 1.1. Opredelitev problematike

Ob vse hitrejšem spreminjanju okolja, hitrem tehnološkem napredku in spremenjeni strukturi trgov je internacionalizacija poslovanja za večino podjetij nujna za preživetje. Internacionalizacija podjetij je bila ključna tema preučevanja vse od začetkov mednarodnega poslovanja, z globalizacijo gospodarske dejavnosti pa njena pomembnost vse bolj narašča. Internacionalizacija je dinamičen proces, kateremu nujno sledi sprememba stanja podjetja, vendar se od navadne rasti podjetja znotraj meja države razlikuje v nekaj bistvenih točkah. Prav tako ločimo več smeri in stopenj internacionalizacije podjetij, vendar se podjetja ločijo tudi po tem, ali gredo v tem preko vseh stopenj ali le nekaterih.

Množica motivov spodbuja podjetja za širitev obsega poslovanja preko nacionalnih meja, pomembnejši pa so zasičenost domačega trga, omejujoča zakonodaja, želje po hitrejši rasti, učinkovitejše poslovanje podjetja, izboljšanje strateškega položaja podjetja in še mnogo drugih. Nasprotno lahko pričakujemo, da podjetja, ki ne vstopajo v proces internacionalizacije, ne dosegajo ekonomij obsega, ne povečujejo učinkovitosti poslovanja in izgubljajo pri mednarodni konkurenčnosti. Prav tako lahko zaostanejo tista, ki so v procesu internacionalizacije prepočasna.

Ob naraščajoči konkurenci na domačem trgu postajajo tudi majhna in srednje velika podjetja vse bolj internacionalizirana (vključena v mednarodno menjavo). Posebej v majhni državi, kot je Slovenija, kjer je brez preboja preko nacionalnih meja težko dosegati prednosti, ki jih prinaša ekonomija obsega, in tako obdržati učinkovitost in konkurenčnost (Trtnik, 1999). Raziskave o slovenskih podjetjih pa so pokazale različne stopnje internacionalizacije med podjetji različnih regij in panog (Glas et al., 1999)

Poslovanje podjetij v trgovini na drobno (v nadaljevanju TND) v več državah je logična razširitev zadovoljevanja potreb na tuje trge. Za vstop TND v mednarodno okolje je značilno, da so razlike, ki se nanašajo na potrebe, navade in življenjski slog porabnikov, mnogo večje kot razlike med regijami v eni državi. Če k temu dodamo še drugačno gospodarsko okolje, drugačne pogoje konkurence in razlike v zakonodaji, zasluži preučevanje prodaje na drobno na mednarodnih trgih posebno pozornost (Potočnik, 2001).

Management in nadzor aktivnosti mednarodnega podjetja so ključni dejavniki, ki določajo koncept internacionalizacije. Z raznolikostjo mednarodnih aktivnosti, tipov trgov, stopnjo organizacijske vključenosti in tipov mednarodne ponudbe se vsekakor pojavlja potreba po določitvi širšega okvirja preučevanja mednarodnih aktivnosti.

## **1.2. Namen in cilji magistrskega dela**

Namen magistrskega dela je preučiti zakonitosti procesa internacionalizacije v panogi trgovine na drobno (v nadaljevanju TND) ter na primeru podjetja Mercator preveriti njihovo veljavnost.

Cilj magistrskega dela je seznaniti se s teoretičnimi spoznanji in izhodišči internacionalizacije v TND ter podati lasten prispevek k celoviti analizi primera s kritično oceno na primeru podjetja Mercator. Pri preučevanju me zanima postopek izbire trgov in dejavniki, ki so imeli odločilno vlogo pri njihovi izbiri, izbira vstopne strategije podjetja in če se je razlikovala med posameznimi trgi. Nadalje želim spoznati tržno strategijo nastopa na mednarodnih trgih in če se razlikuje od domačega, kadrovske vidik, pristop k informacijski tehnologiji, politiko izbire formata trgovin ter trgovskega asortimana na mednarodnih trgih. Uspešnost poslovanja Mercatorja v zadnjih letih internacionalizacije želim preučiti tudi s finančnega vidika ter ga primerjati s slovenskimi konkurenčnimi podjetji v TND. Končni cilj magistrskega dela je podati kritično oceno Mercatorjeve internacionalizacije in možne predloge, ki bi iz tega izhajali. V oceni želim ugotoviti odstopanja Mercatorjevega procesa internacionalizacije s hipotezami, ki jih bom postavil na podlagi teoretičnih spoznanj.

## **1.3. Osnovne hipoteze**

Ob navedeni problematiki v magistrskem delu postavljam za poslovanje slovenskih podjetij v TND naslednje hipoteze:

1. Za podjetje, ki posluje v TND na slovenskem trgu, je internacionalizacija danes nujna. Internacionalizacija je logična posledica rasti in širitve zaradi omejenosti slovenskega trga, ki ga na eni strani omejuje protimonopolna zakonodaja in na drugi strani njegova zasičenost.
2. Glede na zgoraj postavljeno hipotezo lahko pričakujemo, da bodo na internacionalizacijo slovenskega podjetja v TND vplivali predvsem reaktivni motivacijski dejavniki, proaktivni motivi pa bodo imeli šele sekundarno vlogo.
3. Na podlagi pregledane literature lahko predpostavljamo, da podjetja raje izbirajo strategije vstopa z nižjim tveganjem in trge, ki so geografsko, kulturno in poslovno najbližji domačemu trgu.

## **1.4. Metode preučevanja**

Glede na izbrano tematsko področje in cilje magistrskega dela je v preučevanju uporabljen metodološki pristop analize obstoječih teoretičnih izhodišč internacionalizacije trgovine na drobno (v nadaljevanju ITND), empirična analiza obstoječih sekundarnih podatkov poslovanja izbranih podjetij v TND ter metoda intervjuja.

V magistrskem delu najpogosteje uporabljам metodo analize in sinteze, induktivno in deduktivno metodo, primerjalno metodo, metodo klasifikacije, deskripcije ter enostavne statistične metode (časovne vrste, indekse in grafične prikaze za izbrane metode). Ker je bila to celovita analiza procesa internacionalizacije na izbranem primeru podjetja TND, ni bila smiselna uporaba zahtevnejših statističnih metod.

Pri preučevanju izbrane problematike sem zaradi obsežnosti, daljše zgodovine in izjemne rasti pojava v preučevanju teoretičnega dela naletel na obsežno literaturo, ki poudarja zelo različne vidike, ter na prepletenost parcialnih teorij. Tukaj bi izpostavil razhajanja novejših literatur, ki se je osredotočila na preučevanje ITND znotraj splošnih teorij internacionalizacije, vendar ne prinaša bistvenih novosti. V literaturi o ITND so predmeti raziskovanja in analitični pristopi številni in zelo različni, zato sem izbral in na kratko prikazal samo nekatere teorije, ki so s problemom proučevanja najbolj povezane in so pri raziskovanju v največjo oporo. Pri natančnem in celovitem preučevanju internacionalizacije primera Mercator sem naletel na težavo dostopnosti ter zaupnosti podatkov.

## **1.5. Struktura naloge**

V uvodu magistrskega dela je predstavljena obravnavana problematika ITND, namen in cilji magistrskega dela, osnovne hipoteze in metode, s katerimi sem analiziral izbrani primer.

Drugo poglavje sem namenil opredelitvi pojma internacionalizacije ter razliko med sorodnimi pojmi internalizacije in globalizacije. Na kratko sem se dotaknil načinov merjenja internacionalizacije ter nakazal razdelitev internacionalizacije proizvodnje in storitev, v katero spada tudi TND in ji namenjam tretje poglavje. Opisal sem pomen in vlogo TND ter proces koncentracije, ki je poleg njene internacionalizacije, eden pomembnejših trendov v TND.

V četrtem poglavju sem opisal teoretična spoznanja in izhodišča v ITND. Predstavljeni so načini vstopa podjetij ter posamezne determinante, ki vplivajo na internacionalizacijo. Podrobneje sem obravnaval motivacijske dejavnike, tveganje in nadzor pri vstopu na tuje trge, fizično oddaljenost ter lastnosti trgov. Predstavil sem imidž kot konkurenčno prednost v procesu ITND. Izbrane in predstavljene so tudi določene veljavne teorije in modeli v ITND.

V petem poglavju sem predstavil podjetje Mercator ter analiziral njegov proces internacionalizacije. Podrobneje sem preveril postopek izbire trgov, metode vstopa, trženjsko strategijo, kadre, finance in posamezna tveganja, na katera je naletel ob vstopu na posamezne trge. Uspeh internacionalizacije sem preveril tudi s finančnega vidika in ga primerjal s tremi izbranimi konkurenčnimi slovenskimi podjetji v TND.

V šestem poglavju sem podal kritično oceno Mercatorjevega procesa internacionalizacije, možne predloge in poglede na nadaljnji proces in preveril odstopanja glede na postavljene hipoteze v prvem poglavju. Glavne ugotovitve magisterija sem povzel in združil v sedmem, sklepnem poglavju.

## 2. INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA

### 2.1. Opredelitev in pomen internacionalizacije

Internacionalizacija se v najširšem smislu nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Gre za širjenje ekonomske dejavnosti med več držav oziroma vključevanje v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo tako z vidika menjave blaga in storitev (v trgovinski bilanci) oziroma tekočega in kapitalskega dela plačilne bilance ter določenih oblik mednarodnega ekonomskega sodelovanja, ki v slednjih sploh niso zajete. Plačilna bilanca se namreč omejuje na zapis vseh ekonomskih transakcij (tokov) neke države s tujino v določenem obdobju. Mednarodna proizvodnja doda tudi prej izpuščene dejavnosti podjetij v tujini in je opredeljena kot proizvodnja, ki jo izvaja ali nadzoruje eno podjetje v več državah. Vključuje torej tudi prodaje enot multinacionalnih podjetij (Trtnik, 1999).

Internacionalizacija še širše uporablja za izhodno gibanje aktivnosti posameznega podjetja izven meja lastne države oziroma z domačega trga na globalni trg (Buckley, Ghauri, 1994). Alexander (2000) definicijo nato nekoliko razširi, in sicer kot proces naraščajočega vključevanja v mednarodne aktivnosti zaradi vključevanja tako vhodnih kot izhodnih aktivnosti, oboje pa spada v mednarodno trgovino.

Proces internacionalizacije ni enosmeren, temveč poteka vsaj v dveh smereh. Internacionalizacija je lahko tako vhodna kot izhodna. V prvem primeru je mednarodno poslovanje v določeni državi posledica vpliva tujih (globalnih konkurentov) na njenem trgu, ki sili v domači trg usmerjena podjetja k sodelovanju s tujimi ekonomskimi subjekti. Domače gospodarstvo se lahko (vhodno) internacionalizira zaradi širjenja ali rasti tujih podjetij, na primer z uvozom, s prejetjem licenc, s skupnimi vlaganji s tujci v domači državi ali s poslovnimi enotami v popolnoma tuji lasti. Z drugega vidika pa se gospodarstvo lahko internacionalizira tako, da domača podjetja razširjajo svojo dejavnost preko nacionalnih meja, kar v strokovni literaturi imenujejo izhodna internacionalizacija. Poleg omenjenega obstaja tudi internacionalizacija kooperativnega tipa (na primer strateške zveze, kooperacijski sporazumi), ki je z naraščanjem kapitalskih povezav vse bolj prisotna. Navadno gospodarstva (podjetja) začnejo z vhodno internacionalizacijo, sledi izhodna internacionalizacija, ki je na koncu okrepljena še s kooperativno (Trtnik, 1999). Večina preučevanj internacionalizacije je v strokovni literaturi osredotočena na izhodno internacionalizacijo s poudarkom na proces vstopa na tuji trg oziroma proces rasti podjetja, ki ga jemlje za prvi pogoj internacionalizacije (Buckley, Ghauri, 1994). V nadaljevanju magistrskega dela se bom tudi sam omejil na izhodno internacionalizacijo

### 2.2. Razlika med internacionalizacijo, globalizacijo in internalizacijo

Preden pričnem z obravnavanjem procesa internacionalizacije moram opredeliti **odnos med procesom internacionalizacije in procesom internalizacije**. Najvišje oblike internacionalizacije, med njimi predvsem neposredne tuje investicije, ustvarjajo namreč



sisteme medsebojno povezanih enot posameznih transnacionalnih podjetij. Menjava med enotami posameznih transnacionalnih podjetij ima naravo mednarodne menjave, vendar pa je dejansko notranja menjava med posameznimi deli enega in istega transnacionalnega podjetja za proces internalizacije mednarodnih ekonomskih aktivnosti. Ta menjava se ne odvija po običajnih tržnih mehanizmih, cene v medsebojnih transakcijah se določajo interno in v veliki meri neodvisno od svetovnih cen. Da bi lahko ta mehanizem notranjih prenosnih oziroma transfernih cen uporabljali, je potrebna precejšnja stopnja nadzora. Ta mehanizem namreč povzroča prerazdelitev dohodka na škodo nekaterih enot sistema (ki se nahajajo v različnih državah), ki tega nedvomno ne bi sprejele, če bi bile bolj neodvisne. In prav v tem se kažejo bistvene prednosti višjih oblik internacionalizacije (npr. neposrednih investicij) za tujega investitorja (Rojec, 1993).

Svetličič (1996) navaja primerjavo med internacionalizacijo in globalizacijo. **Internacionalizacijo** navaja kot sinonim za geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja, predvsem v količinskem smislu. Pri **globalizaciji** pa gre tudi za funkcionalno integracijo geografsko razpršene ekonomske dejavnosti. Za nekaj več, tako glede na obseg kot glede na vsebino in intenzivnost medsebojnega povezovanja, za kakovostne spremembe. Torej lahko sklepamo, da je globalizacija posledični proces internacionalizacije in zato mnogi, ko govorijo o globalizaciji, mislijo na visoko stopnjo internacionalizacije.

Globalizacijo Svetličič (1996) definira kot:

- večdimenzionalni proces, ki vključuje ekonomske, politične, pravne in kulturne sestavine, kakršne skupaj tvorijo novo kakovost,
- globalno internacionalizacijo,
- proces, ki krepi povezanost in terja globalno koordinacijo in integracijo aktivnosti na povsem nov način,
- proizvodnjo v osnovi enakih proizvodov za domačo porabo in tujino, kjer pa se že delno prilagaja lokalnim okusom in navadam.

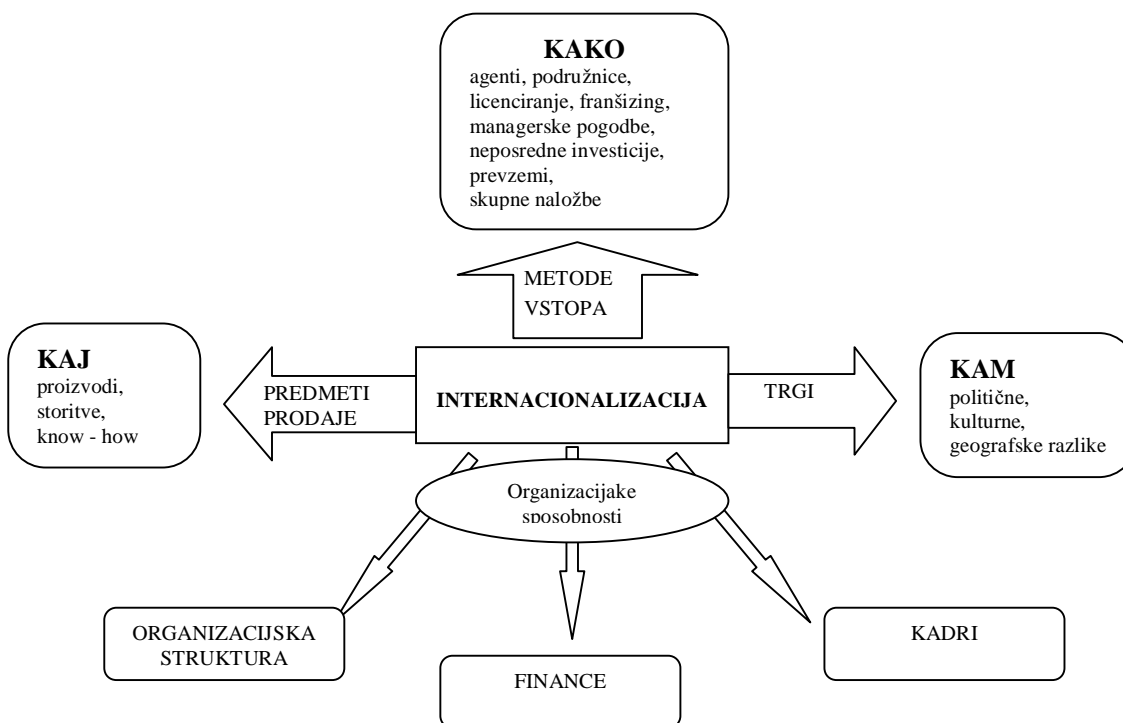
Glavni akterji v procesu internacionalizacije so multinacionalna podjetja. V vseh definicijah se kot ključna lastnost pojavlja lastništvo sredstev v več kot eni državi. Združeni narodi so podali svojo definicijo multinacionalnega podjetja. Po definiciji iz leta 1984 je to podjetje, ki:

- obsega entitete v dveh ali več državah neodvisno od pravne oblike in aktivnosti delovanja,
- deluje pod sistemom sprejemanja odločitev, ki dopušča skladnost politike in splošne strategije preko enega ali več centrov sprejemanja odločitev,
- povezuje entitete z lastništvom ali kako drugače, da lahko eno ali več izmed njih občutno vpliva na aktivnosti ostalih ter deli vire znanja in odgovornosti med njimi.

### 2.3. Proces internacionalizacije

Internacionalizacija je večrazsežnostni proces in je sestavljen iz več posameznih komponent. Najpomembnejši deli strategije internacionalizacije so strategija izbire trgov (na katere trge vstopiti - KAM), strategija vstopa (na kakšen način vstopiti - KAKO) in strategija proizvodov (s kakšnimi proizvodi - KAJ), pomembne pa so tudi druge dimenzije (finance, kadri, organizacijska struktura). Zavedati se moramo, da ne obstaja idealne strategije vstopa. Različne strategije vstopa lahko izberejo različna podjetja za iste trge oziroma eno podjetje lahko izbere eno strategijo za različne trge. Vsaka od teh se v procesu internacionalizacije postopno razvija.

Slika 1: Dimenzije internacionalizacije



Vir: Povzeto po Readerju, Buckley et. al. 1992

### 2.4. Merjenje internacionalizacije

Glede na to, da je internacionalizacija proces, ki se v času spreminja in ni enkratni pojav, lahko določimo **stopnjo internacionalizacije** določenega podjetja glede na ostale. Merjenje internacionalizacije poteka na različne načine in zaenkrat še ni splošno uveljavljenega kazalca stopnje internacionalizacije. Obseg internacionalizacije se skuša označiti s pomočjo tržnih, strateških, organizacijskih, proizvodnih, demografskih ali vedenjskih značilnostih. Internacionalizacijo bi lahko razlikovali po rezultatih (na tujih trgih), po strukturi (kakšne tvorce prenaša v tujino) in po usmeritvi managerjev ali njihovih izkušnjah (koliko časa in kako opravljajo mednarodne dejavnosti). Tako celovit pristop praktično ni izvedljiv, saj zanj

nimajo zanesljivih in standardiziranih statističnih osnov. Mnogi zato raje posegajo le po enem merilu. Eden enostavnejših možnih kriterijev je delež prihodkov od izvoza glede na celotni prihodek podjetja. Delež prihodkov od izvoza pa se lahko primerja tudi v času in ugotavlja uspešnost izvoza. Kazalec deleža prihodkov izvoza v celotnih prihodkih lahko razširimo na nacionalno raven in ugotavljamo izvoz v primerjavi z bruto domačim proizvodom (v nadaljevanju BDP). Med ostalimi merili gre izpostaviti delež mednarodne trgovine in tujih neposrednih naložb v BDP, delež industrijskega izvoza v celotnem izvozu, delež tujega imetja v celotnem imetju, delež naložb v tujini v celotnih bruto investicijah, delež v tujini ustvarjenih dobičkov v celotnem dobičku, delež zaposlenih v tujini v skupnem številu zaposlenih, število podružnic v tujini. Navedeni kazalci so zelo privlačni zaradi njihove enostavnosti, vendar nam ponujajo zelo malo informacij o naravi mednarodnih aktivnosti in zmožnostjo njihovega upravljanja (Trtnik, 1999).

Zelo ilustrativna mera internacionalizacije je stopnja internacionalizacije, ki kot relativni kazalec v izbranem času primerja spremembe v določenih spremenljivkah (na primer v zaposlenih, prodaji, investicijah) doma in v tujini (na primer koeficient med stopnjo rasti spremenljivke v tujini in stopnjo rasti spremenljivke doma). Lahko jo uporabljamo na makro, mezo ali mikro ekonomski ravni. Stopnja internacionalizacije večja od ena ponazarja hitrejšo rast aktivnosti v tujini kot doma in obratno, kadar je stopnja internacionalizacije manjša od ena (Bellak, Luostarinen, 1994).

Problem standardnega kazalca internacionalizacije, vsaj za večja multinacionalna podjetja, morda v največji meri rešuje indeks transnacionalnosti, ki je standardno merilo UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development – Konferenca Združenih narodov za trgovino in razvoj) v rednih letnih publikacijah o neposrednih naložbah v svetu. Gre za sintetični kazalec, ki je izračunan kot enostavna sredina med deležem premoženja v tujini v skupnem številu zaposlenih. Visoka vrednost tega indeksa za posamezno podjetje lahko kaže močno mednarodno konkurenčnost podjetja nasproti domačim podjetjem, na drugi strani pa lahko odpira vprašanja o lokacijsko specifičnih prednostih domače države. Slabost tega indeksa je, da ne upošteva velikosti domače države in da ne razlikuje med multinacionalnimi podjetji, ki svoje dejavnosti razdelijo le v majhno število držav in podjetij, ki svoje dejavnosti opravljajo v številnih državah (Trtnik, 1999).

## **2.5. Razlika med internacionalizacijo proizvodnje in storitev**

Mnogo literature obravnava mednarodno poslovanje eksplicitno, predvsem pa implicitno z vidika proizvodne perspektive. Novejša literatura, ki obravnava internacionalizacijo, pa daje večjo težo storitvenim podjetjem. To je spodbudilo potrebo po definiciji storitve v primerjavi s proizvodom, ki jo zaradi lažjega razumevanja nadaljnjega teksta povzemam po Buckleyu, Passu in Prescottu (1992).

Trženjske teorije v splošnem navajajo pet lastnosti storitev: neotipljivost, neločljivost, heterogenost, minljivost in nelastništvo. Nekatere storitve vsebujejo vse od naštetih lastnosti, nekatere le del, zaradi raznolikosti pa je nemogoče identificirati vse njihove lastnosti.

**Neotipljivost** storitev za razliko od proizvodov se nanaša na dejstvo, da jih potrošniki ne morejo ocenjevati po njihovem izgledu, okusu, vonju ali dotiku. To so večinoma »izkušnje«, ki jih ne moremo oceniti pred njihovo porabo. **Neločljivost** med proizvodnjo in potrošnjo se nanaša na dejstvo, da se večina storitev istočasno dobavi in potroši. Proizvodi se proizvedejo, prodajo in nato potrošijo, medtem ko se storitve pogosto prodajo, nato pa proizvedejo in potrošijo istočasno. Osebni stik med proizvajalcem in potrošnikom je zato pomemben pri mnogih storitvah. S širokim obsegom storitev, ki so utelešene v zaposlenih, pride do potencialne možnosti variacije načina proizvedene storitve in njene kakovosti. Ta **heterogenost** vsebuje problem nadzora kakovosti in zagotavljanja konsistentnosti storitve, posredovane potrošniku ob različnih priložnostih. Nekatere storitve so **minljive** in jih zato ne moremo hraniti. Ta lastnost pa se navezuje tudi na **lastništvo** storitev. Pri mnogih si potrošnik pridobi le pravico uporabe, dostopa ali najema (Hrastelj, Makovec, 1999; Buckley, Pass, Prescott, 1992).

Z določitvijo lastnosti storitev lahko zaključimo, da se storitve razlikujejo od proizvodov. Vsekakor pa je problem definiranja storitev kompleksen in izhaja iz dejstva, da je zelo malo čistih proizvodov ali storitev. Mnogo proizvodov uteleša nefaktorske storitve v njihovi proizvodnji in distribuciji in mnogo storitev vključuje določene fizične proizvode v njihovem izgledu, oboji pa so dobavljeni istočasno v trenutku prodaje (Dunning, 1988). Na razlikovanje med proizvodi in storitvami zato ne moremo gledati kot ločevanje na belo ali črno. To temelji predvsem na obsegu storitve, utelešene v fizičnih lastnostih v skupnem »paketu«, ki tvori stopnjo materializiranosti proizvoda ali storitve. Na tem sloni vrsta kategorizacij in delitev mednarodnih storitev.

Ne glede na številne razlike, ki ločujejo proizvode od storitev, se v smislu preučevanja mednarodnega poslovanja zožijo na dve značilnosti, ki se izkažeta kot kritični pri vplivu na odločitve servisiranja mednarodnih tržišč in na proces internacionalizacije. Prva se nanaša na obseg storitve, utelešene v samem proizvodu in določa možnost menjave storitve. Kjer je dobavljena storitev utelešena v samem fizičnem proizvodu, ima podjetje možnost proizvod izvoziti, licencirati ali neposredno investirati na tuji trg. Kjer pa je večji delež storitve odvisen od ljudi, morajo slednji pripretovati do potrošnika ali biti v njihovi neposredni bližini. Ljudje, kot element zagotavljanja visokega deleža storitve, katerega so ustvarili z visokimi investicijami v znanje in izkušnjami, so lahko kritični vir specifičnih konkurenčnih prednosti podjetja. Da bi lahko podjetje izkoriščalo navedene specifične prednosti, si mora v procesu internacionalizacije zagotoviti kontrolo nad njimi, kar pa mnogokrat privede do strategije internalizacije. Druga značilnost se nanaša na stopnjo ločljivosti proizvodnje in potrošnje storitve. Kjer se proizvodnja in potrošnja storitve odvijata istočasno, mora podjetje locirati aktivnosti v tuji državi preko pogodbenih dogovorov, tujih dobaviteljev ali neposrednih tujih investicij, v primeru, da potrošnik ne pripotuje v državo ponudnika (Buckley et al., 1992).

### 3. TRGOVINA NA DROBNO

#### 3.1. Pomen in vloga trgovine na drobno

TND izvaja zadnjo fazo menjalnega procesa in tako vzpostavlja posreden stik med proizvajalci in končnimi porabniki. Njena naloga je, da zagotovi ustrezeni obseg in strukturo ponudbe na dostopnih lokacijah, pravočasno in po cenah, ki so usklajene z dejansko vrednostjo izdelkov in storitev. Glavnina aktivnosti v procesu prodaje potrošnih dobrin poteka prav v TND, ki je nekakšno ozko grlo celotnega proizvodnega in prodajnega procesa.

TND ima pomemben in zelo občutljiv položaj v gospodarstvu, saj se prav v njej pojavijo prvi znaki sprememb v končnem povpraševanju oziroma končni porabi. Njen pomen za stabilnost gospodarstva se kaže v usposobljenosti, da oblikuje zaloge blaga, ki zadovoljujejo potrebe končnih porabnikov. Stabilnosti gospodarstva ni mogoče zagotoviti, če TND svojih posredniških funkcij ne izvaja uspešno. Med najpomembnejše sodi **funkcija razpoložljivosti blaga** (oblikovanja ponudbe), ki izraža preskrbovalno vlogo TND, torej oskrbovanje končnih porabnikov. **Funkcija informiranja** zagotavlja porabnikom in proizvajalcem potrebna obvestila o različnih vidikih ponudbe in povpraševanja na trgu. Ta funkcija postaja vse pomembnejša, ker je trg za porabnike, pa tudi za trgovce v TND, vse manj pregleden. Navsezadnje pa je prav **funkcija zadovoljevanja potreb** porabnikov temeljna in z vsebino trgovanja na drobno neločljiva dejavnost.

#### 3.2. Spremembe števila, velikosti in strukture drobnoprodajnih objektov

V preteklih tridesetih letih sta bili v razvitih državah opazni dve vzporedni tendenci: zmanjšanje števila prodajaln in naraščanje vloge t.i. nesedentarnih oblik prodaje (t.j. prodaje, ki ne poteka v prodajalni, npr. kataloške prodaje, akviziterske prodaje, prodaje po televiziji, preko interneta,...). Proces koncentracije je bil najbolj intenziven v živilski stroki, zlasti postrežnih prodajalnah, povečalo pa se je število megamarketov in hipermarketov. Prodajalne, ki so prenehale s poslovanjem, so bile praviloma v lasti neodvisnih in neorganiziranih detajlistov (Potočnik, 2001).

Proces zmanjševanja števila prodajaln je povezan z naraščanjem njihove povprečne velikosti, ki je temeljila na tehnično-tehnološkem razvoju in uvajanju novih prodajnih metod. Prav tako se je povečalo povprečno število zaposlenih na prodajalno. Samopostrežni način prodaje je postal prevladujoč način prodaje prehrabnih izdelkov, pa tudi pri prodaji drugih izdelkov vsakodnevne rabe vse bolj prevzema vodilno vlogo.

Na spremembe velikosti objektov TND odločilno vpliva politika prodajnega sortimana, ki temelji na stalnem širjenju sortimana, ob nenehnem povečevanju potreb porabnikov. Pri tem moramo opozoriti na dve tendenci:

- koncentracijo ponudbe večjega števila izdelkov v enem prodajnem objektu,
- širjenje specializiranih prodajaln.

Večji prodajni objekti so omogočili večjo diferenciacijo ponudbe. Tako se npr. delež prehranbnih izdelkov v primerjavi z deležem neprehranbnih izdelkov hitro zmanjšuje z naraščanjem velikosti prodajnih objektov.

S spremembo strukture prodajnih objektov je povezana tudi naraščajoča vloga tržnega komuniciranja zaradi stalnega širjenja sortimana, diferenciacije izdelkov, nezadostne informacije o kakovosti in ceni, skratka zaradi vse slabše preglednosti trga.

Tabela 1: Razvrstitev prodajaln

Kriterij razdelitve	Oblika
Velikost	Kiosk manj kot 20 m <sup>2</sup> manjša prodajalna do 100 m <sup>2</sup> market do 400 m <sup>2</sup> superata do 1000 m <sup>2</sup> supermarket do 2500 m <sup>2</sup> hipermarket do 5000 m <sup>2</sup> megamarket več kot 50.00 m <sup>2</sup> veleblagovnica več kot 50.00 m <sup>2</sup> nakupovalni center več kot 10.000 m <sup>2</sup>
Sortiment	splošna prodajalna specializirana prodajalna ozko specializirana prodajalna (butik) kombinirana prodajalna
Način postrežbe	postrežba samopostrežba samoizbira avtomatizirana postrežba
Stik s kupci	osebni po katalogih prek elektronskih posrednikov
Lokacija	osrednja (mestna središča) razpršena (v sosedstvu) na obrobju velikih mest v večjih krajih na podeželju
Cene	običajne diskontne visoke
Lastništvo	prodajalne neodvisnih trgovcev prodajalne franšiznih sistemov prodajalne trgovskih verig zadružne prodajalne prodajalne trgovskih družb prodajalne mednarodnih trgovskih korporacij

Vir: Potočnik, 2001

### 3.3. Internacionalizacija v trgovini na drobno

Internationalizacija podjetij TND je bila odraz internacionalizacije proizvodne panoge, ki se je odvijala v zgodnjih šestdesetih in sedemdesetih letih v proizvodni panogi. Podjetja v TND so se počasneje odzvala na izzive mednarodne širitve. Razlogi so verjetno v visokih kulturnih specifičnostih klasične TND, prisotnosti ovir za trgovanje in omejitev tujih držav (Hollander, 1970; Williams, 1992). Vsekakor pa so podjetja na zrelih trgih TND vse bolj proučevala mednarodne priložnosti kot možnosti za rast.

Oblikovanje skupnega trga v Evropski uniji je trgovska podjetja prisililo, da se soočajo z mednarodno konkurenco. Za velika in učinkovita trgovska podjetja odpira skupni trg različne možnosti in pomeni velik izziv ter priložnost.

V želji omejevanja glavnih trendov, ki krojijo TND v 21. stoletju, so raziskovalci enotnega mnenja, da sta to predvsem vpliv vse močnejše globalizacije in informacijske tehnologije. Slednja bo omogočila TND še naprej večati učinkovitost in uspešnost managementa, trženja in operativnih strategij. Posledice bodo vidne na redefiniranju prodajnih poti, s preusmeritvijo pozornosti iz zalog na management informacij, z množičnega trženja na trženje usmerjeno na vsakega posameznika. To bo omogočalo izkoriščanje obsežnih baz podatkov in vse močnejši in še vedno razvijajoč se medij interneta. Te spremembe bodo vplivale tudi na trend naraščajoče internacionalizacije v iskanju surovin in servisiranja trgov v TND.

ITND s širitvijo v manj razvite države tudi pomembno vpliva na gospodarstva teh držav. Učinki tega vpliva se kažejo predvsem na lokalnem trgu TND. Mednarodne trgovske korporacije so pomemben dejavnik konkurence na domačem trgu, saj so praviloma nosilec novih metod in tehnik trženja ter drugih inovacij prodajnega procesa. To nedvomno pozitivno vpliva na poslovno vedenje domačih podjetij v TND, ker morajo tudi sama sprejeti trženjski koncept poslovanja (Potočnik et al.,1995).

Whitehead (1992) internacionalizacijo v TND definira kot radikalni ali naraščajoči proces sprememb, s katerim podjetje spremeni zunanjo usmeritev aktivnosti in notranjo naravo sprejemanja odločitev managementa, sistema vrednost in ogrodja poznavanja v smeri mednarodno ustrezne strukture.

## **4. TEORETIČNO PROUČEVANJE INTERNACIONALIZACIJE V TRGOVINI NA DROBNO**

### **4.1. Uvod v teorije proučevanja**

V zadnjih petnajstih letih se je preučevanje ITND razvilo iz pozicije opazovanja preko analiziranja v konceptualni razvoj. Ugotovljeno je bilo, da je bil obseg raziskav na temo ITND ob koncu osemdesetih let, odgovor na povečano vključevanje podjetij TND v mednarodne aktivnosti (Alexander, 2000; Burt, Carralero-Encinas, 1999; Morgan, Katsikeas, 1997).

Iz začetnega vala proučevanja izhaja ustvarjalni tekst Hollanderja (1968) na temo mednarodne TND. Hollanderjevo delo *Multinational Retailing* (1970) je ponudilo raziskovalcem v osemdesetih letih temeljna izhodišča proučevanja ITND. Tekst vsebuje zaokrožene smernice različnih dimenzij, ki jih vsebuje ITND. Bil je pomemben korak pri

preučevanju mednarodnih aktivnosti in je ostal temeljni tekst za vsa nadaljnja proučevanja ITND (Alexander, Doherty, 2000).

Med teoretičnim preučevanjem ITND je mogoče najti določene skupne smernice glede na to ali avtorji razvijejo specifično delitev TND, glede na opazovanja značilnosti vedenja obstoječih mednarodnih trgovcev na drobno; gradijo teorije s področij mednarodnega poslovanja, managementa ali trženja; ter združujejo in aplicirajo vrste obstoječih in sprejetih paradig mednarodnega poslovanja TND (Vida, 2000).

## **4.2. Načini vstopa**

### **4.2.1. Mednarodni ali globalni pristop**

Salmon in Tordjman (1989) preučujeta ITND z vidika uporabe globalnega ali mednarodnega pristopa. Dve glavni strateški alternativni, ki ju imata podjetja za internacionalizacijo TND sta globalna in mednarodna strategija. Globalna podjetja v TND kopirajo standardne formate v vseh državah po svetu, mednarodna podjetja pa jih prilagajajo posameznim trgov.

#### **4.2.1.1. Globalna podjetja v trgovini na drobno**

Globalna podjetja v TND se mednarodno širijo z uporabo standardnega formata TND. Njihov ciljni trg je niz potrošnikov, ki jih lahko najdemo v določenih segmentih povsod v svetu. Za začetno širitev si ponavadi izberejo države s podobno ekonomsko razvitostjo. Vsaka njihova trgovina je videti podobna in podobno je tudi z interierjem trgovin. Mnogo globalnih podjetij prične z decentraliziranim managementom, vendar zaradi pomanjkanja nadzora preidejo s širitvijo kmalu na centralizirani management. Ugotovljeno je bilo, da večina globalnih podjetij prodaja izključno eno blagovno znamko (npr. IKEA, Benetton), zato so sledili očitki, da globalni format ne predstavlja več mednarodnega koncepta TND, temveč je to sedaj koncept mednarodnega proizvoda (Sternquist, 1997).

#### **4.2.1.2. Mednarodna podjetja v trgovini na drobno**

Mednarodna podjetja prilagajajo njihove strategije TND potrošnikovim okusom in kulturnim razlikam posameznih trgov, na katere vstopajo. Načeloma je management v mednarodnih podjetjih decentraliziran. Širitev mednarodnih podjetij v TND je počasnejše od širitve globalnih podjetij. Mednarodna podjetja koncentrirajo svojo širitev znotraj geografskega območja in ga poskušajo zapolniti, preden se usmerijo v novo državo ali regijo. Ta strategija zahteva veliko učenja. Vsak preučeni trg pa prispeva k širšemu znanju podjetja v TND.

### **4.2.2. Metode vstopa na tuje trge**

Za večino podjetij obstaja najtežja strateško tržna odločitev o izbiri metode vstopa na mednarodne trge. Vse nadaljnje delo v naslednjih letih bo vezano na izbiro te metode.



V nadaljevanju bom predstavil metode internacionalizacije podjetij, ki se pričnejo s posrednim izvozom in vse do najzahtevnejših, kot so neposredne tuje investicije. V grobem bodo predstavljene tudi njihove prednosti in slabosti. Z njimi so se ukvarjali številni avtorji, izhajal pa sem iz naslednjih: Buckley in Pervez (1994), Kotler (1998), Potočnik et al. (1995), Rugman et al. (1987), Treadgold (1990), Dunning in Rojec (1993), Makovec-Brenčič (2000). Proces internacionalizacije v tem kontekstu je razširitev aktivnosti, kjer se začetna oblika subjekta nahaja na domačem trgu, končno obliko pa predstavlja mednarodno podjetje v TND (Alexander, 2000). Zajete in predstavljene bodo torej le metode vstopa, ki omogočajo končno obliko mednarodnega podjetja v TND.

Glede na dimenzije mednarodnih aktivnosti je možno pričakovati povečanje internacionalizacije v njeno globino in raznolikostjo uporabljenih metod. Na globalnem nivoju je to vidno ne samo v rasti neposrednih tujih investicij, temveč tudi v rasti obojestranske menjave v različnih oblikah; franšizinga, tehnične menjave, managerskih pogodb, itd. Zelo težko je poglobljati proces internacionalizacije samo z uporabo ene izbrane metode. Možno je celo trditi, da bo v prihodnje uspeh internacionalizacije podjetij odvisen od spretnosti in sposobnosti managerjev izpopolniti, aplicirati in kombinirati različne metode mednarodnih aktivnosti (Buckley, Ghauri, 1994). Zavedati pa se moramo, da ne obstaja idealne strategije vstopa. Različne strategije vstopa lahko izberejo različna podjetja za iste trge oziroma eno podjetje lahko izbere eno strategijo za različne trge.

#### **4.2.2.1. Izvozni nakupi**

Najobičajnejši prodor na tuji trg je povezan z izvozom. Običajno izvažanje je pasivna stopnja, pri kateri podjetje izvažata le kdaj pa kdaj in še to na podlagi spontanega naročila iz tujine. Aktivno izvažanje nastopi takrat, ko se podjetje obveže, da bo izvažalo izdelke na določen trg. V obeh primerih podjetje izdelke proizvaja na domačem ozemlju. Lahko jih prilagodi tujemu trgu ali ne.

Nekateri posamezniki ali podjetja se ne zavedajo, da imajo njihovi proizvodi ali storitve izvozno vrednost, dokler se ne srečajo s tujim kupcem, ki je pripravljen narediti prvi korak in je povezan z nakupom proizvoda v sami tovarni. Kupec nato sam proizvod izvozi, trži in distribuira na enem ali več mednarodnih trgih.

Malo verjetno je, da se lahko mala podjetja zavedajo spremenjenih potrošniških navad in konkurenčnih aktivnosti na tujih trgih, ki so posledično povezane s prekinitvijo sodelovanja. Če si podjetje želi dolgoročnejšega izvoznega sodelovanja s temi trgi, se mora odločiti za bolj aktivno politiko udeležbe in razumevanja trgov, na katere izvažata.

#### **4.2.2.2. Piggybacking**

Pri tej obliki izvoza gre za izkoriščanje obstoječe mednarodne distribucijske mreže enega podjetja za podporo distribuciji proizvodov drugega podjetja. Priključeni proizvajalec je sposoben izkoriščati imidž, stike in administracijo nosilca z nizko stopnjo lastnega investiranja. To zna biti zelo učinkovit vstop za podjetja iz držav v razvoju na trge razvitih držav. Nosilec je lahko plačan po proviziji in v tem primeru nastopa v vlogi agenta, alternativno pa lahko proizvode kupi in nastopi kot samostojen distributer.

Prednosti te oblike izvoza za nosilca, v primeru, da je sposoben ponujati širši spekter proizvodov, so v tem, da lahko ponuja kupcem bolj atraktivne »nakupne pakete«. To mu omogoča izkoriščanje ekonomije obsega, pri tem pa mu stroški trženja, prodaje, administracije in transporta ostanejo na istem nivoju.

Težave lahko nastajajo pri pogojih in določilih tržnih sporazumov, ki niso jasno definirani in premišljeni. Zveza se mnogokrat prične na osnovah »poskusi in boš videl«. Podjetje pa se lahko ujame v sporazum, ki je zanje s strateškega vidika sprejemljiv, a se v času lahko spreminja in na daljši rok postane nesprejemljiv. To so predvsem odločitve o trženjskem spletu in zagotavljanju tehnične podpore ter storitvah za proizvode.

#### **4.2.2.3. Agenti**

Agenti so najpogostejša in najcenejša oblika neposrednega vključevanja na tuje trge. To so neodvisni posamezniki ali podjetja, ki pogodbeno poslujejo za korist izvoznikov na podlagi zaračunane provizije od opravljenih poslov. Kot del pogodbenih obveznosti se od njih pričakuje, da bodo s poznavanjem lokalnih trgov pomagali pri razvoju in sooblikovanju prodajnih strategij in taktik ter napovedih prodaje.

Izbira ustreznega agenta ali distributerja je lahko zapleten proces. Pri izbiri se lahko upošteva naslednje kriterije:

- finančno moč agenta,
- stik s potencialnimi kupci,
- naravo in obseg odgovornosti do drugih organizacij,
- premoženje, opremo, vire ter prodajna zastopstva agenta.

#### **4.2.2.4. Distributerji**

Razlika med agenti in distributerji je, da agenti delajo za provizijo, medtem ko distributerji kupijo proizvod od proizvajalca. Z nakupom proizvodov prevzamejo distributerji tveganje neprodaje teh proizvodov oziroma večjih dobičkov v primeru njihove prodaje.

Distributerji se večinoma dogovarjajo in težijo za izključne pravice prodaje in servisiranja na določenem geografskem območju. Ekskluzivnost je nagrada za vloženi kapital v prodajo in

distribucijo proizvajalčevih izdelkov. Posledično postajajo izključne pravice vse pomembnejše zaradi krčenja števila distributerjev, ki na določenih območjih postajajo vse večji in bolj specializirani v svoji dejavnosti. Trend regionalizacije vodi distributerje k povečevanju njihovih teritorijev z organsko rastjo, prevzemi ali združitvami z namenom oteževanja in preprečevanja lociranja konkurenčnih podjetij na posameznih sosednjih trgih.

#### **4.2.2.5. Franšizing**

Franšizing je način prodaje izdelkov, ki vsebujejo visok delež storitev. Pravica uporabe zaščitne znamke, izdelka in metode je prenesena na tretjo osebo. Velja za netvegano metodo vstopa za dajalca franšize, veliko prednosti pa prinašajo tudi najemniku franšize – franšizorju (Quinn, Doherty, 2000).

Pri tej obliki se pojavlja problem nadzora. Ena od možnih rešitev je lahko lokalni management, katerega smiselnost postavitve postane rentabilna šele s postavitvijo okrog 50 enot franšizorjev. Nekatera podjetja so rešila problem nadzora s pomočjo lokalnega partnerja, ki je postal nekakšen vodja in je o nadaljnjem podeljevanju franšiz na tistem območju odločal sam. Razvila se je oblika podfranšizinga, ki podobno kot franšizing, ni vedno uspešna. Temu so mnogokrat krive preveč enostavne ali prekompleksne pogodbe.

#### **4.2.2.6. Licenciranje**

Podelitev licence pomeni za proizvajalca enostaven pričetek mednarodnega poslovanja. Licenciranje je oblika managerskih pogodb, pri katerih lastnik licence odstopi najemniku pravico do uporabe ene ali več naslednjih stvari:

- patentne pravice,
- pravice zaščitnih znakov,
- avtorske pravice,
- know-how procesa ali proizvoda (poslovno skrivnost).

Za uporabo ene ali več navedenih pravic plačuje lastniku licence pristojbino ali licenčnino, ki se ponavadi določa v odstotkih prodaje. Obstaja mnogo razlogov za izbiro licenciranja kot metode vstopa na tuje trge. Med njimi so lahko naslednji:

- ciljna država ne dovoljuje neposrednih tujih investicij,
- preveliko tveganje izgube nadzora nad neposredno tujo investicijo (tveganje nacionalizacije ali tujega nadzora),
- premajhna velikost tujega trga za uspeh neposredne tuje investicije,
- zaradi omejitev z neposredno tujo investicijo ni moč zagotavljati zelene ekonomije obsega,
- nezmožnost zagotavljanja vhodnih proizvodnih faktorjev v zadostnih količinah,
- neugodna klima delovne sile v tuji državi,
- visoka stopnja konkurence, ki zmanjšuje privlačnost tuje investicije.

Prodaja licence ima za lastnika lahko velike prednosti. Za relativno malo denarja lahko kapitalizira vzpostavljeni know-how, z malo tveganja in brez izpostavljanja visokim raziskovalnim in razvojnim stroškom lansiranja novega proizvoda.

Prodaja licence ima tudi določene slabosti, saj ima podjetje nad dogajanjem manj nadzora, kot če bi v tuji državi postavilo lastne obrate. Če je kupec licence zelo uspešen, ima originalni lastnik premajhen dobiček, ko pa pogodba poteče, lahko v kupcu dobi nevarnega tekmeca. Nezadovoljstvo v sodelovanju lahko nastane tudi v neenakomernem razvoju trga in nastopa na njem ter razlik v pričakovanjih tako dajalca kot kupca licence.

Katerakoli oblika licenciranja privede dajalca licence v določen odnos s prejemnikom licence. Zaradi nezmožnosti doseganja želenih standardov in kakovosti proizvodov lahko trpi širši ugled dajalca licence.

Da bi zmanjšali verjetnost nastopa težav z uporabo licence, lahko lastnik licence izbere naslednje tehnike, ki pa niso nujno uspešne:

- razviti jasen načrt in politiko sodelovanja,
- določiti odgovornost licenciranja višjemu managerju,
- v sporazumu o sodelovanju natančno določiti trajanje sporazuma, višino licenčnine, poslovne skrivnosti, nadzor kakovosti in poslovanja,
- vseskozi razvijati svoje izdelke, tako da je najemnik licence vedno odvisen od lastnika,
- omejiti proizvod in regionalno pokritost,
- obdržati patente, blagovne znamke in avtorske pravice,
- pridobiti lastništvo v podjetju najemnika licence,
- obdržati pomembno vlogo v poslovanju najemnika licence.

#### **4.2.2.7. Neposredna vlaganja**

Najvišja oblika vstopa na tuje trge so neposredne tuje investicije. Te so opredeljene kot tiste tuje investicije, ki imajo namen vzpostaviti trajne poslovne odnose in izvajati učinkovit vpliv in nadzor nad upravljanjem tuje gospodarske družbe. Namen tujega investitorja, da pridobi nadzor in aktivno vlogo v upravljanju gospodarske družbe, je torej bistvena značilnost, ki tuje neposredne investicije ločuje od portfolio investicij in ostalih mednarodnih tokov kapitala (Kumar, 2001).

V praksi predstavlja to lastništvo enote v tujini. Ko podjetje pridobiva izvozne izkušnje in je tuji trg dovolj velik, predstavljajo lastne enote veliko prednost.

Prednosti lastnih enot oziroma kontrolnega deleža v tujem podjetju so lahko naslednje:

- podjetje si zagotovi cenejšo poslovanje in posledično zmanjšanje stroškov s pomočjo cenejše delovne sile in surovin, podpore in vlaganja tuje vlade,

- ustvari si boljši imidž, ker ustvarja nova delovna mesta v državi gostiteljici,
- razvije tesnejše stike z vlado, uporabniki, domačimi dobavitelji in tako bolje prilagodi svoje izdelke tamkajšnjemu trženjskemu okolju,
- zadrži popoln nadzor nad naložbo in lahko razvije proizvodno in trženjsko politiko z dolgoročno mednarodno usmeritvijo,
- podjetje si lahko zagotovi dostop na trg v primeru, če država gostiteljica zahteva, da vsebujejo prodajni izdelki domače sestavine,
- lokalna proizvodnja omogoči hitrejši odziv na povečano povpraševanje in prihranke pri prevozu, distribuciji ter skladiščenju (možnost razvoja just-in-time metode distribucije).
- zaščiti obstoječi posel,
- sledi obstoječemu kupcu.

Večina velikih podjetij, delujočih na globalnem nivoju, ima visoko pričakovanje, da svojo prisotnost pokažejo na vseh pomembnejših trgih. Oblika, v kateri nastopajo na posameznih trgih, pa se občutno razlikuje od države do države.

Glavna slabost neposrednega vlaganja na tuje trge je, da podjetje izpostavi svojo veliko naložbo številnim tveganjem kot so valutno, politično ali tržno tveganje. Ukinitvev ali zmanjšanje dejavnosti pomeni v takem primeru za podjetje zelo visoke stroške, kar lahko tuja država zahteva visoko odškodnino za zaposlene. Podjetje mora vse to sprejeti, če hoče samostojno delati v tuji državi.

#### **4.2.2.8. Prevzemi podjetij**

Za mnoga podjetja, ki so pod pritiskom povečevanja kratkoročnih dobičkov, je hitrost vstopa na tuje trge poglobitnega pomena. To lahko dosežejo s prevzemi delujočih podjetij na izbranih trgih. Poleg ostalih prednosti jim prevzem nudi takojšen dostop do izšolanega kadra, obstoječih kupcev in dobaviteljev, priznanih blagovnih znamk, obstoječe distribucijske mreže in takojšnjih prihodkov.

Strategija temelji na predpostavki, da obstajajo primerna podjetja za prevzem, v primeru, da je teh zelo malo, se podjetje izbere po kriteriju razpoložljivost in ne primernosti. Prepričanje, da je prevzem podjetja alternativa organski rasti in prihranku časa, se lahko izkaže za napačno. Iskanje in ocena primerne kandidata za prevzem je lahko zelo zamudna aktivnost, veliko časa pa vzame tudi integracija prevzetega podjetja v organizacijsko kulturo prevzemnika.

Prevzemanje podjetij, ki jih razumemo kot del deželne tradicije in dediščine, lahko sproži precejšnje nezadovoljstvo, če se pojavi občutek, da so bili prevzeti zaradi tujih interesov. V mnogih primerih so prevzemi velikih podjetij povezani z zmanjšanjem števila zaposlenih v prevzetem podjetju. Pri prevzemanju se kot slabost pojavi dodatna cena, ki jo mora

prevzemno podjetje plačati za nemotivirano delovno silo, slab imidž in ugled podjetja ter zastarele procese in proizvode.

Mnogo je bilo polemik na 3. prevzemni val v 80 letih, ko so podjetja hitro rast dosegala s pomočjo prevzemov. Logika prevzemanja je bila v tem, da so učinkovita podjetja prevzemala neučinkovita podjetja, jih reorganizirala, najprej zmanjšala stroške, nato s sposobnim managementom in pristopi povečala učinkovitost poslovanja ter pričela ustvarjati sinergije s prevzemnim podjetjem. Veliko teh prevzemov so financirali z bančnimi posojili, katerih visoke obresti so opravičevali z visokimi bodočimi dobički. Teh pa mnogokrat niso dočakali in rezultat prevzemov so bili občutni finančni zlomi.

#### **4.2.2.9. Skupne naložbe**

Podjetje lahko v določeni točki rasti sprejme odločitev, da je deljeno lastništvo novoustanovljenega podjetja za trženje ali proizvodnjo pravilna odločitev vstopa na tuje trge. Odločitev temelji na predpostavki, da dve ali več podjetij doprinese komplementarne konkurenčne prednosti, ki bi jih novo podjetje lahko izkoriščalo. To je pomembna lastnost tudi pri metodah vstopa, kot so licenciranje, vendar se od skupnih naložb razlikujejo v tem, da ima vsako podjetje del lastništva novega podjetja, ki je večje od 10% in še vedno prinaša glas v managementu novega podjetja.

Znanih je veliko razlogov za skupne naložbe. Med njimi so naslednji:

- podjetja ugotovijo, da partnerstvo v tuji državi lahko pospeši vstop na tuji trg,
- komplementarna tehnologija in managerska znanja partnerjev lahko prinesejo nove priložnosti v obstoječih ali razvijajočih se sektorjih,
- globalni procesi na področju razvoja in raziskav ter proizvodnje so izredno dragi, vendar nujni za doseganje mednarodnih konkurenčnih prednosti,
- bolj direkten nastop na tuje trge,
- deljeno financiranje novih aktivnosti,
- možnost večjega nadzora nad poslovanjem tujega podjetja.

Tako kot vsaka druga metoda vstopa imajo tudi skupne naložbe svoje slabosti. Z deljenim lastništvom novega podjetja se pogosto pojavijo razlike v ciljih in namenih udeleženih podjetij. To lahko povzroči neskladja pri sprejemanju strategij podjetja, ki lahko pripeljejo do sprejema nejasnih strategij in posledično neuspeha skupne naložbe. Drugi možni scenarij se lahko pripeti v primeru, da ima eno podjetje večji delež in postane dominantno pri sprejemanju strategij skupnega podjetja.

Podjetja, ki vstopajo v skupne naložbe, se zavedajo težav take oblike vstopa na tuje trge, zato se večina skupnih naložb izvede v sodelovanju transnacionalnega podjetja in lokalnega partnerja, kjer najprej prispeva specifično prednost podjetja (znanje, tehnologijo ali kapital), lokalni partner pa poznavanje lokalnega okolja.

Killing deli skupne naložbe v tri skupine (Rugman, 1993):

- skupne naložbe z deljenim managementom,
- prevladujočim managementom enega partnerja,
- neodvisnim managementom obeh partnerjev.

Ugotovil je največjo uspešnost skupnih naložb z neodvisnim managementom in največ neuspehov pri naložbah z deljenim managementom. Na podlagi tega lahko sklepamo v okviru skupnih naložb, da obstaja odvisnost med uspehom skupnih naložb in stopnjo neodvisnosti managementa udeleženih podjetij.

Ugotovil je tudi negativni vpliv na uspeh skupnih naložb, ki je izhajal iz nesporazumov managementa, iz različnih organizacijskih in kulturoloških odnosov do skupnih naložb. Skupne naložbe z najnižjim uspehom in največjo nestabilnostjo so naložbe, kjer je lastništvo in nadzor enakomerno razdeljen med partnerje. Te so lahko uspešne v optimalnih pogojih, z nastopom težav pa se mnogokrat skupno podjetje razide.

Izkušnje nekaterih podjetij kažejo, da so skupne naložbe kot manj zahtevna oblika nastopa v primerjavi s popolnim lastništvom podružnice na tujem zahtevnejše z vidika vloženega časa managementa zaradi vseh dogovarjanj, pogajanj in usklajevanj.

#### 4.2.2.10. Strateške zveze in partnerstva

Vse metode vstopa predvidevajo nekakšne sporazume med podjetji, vendar se je v 80. letih pričel uveljavljati termin strateške zveze in partnerstva. Uporabljali so ga za raznovrstne pogodbene sporazume med podjetji, ki so strateško pomembni in jih ne moremo jasno opredeliti kot licenciranje ali skupne naložbe. Bronder in Pritzl (1992) sta strateške zveze definirala kot zvezo najmanj dveh podjetij, ki kombinirajo dodane vrednosti posameznih aktivnosti za doseganje konkurenčnih prednosti.

Zanimivost strateških zvez je, da občasno sodelujejo podjetja, ki sicer na trgu nastopajo kot neposredni konkurenti. Možna področja sodelovanja so naslednja:

- distribucijski odnosi,
- trženjski odnosi,
- proizvodno-dobaviteljski odnosi,
- navzkrižno licenciranje,
- izmenjava spoznanj raziskav in razvoja.

Motivi za vzpostavitev in delovanje strateških zvez v ITND so naslednji:

- **Nezadostni resursi.** Osnovni argument je, da nobena organizacija sama ne premore zadosti resursov za zadostitev globalnega potenciala obstoječih in posebno novih proizvodov. V primeru, da sama ne uspe zadostiti vsem potrebam, jih bo izkoristil

konkurent, ki bo postajal vse močnejši. Z željo ostati konkurenčna, močna in neodvisna morajo podjetja med seboj sodelovati.

- **Hitrost inovacij in tržno uvajanje.** Hitrost zastaranja tehnologije in vse krajši življenjski cikli proizvodov pomenijo, da morajo biti proizvodi na trg plasirani hitro, da se lahko prične njihova uporaba. To zahteva, poleg učinkovite promocije in fizične distribucije, tudi dobro upravljanje z distribucijskimi kanali, ki lahko močno vplivajo na uspeh proizvodov in močnih konkurentov.
- **Visoki raziskovalni in razvojni stroški.** Z bolj dovršeno in kompleksno tehnologijo in redkostjo resnično novih proizvodov in odkritij, postajajo stroški razvoja in raziskav vse višji. Za pokritje teh stroškov in ohranjanje konkurenčne pozicije morajo podjetja dosegati visoke nivoje prodaje. Podjetja lahko s strateškimi zvezami v določenih raziskavah nastopajo skupaj in si te stroške razdelijo.
- **Koncentracija podjetij v zrelih panogah** V mnogo industrijskih panogah so s strateškimi zvezami reševali presežne proizvodne kapacitete na zasičenih trgih.
- **Vladno sodelovanje.** Z nadaljevanjem trenda regionalizacije so vlade pripravljene sodelovati pri stroškovno bolj zahtevnih projektih in vanje povabiti partnerje kot pa izpeljati same projekte.
- **Samozaščita.** Mnogo strateških zvez je bilo sklenjenih z namenom zaščititi se pred konkurenti.
- **Dostop na trge.** Nekaj strateških zvez je bilo sklenjenih z namenom vstopiti na določen trg, ki bi bil sicer prezahteven za vstop za posamezno podjetje.

Devlin in Blackley (1988) sta identificirala smernice za sklenitev uspešnih strateških zvez. Obstajati mora jasno razumevanje, zakaj je bila zveza sklenjena. Z namenom kratkoročne premostitve problema ali dolgoročne strategije. V strateški zvezi je pomembno tudi razumevanje partnerjevih ciljev in motivacij, da ne pride do izkoriščanja. Ne glede na to, da je zveza formirana kot uvod v dolgoročneje sodelovanje, moramo imeti v mislih možnost neuspeha te zveze.

Tako kot pri večini vstopnih metod je tudi uspeh strateških zvez odvisen od učinkovitega managementa, dobrega planiranja, primernih raziskav, računovodstva in nadzora. V mislih moramo imeti tudi omejitve posamezne metode vstopa, saj se podjetje hitro zaplete v aktivnosti, za katere strateška zveza ni bila sklenjena.

### **4.3. Analiza posameznih determinant vstopa**

#### **4.3.1. Motivacijski dejavniki internacionalizacije trgovine na drobno**

Delitev motivacijskih dejavnikov za ITND preučuje več avtorjev. Med njimi so pomembnejši Kacker (1986), Alexander (1990, 1995), Williams (1991), Treadgold (1990), Vida in Reardon (2000), Arnold in Fernie (2000).



Kacker (1985) motivacijske dejavnike deli na faktorje potiska in faktorje vleke. Alexander (1990, 1995) in Williams (1992) omenjeno delitev kritizirata zaradi enostavnosti kategorizacije. Oba avtorja sta na podlagi empiričnih proučevanj motivov internacionalizacije britanskih podjetij ugotovila, da je to zelo kompleksen proces in da je bila večina faktorjev ugotovljenih pri preučevanju faktorjev vleke. Zaradi slednjega avtorja predlagata delitev podjetij glede na njihov reaktiven ali proaktiven pristop k internacionalizaciji (Arnold, Fernie, 2000).

Hollensen povzema njuno delitev na proaktivne in reaktivne motive za internacionalizacijo podjetij, katerih primere navajam v nadaljevanju (Arnold, Fernie, 2000).

**Proaktivni motivi** predstavljajo stimulacije za spremembe v strategiji in temeljijo na interesu podjetja za raziskovanje lastnih prednosti (npr. posebno tehnološko znanje) in tržnih priložnosti. Mednje sodijo:

- **Dobiček in rast** podjetja ter posledično maksimiziranje njegove vrednosti predstavlja tako osnovni motiv delovanja na domačem kot tudi na tujih trgih.
- **Pobuda posloводства** je motivacija, ki izraža željo, navdušenje in zagon posloводства aktivnega globalnega trženja. V večjih podjetjih pri tem sodeluje več ljudi, vendar ostaja odločitev o vstopu na tuje trge še vedno odvisna od njihovega zaznavanja, pričakovanj in zmožnosti podjetja za vstop na te trge.
- **Edinstveni proizvodi in storitve ter tehnološke sposobnosti** pri katerih je potrebno ločiti dejanske prednosti od zaznavnih in dobro premisliti, koliko časa bodo dejanske prednosti obstajale. Te se v današnjem času hitrega razvoja tehnologije zelo hitro izničijo.
- **Priložnosti na tujih trgih in tržne informacije** so učinkovite le, če podjetje lahko aktivira sredstva, s katerimi se odzove na take priložnosti. Za tovrstne hitre odločitve pa je potrebno imeti popolne informacije, ki lahko izhajajo iz podobnih priložnosti na domačih trgih.
- **Ekonomija obsega**, ki jo podjetja dosegajo s povečano proizvodnjo zaradi nastopa na tujih trgih, zniža proizvodne stroške tudi proizvodom na domačem trgu in posledično povečuje konkurenčnost podjetja.

**Reaktivni motivi** kažejo, kako se podjetje odziva na pritiske in grožnje na domačem ali tujem trgu in se jim s spreminjanjem aktivnosti sčasoma pasivno prilagaja. To so:

- **Konkurenčni motivi** so najbolj pogost reaktivni motiv. V strahu za izgubo tržnega deleža in konkurenčnega položaja na domačem trgu, zaradi prednosti doseganja ekonomije obsega konkurenta, ki se je že odločilo za internacionalizacijo, temu sledi tudi drugo podjetje. Podjetje se lahko boji dokončne izgube tudi tujega trga, ki je posledica boljše pripravljenosti in hitrejšega nastopa domačega konkurenta.
- **Majhnost in nasičenost domačega trga** podjetja pogosto prisili v izvoz zaradi nezmožnosti doseganja ekonomije obsega. Ta motiv je posredno vezan na predhodni konkurenčni motiv. Majhnost trga kot reaktivni motiv je posebej pomembna pri specifičnih proizvodih, kjer je kupcev malo in jih je lahko identificirati po vsem svetu. S

širitvijo na tuje trge lahko podaljšamo življenjsko dobo proizvodom, ki so na domačem trgu v življenjskem ciklu v fazi upadanja in jo porinemo po življenjskem ciklu nazaj.

- **Presežne kapacitete proizvodov** oziroma prekomerna proizvodnja se oblikujejo, če je prodaja proizvodov na domačem trgu pod pričakovanji. Tovrstni motivi so večinoma kratkoročni in trajajo do ponovnega povečanja povpraševanja oziroma razprodaje zalog na domačem trgu. Presežne proizvodne kapacitete so lahko tudi močan motivacijski faktor za nastopanje na tujih trgih. Če kapacitete niso polno zasedene, je širitev na tuje trge priložnost za porazdelitev fiksnih stroškov.
- **Prodaja sezonskih proizvodov na tuje trge.** Sezonska komponenta povpraševanja po proizvodih na domačem trgu se lahko razlikuje od tiste na tujih trgih. Želja po stabilnejšem povpraševanju skozi vse leto pa je lahko neprekinjena vzpodbuda za raziskovanje najširših tujih trgov.

#### 4.3.2. Tveganje in nadzor pri vstopu na tuje trge

Najpomembnejša razlika v metodah vstopa na mednarodne trge je stopnja vključenosti podjetja v mednarodne aktivnosti, ki v veliki meri določa možnosti nadzora in stopnjo tveganja. Ugotovljene so povezanosti med posameznimi kategorijami in sicer višja kot je stopnja vključenosti v mednarodne aktivnosti, večja je možnost nadzora in večje je tveganje zaradi večje uporabe resursov.

Dawson (1994) ugotavlja, da je stopnja tveganja povezana z metodo vstopa in ima pomembne posledice za proces strateškega odločanja in v končni fazi na poslovni uspeh podjetja. Za metode vstopa, ki vključujejo visoke stopnje tveganja, je pričakovati obsežna planiranja in raziskave (Evans, Treadgold, 2000).

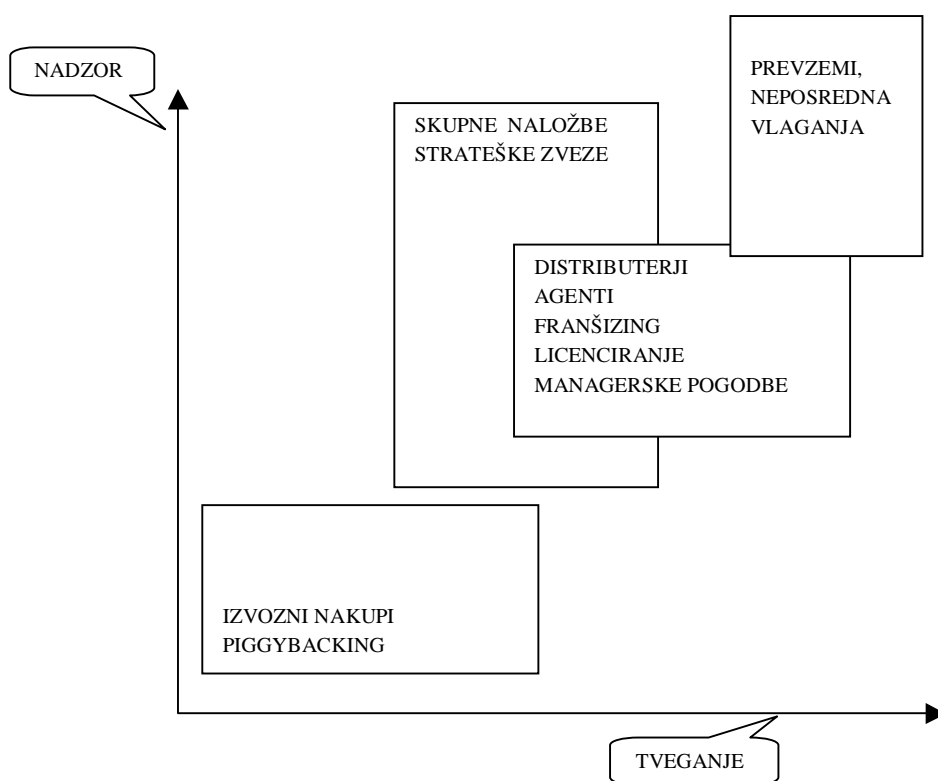
Pri odločanju za posamezno obliko vstopa mora podjetje odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Kakšno stopnjo nadzora si želimo vzpostaviti nad posli na tujih trgih?
- Kakšno stopnjo tveganja želimo prevzeti?
- Kakšne stroške si lahko privoščimo?

Pri iskanju odgovorov na zgornja vprašanja moramo upoštevati poleg stopnje tveganja, nadzora in stroškov tudi relativno pomembnost, ki ji podjetje posveča posameznim elementom trženjskih aktivnosti. Na primer pomanjkanje nadzora nad poprodajnimi storitvami na tujih trgih lahko škoduje blagovni znamki ali imidžu podjetja, ker potrošniki pogosto prevalijo oziroma enačijo krivdo za nizek nivo teh storitev s proizvajalcem ali blagovno znamko in ne distributerjem ali agentom.

Eroglu (1992) preučuje tveganje iz drugega zornega kota in ugotovitve strne v teorijo tveganja. Prevzemanje tveganja je lahko tudi želja posameznih podjetij, ki so za to dodatno nagrajena z dobičkom, in dejavnik, ki pojasnjuje internacionalizacijo podjetij v TND. V svojem modelu podaja osnovo za napovedovanje, katera podjetja se bodo širila z internacionalizacijo na podlagi določenih lastnosti.

Slika 2: Nadzor in tveganje pri metodah vstopa na tuje trge



Vir: Makovec-Brenčič, 2000

Že po naravi so nekatera podjetja bolj nagnjena k prevzemanju tveganja kot druga. Eroglu identificira določene organizacijske lastnosti podjetij, ki pojasnjujejo nagnjenost k tveganju. Avtorica verjame, da niz organizacijskih in okoljskih značilnosti vpliva na zaznavanje tveganja in koristi dveh dejavnikov, ki neposredno vplivajo na namen internacionalizacije. Med okoljske značilnosti uvršča domače konkurenčne pritiske, vpliv zunanjega agenta po spremembi in zaznane prednosti zunanjega okolja. Organizacijske lastnosti so velikost podjetja, poslovne izkušnje, mednarodna usmerjenost in nagnjenost k tveganju vrhnjega managementa ter primerjalne prednosti podjetja (Sternquist, 1997).

#### 4.3.3. Fizična oddaljenost

Ena splošnih hipotez, ki velja v literaturi preučevanja ITND je, da fizična oddaljenost negativno vpliva na uspeh poslovanja podjetja in povečuje stroške integracije (Morosini, et al., 1998). Opozoril bi rad, da se v literaturi pojavljata dva pojma, ki pa ju ne smemo enačiti. To sta pojma fizične in geografske oddaljenosti. Geografska oddaljenost je ožji in zajema le oddaljenost med državami v enotah za merjenje razdalje (km, m,..), medtem ko fizična oddaljenost zajema sklop več dejavnikov (med njimi tudi geografsko oddaljenost) in jo bom poskusil definirati v nadaljevanju.

Mnogo nadaljnjih preučevanj modelov internacionalizacije podpira tezo, da so podjetja bolj uspešna na trgih, bolj podobnih domačemu. Negativna odvisnost med fizično oddaljenostjo in uspehom podjetja se pripisuje dejstvu, da so fizično bližje dežele enostavnejše za

preučevanje in razumevanje in je zato posledično olajšan prenos domačega znanja (Evans, Treadgold, Mavondo, 2000a; Vernon, 1966). V literaturi se pojavljajo tudi raziskave, ki dokazujejo nasprotno. Eno takšnih raziskav sta izvedla O'Grady in Lane (1996) na primeru kanadskih podjetij, ki so se odločila poslovati na ozemlju ZDA. Ugotovila sta, da je bilo uspešnih samo 22% takih podjetij. Paradoks fizične razdalje nam pove, da poslovanje v fizično bližnjih državah ni nujno lahko za upravljati in predpostavke o enostavnosti odvrtačo managerje k preučevanju kritičnih razlik. Dejavniki fizične oddaljenosti in pomembnosti kazalca preučujeta tudi Stottinger in Schlegelmich (2000).

Poglejmo najprej definicijo fizične oddaljenosti. Nordstrom in Vahle (1994) jo definirata kot dejavnike, ki preprečujejo in omejujejo učenje podjetja pri razumevanju in dojetanju tujega okolja. O'Grady in Lane (1996) sta ponovno definirala fizično oddaljenost kot stopnjo negotovosti podjetja o tujem trgu, ki izhaja iz kulturnih razlik in ostalih poslovnih specifičnosti in predstavljajo ovire pri spoznavanju trga in poslovanju na njem. Definicijo fizične oddaljenosti je dopolnjevalo in izpopolnjevalo še mnogo drugih avtorjev. Najbolj izpopolnjeno pa navajajo Evans, Treadgold in Mavondo (2000b). Fizično razdaljo definirajo kot razdaljo med domačim in tujim trgom, ki izhaja iz percepcije in razumevanja kulturnih in poslovnih razlik. Med poslovne razlike prištevajo pravno in politično okolje, ekonomsko okolje, poslovno prakso, jezik in strukturo trga ter industrije.

Raziskave na tem področju ne potrjujejo jasne pozitivne ali negativne povezanosti med fizično oddaljenostjo in poslovnim uspehom. Stottingerjeve in Sclegelmichove (1998) ugotovitve celo nasprotujejo splošni hipotezi negativne odvisnosti in ugotavljata, da ima fizična oddaljenost zelo omejeno moč pri pojasnjevanju tovrstne odvisnosti. Kot rezultat podjetjem svetujeta, naj se ne osredotočijo samo na trge, ki so jim fizično blizu (Evans, Treadgold, Mavondo 2000b).

Evans, Treadgold in Mavondo (2000b) so prepričani, da fizična oddaljenost ne more samostojno pojasnjevati variacije v uspešnosti poslovanja podjetja. V prispevku skušajo oblikovati holističen model pojasnjevanja uspešnosti poslovanja, ki temelji na fizični oddaljenosti in vključuje še naslednje dejavnike: strateški proces sprejemanja odločitev, vstopno strategijo, stopnjo prilagajanja ponudbe in organizacijske ter managerske lastnosti. Posamezne komponente modela ter celovit holističen model bom predstavil v tretjem sklopu teorij.

Z večanjem intenzivnosti in obsegom ITND v 80. letih je postalo pomembno preučevanje smeri internacionalizacije in oddaljenosti trgov. Nastajajoča literatura je bila odsev geopolitičnih in ekonomskih sprememb v 80. letih.

#### **4.3.4. Lastnosti trgov - trgovinska politika države**

Na internacionalizacijo poslovanja nekega podjetja ima močan vpliv trgovinska politika države, vključno z zunanje trgovinsko politiko tako domače, ki z raznimi ukrepi podjetje

spodbuja k nastopu na mednarodnih trgih, kot tuje države gostiteljice, ki lahko prihod tujega podjetja močno zavira in omejuje oziroma olajšuje.

Trgovinska politika (tako zunanje kot notranje trgovinska) vsebuje predpise, ukrepe, sredstva in postopke, s katerimi državne institucije vplivajo na poslovanje TND na domačem in tujih trgih. Slednja je tudi sestavni del ekonomske politike države, s katero ureja temeljne odnose med udeleženci na trgu ter ustvarja in spreminja pogoje za razvoj celotnega narodnega gospodarstva, zato se njeni ukrepi nanašajo na (Potočnik, 2001; Klemenčič, 2000):

- varstvo konkurence,
- pogoje za ustanavljanje in poslovanje trgovskih podjetij,
- davčni sistem, carine in druge ukrepe zunanjetrgovinske politike za zaščito domače proizvodnje,
- finančno podporo razvoju trgovine,
- socialno podporo pri propadanju malih samostojnih trgovcev,
- izobraževanje in strokovno usposabljanje zaposlenih v trgovini.

#### **4.4. Imidž kot konkurenčna prednost v procesu internacionalizacije trgovine na drobno**

##### **4.4.1. Pomen imidža kot konkurenčne prednosti**

Kot sem že omenil, je heterogenost ena od pomembnih lastnosti tistih storitev, katerih dobava je vezana na ljudi. Zanje velja, da je variacija kakovosti splošen pojav. Posledično je blagovna znamka storitev pomemben instrument pri ustvarjanju in vzdrževanju močnega imidža blagovne znamke in dobrim imenom med potrošniki. Če povzamemo, bi lahko rekli, da imidž blagovne znamke posreduje pomembne signale potrošnikom o naravi storitve in pričakovanjih, ki jim pomagajo minimizirati negotovost, ki izhaja iz neopredmetenosti storitve (Buckley, 1992).

TND na domačem trgu gradi imidž trgovin kot ključni vir konkurenčnih prednosti pri prehodu na tuje trge. Skozi oblikovanje in vzdrževanje imidža trgovin na drobno (v najširšem smislu) kupec pridobi jasnejšo sliko in razumevanje skupka otipljivih in neotipljivih vrednot v procesu menjave. Iz tega sledi, da se z večanjem zadovoljstva kupcev večja tudi njihova lojalnost.

V tej točki bi bila smiselna ponovna presoja o možnostih prenosa ustvarjenega imidža na tuje trge. To se nanaša posebno na trgovce na drobno, ki so izbrali internacionalizacijo s standardiziranjem in kopiranjem trženjskih aktivnosti in identitete blagovne znamke. Ali je pravilno domnevati, da je imidž ključni faktor uspeha na domačem trgu, v primeru, da enak imidž potuje tudi preko meja (Brown, Burt, 1992; Burt, Carralero-Encias, 2000)?

Glavni vir konkurenčnih prednosti za TND izvira iz dodane vrednosti potrošnikom preko izvajanja dejavnosti in delovanja. Ta dodana vrednost mora temeljiti na potrošnikovih

potrebah in vrednotah in obsega tako funkcijske kot simbolične elemente. Pomen popolnega razumevanja izvora konkurenčnih prednosti (in posebne vloge neotipljivega dela dodane vrednosti) na domačem trgu pred odhodom na tuje trge je poudarjen v mnogih raziskavah (Burt, Carralero-Encias, 2000).

#### 4.4.2. Definicija imidža trgovine na drobno

Definicija imidža trgovine se je razvijala skozi čas. Od vsega začetka je bil poznan kot skupek opredmetenih in neopredmetenih dimenzij in kompleksnost pomenov ter povezav pripisanim trgovcem na drobno od potrošnikov. Martineaujev (1958) prispevek, ki prvi obravnava osebnost trgovin, je prepoznal štiri komponente, ki sestavljajo imidž TND. To so ureditev in arhitektura, znamenja in barve, oglaševanje in prodajno osebje. Lindquist (1974) je na podlagi vseh predhodnih študij delitev razširil in identificiral devet atributov. To so:

- **merchandizing**; z vključenimi dejavniki, kot so kakovost, asortiman, stil in moda, garancije in cena,
- **storitve**; obsegajo storitve zaposlenih, pripravljenost povrniti denar, kreditiranje kupcev, dostavo,
- **stranke**; širše sprejetosti v družbi, skladnost osebja in lastnega imidža,
- **fizični dejavniki**; ureditev in arhitektura,
- **udobnost**; lokacija prodajalne,
- **promocija**; promocija prodaje, programi oglaševanja, simboli in barve, označevanje,
- **vzdušje v trgovinah**; potrošnikovo občutje topline, udobja in pripadnosti,
- **institucionalni dejavniki**; tradicionalno ali moderno oblikovane trgovine, ugled in zanesljivost,
- **poprodajne usluge**; pripravljenost na prevzem prodanega blaga in urejevanja zapletov.

Ne glede na določene očitke, ki se nanašajo na jasnost delitve, navedeni atributi obsegajo tako funkcionalne kot simbolične elemente imidža TND ter ostajajo vse do danes splošno veljavna osnova, na podlagi katere je izhajalo še mnogo nadaljnjih raziskav o imidžu TND.

V nadaljevanju bom poskusili odgovoriti na vprašanje, ki sem si ga zastavili v drugem odstavku tega poglavja; ali je pravilno domnevati, da enak imidž potuje tudi preko meja države. To podrobneje raziskujeta Burt in Carralero-Encias (2000). V svojem delu poskušata raziskati, kako lahko maloprodajno podjetje obvladuje proces internacionalizacije, če njihove konkurenčne prednosti temeljijo na imidžu in ne na kakšni specifični obliki trgovanja ali managerskih procesih. Začetna točka raziskave je predpostavka, da je trgovec na drobno z visokimi investicijami razvil uspešen imidž na domačem trgu in želi brez večjih sprememb prenesti in razviti podoben imidž na tujem trgu. V procesu ustvarjanja jasnega imidža na tujem trgu moramo upoštevati tudi dejavnik časa. S tem, ko je potrošnikovo zaznavanje imidža trgovine določeno z izpostavljenostjo in izkušnjami v določeni trgovini, je pričakovati razvoj imidža skozi čas.

Prevladuje prepričanje, posebno v krajšem časovnem obdobju, da je popolni prenos standardiziranega imidža na tuji trg zelo težaven. Še posebno težaven je takojšen prenos bolj neoprijemljivih, izkustveno povezanih dimenzij imidža trgovin. Drugače velja za bolj oprijemljive ali funkcionalne komponente imidža, od katerih so potrošniki bolj odvisni. Te so lažje obvladljive na kratek rok in pripomorejo k oblikovanju zelenega imidža, ko so enkrat potrošnikove zaznave posameznih komponent pojasnjene. Za podjetje v TND pri prehodu na tuje trge postane pomembno razumevanje dimenzij imidža, ki se lahko prenesejo v zelo kratkem roku in tiste, ki zahtevajo več časa za razvoj.

V primeru, da glavni vir konkurenčnih prednosti na domačem trgu temelji na neotipljivih dimenzijah imidža, za katere je potreben čas, da jih lahko razvijemo, obstaja tvegano predvidevati, da se bodo potrošnikove vrednote in zaznave, doživete na domačem trgu, samodejno prenesle na nov trg. To lahko privede do napak pri pozicioniranju in ostalih povezanih trženjskih aktivnosti na tujih trgih. Zato moramo kot novinci na tujih trgih upoštevati teorijo komuniciranja v povezavi z življenjskim ciklom, ki nam nakazuje prilagoditev ciljev, sporočil in medijev. To pa lahko ponovno vpliva na potrošnikove zaznave v zgodnjih fazah razvoja trgov.

Na določenem nivoju so izsledki raziskave pokazali, da se komponente imidža TND prenašajo med trgi v absolutnem ali relativnem obsegu. To so ugotovili kot posledico razlik v zaznavi otipljivih in neotipljivih komponent med potrošniki v različnih državah. Z namenom doseči podobno zaznavo imidža na različnih trgih in zapreti absolutni ter relativni razkorak je nujno razumeti osnove za nastale razlike v zaznavah. Priznati pa moramo, da nacionalne zaznave temeljijo na obstoječih prepričanjih in izkušnjah v odnosu do obstoječe, znane konkurence.

S predpostavko, da želimo doseči podoben imidž na tujem trgu, nam z vidika managementa začetni razkorak v imidžu in podrobnejša analiza različnih dimenzij, ki določajo imidž, pomagajo osvetliti področja, ki zahtevajo večjo pozornost in v katere moramo usmeriti dragocene resurse. Management mora oceniti, kateri so tisti elementi imidža, ki najbolj prispevajo k razkoraku in so slednji posledica absolutnih ali relativnih meril v različnih zaznavah med trgi. Razkorak v zaznavah lahko odseva temeljne razlike v mnenju o ponudbi. V primeru, da je razkorak večji znotraj otipljivih kategorij, obstaja možnost temeljnega problema (npr. nepriljubljenost) v ponudbi TND (cena, merchandizing, okolje). V primeru, da je razkorak večji med neotipljivimi kategorijami, lahko pričakujemo njegovo zmanjšanje skozi čas z večjim izpostavljanjem in izkušnjami potrošnikov s ponudbo TND. Lahko povzamemo, da se vrsta in potreba po ukrepih za zmanjšanje razkoraka razlikujejo od primera do primera.

## 4.5. Pregled nekaterih modelov in teorij

### 4.5.1. Eklektična paradigma

Drugi sklop obstoječih teoretičnih konceptov ITND temelji na osnovanih mednarodnih poslovnih paradigmah. Ena izmed teorij mednarodnega poslovnega managementa, ki je doživela širši sprejem v raziskavah ITND, je Dunningova Eklektična paradigma (1988). Teoretično osnovo so pri preučevanju ITND na konceptualni in empirični ravni aplicirali Dawson (1994), Pellegrini (1991, 1994), Sternquist (1997), Rugman in Verbeke (1993).

Teorija v osnovni obliki določa obseg, obliko in model mednarodne proizvodnje. Te so določene s kombinacijo treh skupin prednosti, ki jih dojemajo podjetja. Podjetja iz domače države za konkuriranje s tujimi podjetji v njihovi državi morajo posedovati določene prednosti specifične narave in/ali nacionalnosti njihovega lastništva. Te prednosti, imenovane primerjalne ali monopolistične, morajo zadostovati za nadomestitev stroškov, ki so nastali s postavitvijo in delovanjem aktivnosti dodane vrednosti na tujem, v primerjavi s stroški, s katerimi se soočajo tuji ali potencialni proizvajalci.

Na podlagi identificiranih prednosti, ki jih je razdelil v tri skupine, je razvil tudi svoj model (OLI model). Prvo skupino predstavljajo **lastniško specifične prednosti**, ki jih nadalje deli na tiste, vezane na sredstva in na transakcije. Prve izhajajo iz lastništva nad specifičnim sredstvom (edinstveni proizvodi ali izjemen imidž), medtem ko transakcijske prednosti izhajajo iz prihranka pri transakcijskih stroških z lastništvom nad večjim obsegom povezanih sredstev v primerjavi z njihovim upravljanjem na prostem trgu. V primeru, da zunanji prosti trg ni razvit, se primerjalne prednosti iz naslova lastništva izenačijo s **prednostmi internalizacije** posameznih procesov ali aktivnosti. Drugače povedano, prednosti internalizacije so način, kako stvari izvajamo. To pa osvetli problem poslovnih skrivnosti v primeru eksternalizacije procesov. Tretja skupina prednosti se nanaša na **specifične prednosti lokacije** proizvodnje. Podjetja se bodo angažirala v proizvodnji na tujem, ko bodo začutila, da imajo možnost kombinirati prostorsko prenosljive polproizvode narejene doma z določenimi ugodnejšimi nemobilnimi dejavniki ali proizvodi v tujini (Dunning, 1988).

Namen teorije je ponuditi široko in robustno ogrodje ne samo za analiziranje dejavnikov mednarodne proizvodnje in njihovo spreminjanje med podjetji, panogami, državami in skozi čas, temveč za razumevanje tudi ostalih obširnejših tem, povezanih z mednarodnimi podjetji (Dunning, 1988).

### 4.5.2. Smeri rasti v internacionalizaciji trgovine na drobno

Managerji, ki vodijo podjetja, so nagrajeni na osnovi dohodkov, ki jih zagotovijo delničarjem. Obseg kapitala, ki ga podjetje lahko pridobi (reinvestirani dobički, izdaja delnic ali zadolževanje), je funkcija sposobnosti zagotoviti višje donose na kapital od povprečja ali sposobnost prepričati lastnike kapitala, da so zmožni to storiti. Rast je rezultat zgoraj



navedenih sposobnosti in se kaže v možnosti poskusa razširiti obseg apliciranega know-howa in iztržiti vsebovane rente oziroma optimizirati obseg procesov in njihovo kombinacijo z namenom znižati stroške in povečati učinkovitost.

V primeru, da se nove investicije izvajajo v lastnem ali sorodnih sektorjih, imamo možnost izkoriščati lasten know-how oziroma dosežati ekonomije obsega. Če so to nepovezani, vendar privlačni sektorji, je tudi to način izkoriščanja sposobnosti podjetja voditi finančni portfelj in izkoriščati lasten know-how, vendar mora pri tem plačati višjo ceno na račun izgube zaradi oddaljitve od osnovnega sektorja. V primeru, da je izgube preveč, lahko podjetje postane finančna institucija oziroma konglomerat. Ne glede na to, da izbere rast znotraj lastnega sektorja, podjetje prej ali slej naleti na omejitve rasti in se mora soočiti s problemom diverzifikacije.

#### 4.5.2.1. Geografska in proizvodna diversifikacija

V nadaljevanju bom predstavil pogled na Pellegrinijevo diversifikacijo (1994), ki jo vidi kot gibanje v dve osnovni smeri. Prva se nanaša na proizvode, druga pa na trge, kjer lahko prodaja iste proizvode s prilagoditvijo lokalnim razmeram. Podjetje si tako ustvari portfolio proizvodov in trgov. Tako ima podjetje za diversifikacijo tri možnosti: **proizvodno diversifikacijo, geografsko diversifikacijo in kombinacijo obeh.**

Prilagajanje izdelka tujim trgov preučuje tudi Kotler (1998), ki navaja Keeganovo prilagoditev izdelka, vendar je bolj splošna in se nanaša tako na proizvodne kot storitvene panoge:

- **Neposredna razširitev** je postopek, pri katerem izdelek tujemu trgu predstavimo v nespremenjeni obliki. Poslovodni vrh naroči prodajnemu osebju naj najdejo kupce, ki bodo kupili izdelek, kakršen je. Prvi korak pri tem pa je, da ugotovimo ali kupci sploh uporabljajo ta izdelek. Neposredna razširitev je zelo vabljava, ker ne vključuje dodatnih izdatkov za razvoj in raziskave, preurejanje proizvodnih strojev ali oglaševanja.
- **Prilagoditev izdelka** vključuje spreminjanje izdelka, da bi ustregli lokalnim razmeram in željam. Poznamo nekaj stopenj prilagoditev: regionalno različico, deželno različico, mestno različico ali celo različico za prodajalce na drobno.
- **Izum izdelka** sestoji iz ustvarjanja nečesa novega. Poznamo dve obliki. Nazaj obrnjeni izum, pri katerem ponovno uvedemo prejšnjo obliko izdelka, ki jo dobro prilagodimo potrebam tujega trga. To ponazarja mednarodni življenjski cikel izdelka, kjer so države različno pripravljene, da bi sprejele določen izdelek. Vnaprejšnji izum pa pomeni ustvarjanje novega izdelka z namenom, da bi ustregli potrebam neke druge države.

Slika 3: Smeri rasti v TND

GEOGRAFSKA DIVERSIFIKACIJA	OSTALE TUJE DRŽAVE	A.5	B.5	C.3	D.3	E.3
	OSTALE PODOBNE DRŽAVE	A.4	B.4	C.2.	D.2	E.2
	OSTALI NACIONALNI TRGI	A.3	B.3	C.1	D.1	E.1
	SOSEDNJI TRG	A.2	B.2			
	DOMAČI TRG	A.1	B.1			
		DOMAČI TIP TRGOVINE	PODOBNI TIP TRGOVINE	OSTALI TIPI TRGOVINE	OSTALI SORODNI SEKTORJI	NEPOVEZANI SEKTORJI

### PROIZVODNA DIVERSIFIKACIJA

Vir: Pellegrini, 1994

V shemi, ki je povzeta po Pellegriniju (1994), so prikazane možne smeri in stopnje diversifikacije. S pomikanjem po horizontalni osi lahko opazimo vstop z oblikami trgovin, sorodnimi domačemu trgu (npr. prehranbna panoga), nato pa vse različnejše (ostale panoge). To je lahko sprva cathering ali hitra prehrana, do vse bolj nepovezanih oblik. Podobno gibanje je zaznati na vertikalni osi. Prvi korak je vstop na sosednji trg. Drugi se nanaša že na vstop na novi trg, vendar še vedno v istem kulturnem okolju. Naslednji korak zahteva določeno stopnjo internacionalizacije in je podoben četrtemu koraku. Razlika je v tem, da pri tretjem obstaja neka podobnost z domačim trgom v smislu dohodka na prebivalca, potrošniških navad, pravnega sistema, jezika in podobno. Pri zadnjem pa se vsi navedeni dejavniki bistveno razlikujejo od domačega trga, to je ponavadi prehod iz razvitih v nerazvite države.

V nadaljevanju bom po zgledu Pellegrinijevega prispevka (1994) predstavili naravo lastniškega know-hova in ekonomije obsega povezane s TND.

#### 4.5.2.2. Lastniški know-how v trgovini na drobno

Prednosti inovacij vključujejo proizvode in procese, večinoma pa nastopajo v kombinaciji. Sem sodijo tudi izključna prodaja proizvodov v okviru lastne trgovske blagovne znamke. Lastniški know-how vključuje:

- **Inovacije proizvodov.** V TND se to nanaša na način oskrbovanja potrošnikovih potreb in organizacijskih postopkov, ki se nanašajo na izvajanje slednjih. Teh ni moč zaščititi s patenti in so lahko posnemljivi, zato imajo uspešni inovatorji samo dve možnosti za kapitalizacijo njihovega know-hova. To sta pospešena rast ali prodaja know-hova preko pogodbenih dogovorov, za katere pa zaradi enostavnosti kopiranja ostaja problem

pobiranja licenčnin. Rešitev v smislu rasti je zelo jasna. Inovatorji, ki vedo, da bodo zelo hitro kopirani, morajo v čim krajšem času zasesti čim več trgov. To vedo tudi posnemovalci, zato jim z veliko naglico neprestano sledijo. Lahko pričakujemo, da je v TND pogostejša izbira geografske diversifikacije. V primeru zadostnega kapitala je to omejeno z dvema dejavnikoma: s hitrostjo posnemanja in s stroški prilagajanja na bolj in bolj oddaljenih trgih. Ko se slednji izenačijo s koristmi know-howa, nastopi teoretična meja geografske ekspanzije osnovne dejavnosti.

- **Inovacije procesov.** Lastniški know-how predstavlja predvsem organizacijski procesi, ki podpirajo verige trgovin. Podjetje lahko navedene procese aplicira na različne tipe trgovin ali trge. Trenutno je med pomembnejšimi področji, kjer se to dogaja, področje informacijske tehnologije.
- **Lastne trgovske blagovne znamke.** Trgovskim blagovnim znamkam se v zadnjem času posveča veliko pozornosti, saj na policah maloprodajnih trgovin zasedajo vse večji prostor in tudi njihov delež v prihodkih se vztrajno povečuje. To preučuje še mnogo drugih avtorjev (Davies, 1998; Mazursky, Jacoby, 1986; Repovž, 1995; Kotler, 1998). Z zavedanjem vrednosti informacij, ki jih enostavno in poceni v TND pridobijo od svojih potrošnikov, so TND pridobile pomembno primerjalno prednost glede na proizvajalce in jih učinkovito izkoriščajo s prodajo proizvodov z lastno blagovno znamko. Lastne blagovne znamke lahko pripeljejo tudi do rasti z delno vertikalno integracijo s proizvajalci (Hallsworth, 1992). Rast v tem primeru ni v smer večje prodaje, temveč v višji dodani vrednosti. To pa se razume kot diversifikacija v nepovezane sektorje na osnovi zniževanja stroškov z ekonomijami obsega v interesu TND.

#### 4.5.2.3 Ekonomije obsega povezane z internacionalizacijo trgovine na drobno

Prvi korak za identifikacijo potencialnih prihrankov pri ekonomijah obsega procesov je razdelitev procesov na aktivnosti, ki sestavljajo verigo dodanih vrednosti tipičnega podjetja v TND (Porter, 1985). Ker se izkoriščanje ekonomij obsega razlikuje med aktivnostmi, je smiselna ločena analiza, ki omogoča lažje razumevanje. Za analizo sem izbrali naslednje pomembnejše aktivnosti:

- **Fizična distribucija.** Geografska diversifikacija na podlagi inovacij je lahko omejena na ekonomije fizične distribucije. Z namenom zmanjšanja zalog v posameznih trgovinah in njihovo dostavo just-in-time so se oblikovali razni logistični centri. Ti so pomembnejši, kjer je večja gostota trgovin. Na širšem geografskem območju ti nekoliko izgubijo na pomenu, namesto njih pa so se oblikovala razna regionalna skladišča, ki so specializirana za določeno vrsto blaga, vendar s spremenjeno obliko trgovin izgubljajo na pomenu. V sliki 3 je to premik po horizontalni osi.
- **Nabava.** Večji obseg nabave omogoča nižje cene proizvodov za nadaljnjo preprodajo na račun pozitivnih eksternalij posredovanim dobaviteljem ter cenovne diskriminacije, ki jo lahko tako dosežemo. Ekonomije obsega so mnogo večje znotraj države (A.1 – A.3) in hitro padajo izven lastne države. Odvisne pa so od okusa potrošnikov in koncentracije proizvajalcev. Ekonomije v nabavi se lahko pojavijo tudi na račun znižanja transakcijskih stroškov, ki jih imamo z dostopom na bolj oddaljene trge z nižjimi cenami. Znižanje

stroškov nabave je ena izmed gonilnih sil koncentracije TND, ki preko centralizirane nabave spodbuja raje geografsko kot proizvodno diversifikacijo.

- **Trženje.** Ker predstavljajo pomembnejše trženjske aktivnosti (oglaševanje, razvoj lastne blagovne znamke) fiksne stroške za podjetje, nam z večanjem obsega verige trgovin, strošek na posamezno enoto proizvoda pada. To pa ponovno spodbuja rast z geografsko diversifikacijo znotraj ene oblike trgovin.
- **Raziskave in razvoj.** Slednji so v TND redkeje povezani z obsežnimi investicijami. Pripisemo jim lahko ekonomije, ki se razvijejo s procesom učenja preko prakse in pomikanjem po krivulji učenja. Gibanje je lahko v odvisnosti od trgov ali proizvodov in je lokalizirano (specifično za posamezni trg ali proizvod). Glede na to, kateri prevlada, pripelje do proizvodne ali geografske diferenciacije. To pa lahko pripelje tudi v iskanje obetajočih trgov/proizvodov in pojasni vstopa na oddaljene trge in nepovezane proizvode, da bi dosegli know-how, ki bo zagotovil podjetju razvoj.
- **Skupna proizvodnja.** Ekonomije obsega izhajajo iz priložnosti znižati stroške proizvodnje s kombinacijo dveh ali več proizvodov. Pri TND so to lahko posamezni, že opisani procesi za oskrbovanje trgovin (trženje, raziskave in razvoj, nabava) ali vstop v druge storitvene sektorje, h katerim bi lahko prišteli tudi že opisano vertikalno integracijo pri TND.

#### 4.5.2.4. Potencialno možne strategije

Kombinacija različnih dejavnikov, ki se skrivajo za željo po rasti, nam omogoča definicijo nekaj strateških alternativ. Vpliv posameznega faktorja v odvisnosti od proizvodne ali geografske diferenciacije je prikazan v naslednji shemi. V obeh primerih se razlikuje rast, ki je posledica neprestane širitve na nove trge/proizvode, in rast kot diskretni proces vstopa (skoki) na geografsko nepovezane trge ali koncepte TND. Ocena vpliva posameznega faktorja na proizvodno/geografsko diversifikacijo je eksperimentalna in temelji na povprečnem podjetju v TND z namenom poudariti smeri rasti, ki jih lahko pričakujemo glede na predhodno opisane dejavnike.

Tabela 2: Glavni dejavniki, ki vplivajo na smer rasti

Dejavniki	Širitev		»Skoki«	
	GEO	PRO	GEO	PRO
Inovacije proizvodov	+++		+++	
Inovacije procesov		++	++	+
Lastne blagovne znamke	+++			
Fizična distribucija	+++		+	
Nabava	+++	++	+	
Trženje	+++	+	+	
R&R			+	+
Skupna Proizvodnja		++		++

Vir: Pellegrini, 1994

Najbolj pogosta strategija je geografska diversifikacija na podlagi neprestane širitve na bližnje trge (A.1 – A.2; glej Sliko 3), ki omogoča podjetjem izkoriščanje številnih prednosti. Prisotni so tudi skoki na nove trge (A.1 – A.3) in proizvodna diversifikacija v sorodne prodajne oblike (A - B), medtem ko imajo horizontalni skoki v različne prodajne oblike (A – C) najbolj negotove strategije rasti.

### **Čista geografska diverzifikacija**

Nacionalna širitev ob saturaciji domačega trga in obstanku v okviru osnovnega proizvoda, je najbolj pogosta politika v TND (A.1 – A.2 in A.1 – A.3). V primeru možnosti izkoriščanja prednosti inovacij na tujih trgih, pripelje geografska diversifikacija do internacionalizacije. Slednja bo omejena na podobne države (- A.4) ali se bo nadaljevala in pokrila tudi ostale, bolj oddaljene države (- A.5) v odvisnosti od stroškov prilagajanja, ki jih določajo razlike v okusih potrošnikov. V primeru, da so razlike v okusih potrošnikov tako velike, da zahtevajo prilagoditev tržne politike, postane podjetje mednarodno (Salmon, Tordjman, 1989).

### **Čista proizvodna diverzifikacija**

Podjetje se odloči ostati v okviru lastne države in se diversificirati v okviru proizvodov. To lahko utemeljimo s pomanjkanjem prednosti inovacij (osnovna formula delovanja je dosegla zrelost na vseh trgih) in posebnih prednosti, ki izhajajo iz poznavanja domačega trga. Ta strategija pripelje do nacionalnih konglomeratov v TND.

### **Globalizacija in omejena proizvodna diverzifikacija**

Ko globalizacija postane težavna in mednarodna strategija zahteva večanje prilagoditvenih stroškov, je lahko omejena proizvodna diverzifikacija alternativa za nadaljevanje rasti. Vključuje vstop v podobne oblike trgovin in začetek v drugih obetajočih oblikah.

### **Proizvodna diversifikacija in omejena internacionalizacija**

Po širitvi v sorodne vrste trgovin se podjetje, ki mu primanjkuje inovativnih prednosti, odloči za izvoz lastnega know-howa v razvijajoče se države, kjer ima lahko določene prednosti tudi po upoštevanju prilagoditvenih stroškov (Vernon, 1966). Te lahko nekoliko zmanjšajo s skupnimi vlaganji ali franšizingom.

### **Mednarodni konglomerati v TND**

Ta oblika ustreza zadnji stopnji širitve ali širitvam, vodenim s finančnimi motivi. V prvem primeru gre za izčrpanje vseh pomembnejših prednosti lastniškega know-howa. V drugem primeru podjetje vodijo finančni vzvodi izkoriščanja vseh donosnih priložnosti med trgi in proizvodi.

Na podlagi raziskave, ki jo je izvedel Pellegrini (1994) in s katero je želel potrditi svoj deskriptivni teoretični model, je avtor predstavil naslednje ugotovitve:

- Kakor se je predhodno zgodilo že v proizvodni panogi, se sedaj tok investicij tudi v TND seli v države s podobnimi stopnjami razvoja. To je v nasprotju s Hollanderjevimi (1970)

ali Vernonovimi (1966) ugotovitvami, v katerih opažata smer investicij iz bolj razvitih v manj razvite države z namenom izkoriščanja prednosti inovacij.

- Lastne trgovske blagovne znamke igrajo centralno vlogo pri ITND kot olajševalni oziroma omejevalni faktor. Večina uspehov globalnih trgovcev v TND temelji na sožitju in kontroli asortimana ter inovativno obliko TND. V primeru pomanjkanja enega izmed teh dejavnikov se zniža hitrost in obseg geografske diversifikacije.
- Ustvarjajo se nacionalni in mednarodni konglomerati v TND. Ni še popolnoma jasno, do kakšne stopnje je njihova oblika stroškovno utemeljena s prihranki ekonomije obsega in so te končne ali le prehodne narave.
- Obstaja jasen trend k internacionalizaciji podjetij, ki delujejo v velikih specializiranih trgovinah. To se nanaša tudi na proizvodno diversifikacijo prehrabnih in neprehrabnih podjetij v TND, katerim so osnova dovršene oblike trgovin (supermarketi, hipermarketi,...), ki kažejo trend zblíževanja. V obeh primerih skušajo podjetja uporabiti know-how v široki potrošnji in ga redefinirati s specializacijo znotraj sektorja.
- Dejavniki, ki predstavljajo osnovo konkurenčnih prednosti na osnovi inovacij in ekonomijah povezanih z obsegom, igrajo osrednjo vlogo pri pojasnjevanju smeri rasti pri posameznih podjetjih. Slednje je lahko identificirati, vendar njihova učinkovitost in relativna pomembnost zahtevata nadaljnja proučevanja.

#### 4.5.3. Teorije postopne rasti

Paradigma vedenja internacionalizacije smatra internacionalizacijo kot prostovoljni postopen proces strateške rasti, ko se podjetja širijo na tuje trge. Znotraj proučevanja sta se oblikovali dve teoretični veji, in sicer na podlagi teorije stopenjskega modela in Uppsala modela.

#### Teorija stopenjskega modela

Na podlagi **stopenjskega modela rasti** so s področja izvoza nastali prispevki Whiteheada (1992) in Williamsa (1991). Teorija stopenj obravnava internacionalizacijo kot postopen proces, kjer so posamezne stopnje določene z različnimi organizacijskimi lastnostmi in strateškimi odločitvami managementa. Učenje določa stopnje bodočega investiranja. Podjetja v TND bodo pričela mednarodno širitev v državah, ki so kulturno in geografsko sorodne domačemu gospodarstvu. S tem, ko si pridobijo izkušnje na določenem trgu, se prestavijo na nova ozemlja. V primeru, da bodo izbrala kulturno različne države, si bodo mednarodna podjetja izbrala lokalnega partnerja za skupna vlaganja, ki jim bo pomagal s poznavanjem lokalnega okolja.

Mednarodna širitev ponuja različne stopnje učenja. Podjetja v TND, ki za internacionalizacijo svojih formatov izberejo franšizing ali licenco, so deležna le malo informacij, ki jim bodo pomagale na novih tujih trgih. Vodilo njihovih investicij so kratkoročne koristi, ki jih prinašajo donosi franšiz in licenčnine.

Kritika teorije stopenj je v tem, da je relativno statična in na internacionalizacijo gleda kot proces, ki poteka korak za korakom, kjer višja stopnja predstavlja višjo stopnjo mednarodne vključitve. Glavna razlike med posameznimi modeli stopenj so v številu stopenj, specifičnih kriterijih, uporabljenih za opis stopenj in mehanizmu, ki sproži proces internacionalizacije (Vida, Reardon, 2000).

### **Model Uppsala - Norveški model**

Alternativo statičnemu modelu teorije stopenj predstavlja dinamičen model Uppsalove šole, imenovan tudi Norveški model. Osnovo modela predstavlja splošno in specifično znanje podjetja o trgih in razpoložljivost resursov, ki vplivajo na odločitve o vključenosti podjetja na tuje trge in tekoče aktivnosti. Slednje povečujejo poznavanje trgov in spodbujajo nadaljnja vključevanja resursov na nove trge kot posledico novega cikla. Jahanson in Vahlne (1977) poudarjata značilnosti naraščajoče narave znanja in akumulacije izkušenj v rasti podjetja skozi internacionalizacijo in kot takšni omogočata podjetju nadzor in minimiziranje tveganja, povezanega z internacionalizacijo.

#### **4.5.4. Izbrani novejši modeli internacionalizacije trgovine na drobno**

Tretja skupina konceptualnih pristopov k ITND vključuje prispevke, ki želijo integrirati nize mednarodnih teorij v širši literaturi, jih sintetizirati in prilagoditi posebnostim panoge TND, da bodo razvili modele, sposobne voditi podjetja v procesu ITND (Vida, 2000).

##### **4.5.4.1. SIRE model**

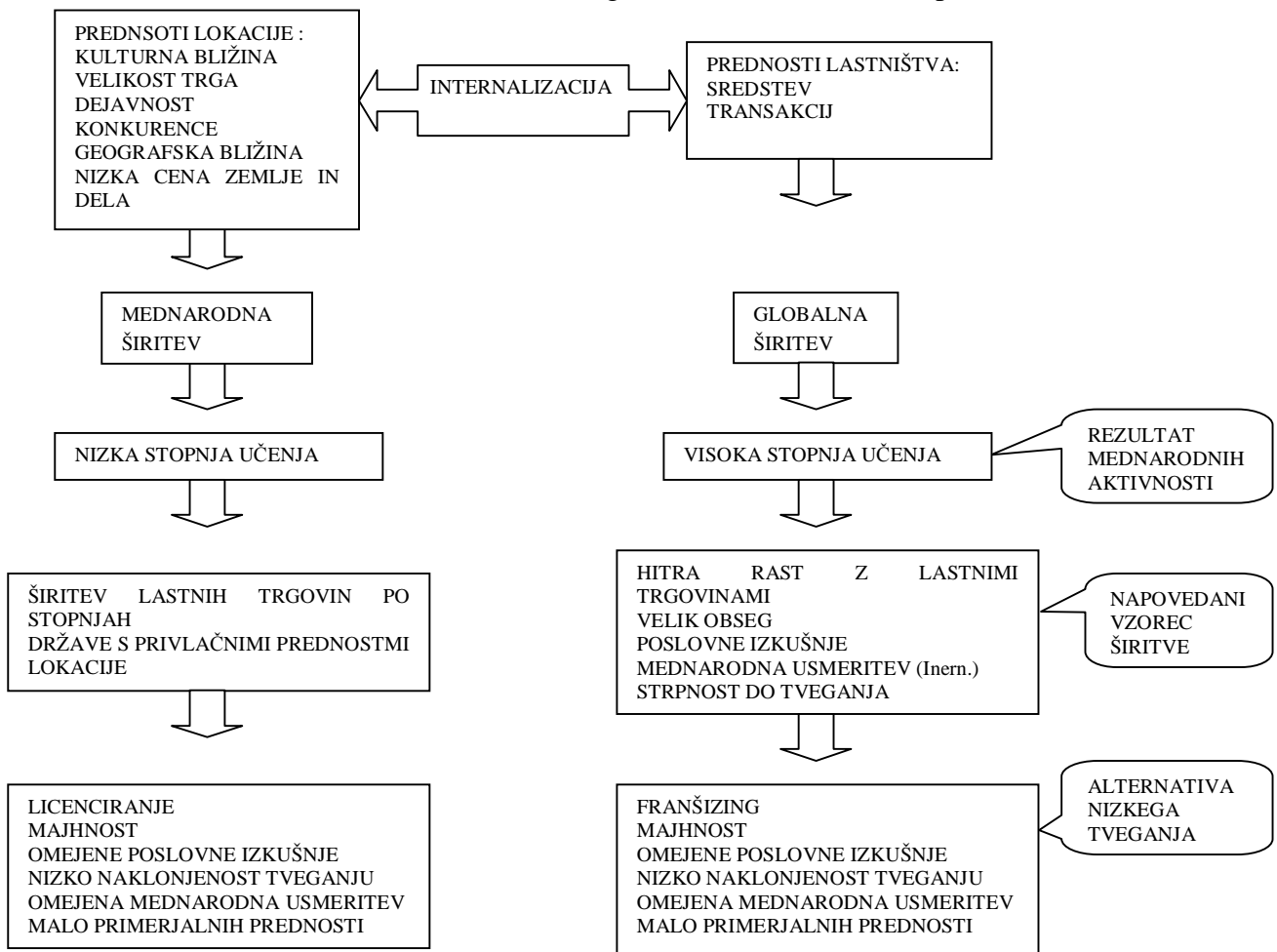
Sternquist (1997) je s kombinacijo elementov predhodnih teorij oblikovala model strateške ITND ali bolje znan kot SIRE model (Strategic International Retail Expansion), s katerim želi napovedati gibanje podjetij v ITND. Model povezuje elemente naslednjih teorij: Dunningove (1988) eklektične paradigme, (lastniške in lokacijske prednosti, internalizacija), Salmon in Tordjmanove (1989) teorije (globalna in mednarodna širitev), Eroglujevo (1992) teorijo tveganja in Teorijo stopenj. Vse navedene teorije sem v tekstu že opisal. Dodatno bom predstavil še njeno delitev in razčlenitev lokacijskih prednosti Dunningove (1998) teorije.

Lokacijske prednosti izhajajo iz privlačnosti neke države za posamezno podjetje v TND. Avtorica je nadalje faktorje razdelila na faktorje vleke in potiska. Faktorji potiska so v tem primeru elementi, ki delajo domači trg manj privlačen, za razliko od faktorjev vleke, ki delajo tuji trg bolj privlačen. Med njimi je identificirala kulturno bližino, obseg trga, dejavnost konkurentov, geografsko bližino ter nizke cene zemlje in dela.

V modelu avtorica ločuje dve vrste podjetij na osnovi prednosti lastništva in lokacije. V prvo skupino podjetij uvršča tista, z močnimi prednostmi lastništva. Zanje je prepričana, da bodo izbrala globalno strategijo širitve s standardiziranim konceptom TND in centraliziranim

managementom, ki reproducira koncept na vsakem novem trgu. Podjetje se hitro širi, vendar v procesu internacionalizacije osvoji relativno malo novega znanja.

Slika 4: Model strateške ITND (SIRE – Strategic International Retail Expansion)



Vir: Sternquist, 1997

Drugo skupino podjetij v TND predstavljajo mednarodna podjetja, ki so izbrala vstop na tuje trge s prednostmi lokacije. Ta podjetja uporabljajo decentralizirani format, s katerim prilagajajo koncept TND posameznim kulturnim razlikam. Podjetje sprva preuči kulturne specifičnosti, zato da izvede uspešne prilagoditve. Na nove države vstopa po stopnjah, vsaka nova država pa dopolnjuje njegovo bazo znanja. Večje, kot so kulturne razlike, raje bo podjetje na nov trg vstopilo s skupnimi naložbami z lokalnim partnerjem, ki pa se bo razlikoval po posamezni državi ali skupini držav z različnimi kulturnimi razlikami.

Za obe skupini podjetij obstaja alternativa nizkega tveganja za vstop na mednarodne trge, vendar pride v tem primeru do eksternalizacije procesov podjetij. Prej so bili namreč poslovni procesi internalizirani znotraj posameznih podjetij in obravnavani kot poslovne skrivnosti ter konkurenčne prednosti. Globalna podjetja v TND bodo uporabila franšizing kot alternativo nizkega tveganja. Slednja lahko prenesejo standardiziran format poslovanja na druge posele. Mednarodna podjetja pa bodo za alternativo nizkega tveganja izbrala licenciranje. Ker so



decentralizirani, nimajo standardnega formata delovanja. Tuja podjetja, ki nameravajo sodelovati z njimi, bodo omejena na plačila licenčnin za uporabo njihovega imena.

Avtorica je svoj model testirala pri preučevanju širitve ameriških podjetij v TND. Za vzorec je vzela skupino večjih ameriških podjetij v TND in ugotovila tipično obnašanje podjetij, ki potrjujejo njen model. Sama verjame, da model ne velja samo za ameriška podjetja in da ga lahko uporabimo za napovedovanje strateške širitve za vsa svetovna podjetja v TND.

#### **4.5.4.2. Dinamičen model dejavnikov, ki vplivajo na proces internacionalizacije v trgovini na drobno**

##### **4.5.4.2.1. Teoretična osnova**

Na podlagi obstoječe literature s področja ITND, ki temelji na behavioristični paradigmi, sta Vida in Fairhurst (1998) oblikovala model, ki bi služil kot osnova za bodoča empirična proučevanja ITND. Model je deskriptivne narave in obravnava pretekle dogodke, proces internacionalizacije in njen rezultat.

Predpostavka obravnavanega modela je, da interakcija med lastnostmi podjetja in tistega, ki sprejema odločitve, ter zunanjim okoljem, predstavljajo pospeševalne ali omejevalne dejavnike, ki odločajo o nadaljnjem sodelovanju v mednarodnih aktivnostih. To poraja vprašanja, ali bo podjetje sploh pričelo z mednarodnimi aktivnostmi, jih zadržalo na konstantnem nivoju, povečalo ali zmanjšalo njihovo intenzivnost, kot skrajna možnost pa tudi z mednarodnimi aktivnostmi popolnoma prenehalo. Na podlagi teh odločitev se sprejmejo nadaljnji dve kritični strateški odločitvi: kam naj podjetje investira svoje resurse in kako naj vstopi na mednarodne trge. Model je dinamičen v smislu rezultata (izbira trga in metode vstopa) uspeha mednarodnih aktivnosti, ki bodo povratno vplivali na pretekle dogodke (lastnosti podjetja in odločevalca) v naslednjem ciklu.

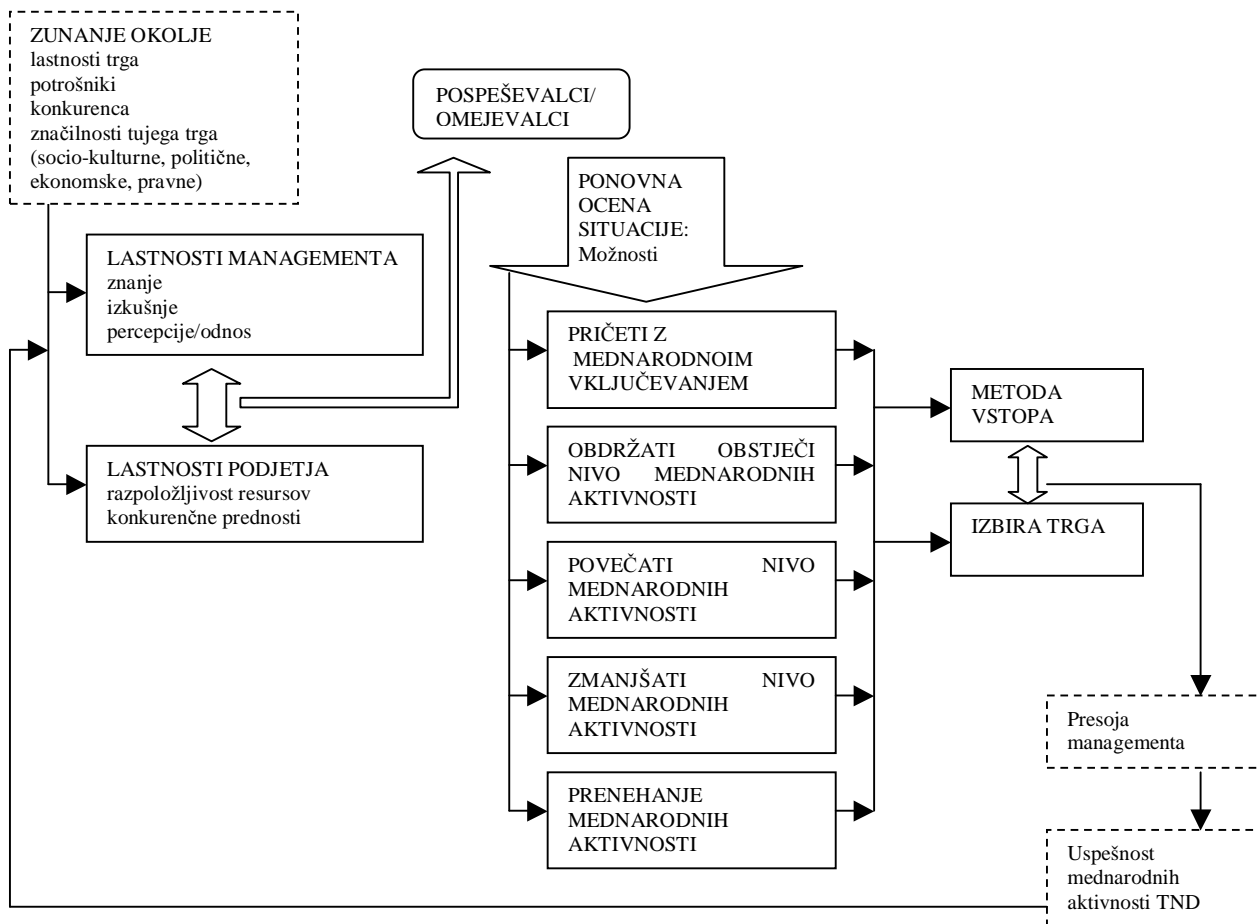
##### **4.5.4.2.2. Predhodni dejavniki**

Lastnosti managementa in podjetja, ki nastopata v modelu kot notranji spremenljivki podjetja, se razumeta kot gonilni sili procesa ITND. Ključna vloga dinamičnosti in kakovosti managementa pri zagonu in vzdrževanju mednarodnih aktivnosti ter nenazadnje pri uspehu podjetja sta bili širše priznani in podprti z raziskavami mnogi avtorjev (Vida, Fairhurst, 1998). Model predlaga definicijo lastnosti managementa za potrebe bodočega empiričnega raziskovanja in jih konceptualno definira v okviru naslednjih lastnosti: znanja, lastnosti in odnosa oziroma percepcij. Notranje lastnosti, ki so lastne podjetju, so razpoložljivost resursov in primerjalne prednosti. Od lastnosti managementa se ločijo, ker lahko zaradi pomanjkanja postanejo omejevalni faktor.

Zunanje okolje predstavlja enega izmed dejavnikov vpliva na proces ITND. Tržne priložnosti, spremenjeno okolje kupcev, trendi na področju TND in trgih potrošnikov kot tudi tuja in

domača konkurenca vplivajo poleg že omenjenih dejavnikov, ki so odločilni, predvsem pospeševalno oziroma omejevalno.

Slika 5: Dinamičen model dejavnikov, ki vplivajo na proces ITND



Vir: Vida, Fairhurst, 1998

#### 4.5.4.2.3. Pospeševalni/omejevalni faktorji - proces

Določitev potencialnih pospeševalnih oziroma omejevalnih faktorjev predstavlja osrednji konstrukt modela. Določene notranje lastnosti podjetja bodo pod vplivom zunanjih dejavnikov okolja delovale kot pospeševalni oziroma omejevalni faktorji pri odločitvah podjetja o sodelovanju na mednarodnih trgih. V primeru, da motivacijski faktorji pretehtajo zaznane ovire v začetnem ciklu, se bo podjetje odločilo vstopiti na mednarodne trge in nadaljevati s sprejemanjem strateških odločitev o izbiri trgov in metodah vstopa. V prihodnjih ciklih bo uspeh poslovanja podjetja vplival na lastnosti managementa in podjetja, ki posledično vplivajo na bilanco pospeševalnih/omejevalnih faktorjev. V končni fazi bo podjetje ponovno presodilo situacijo in se odločilo za eno izmed naslednjih strateških alternativ: obdržati sedanji nivo mednarodnih aktivnosti, povečati ali zmanjšati njihove napore ali se iz mednarodnih aktivnosti popolnoma umakniti.

#### **4.5.4.2.4. Rezultat modela – obnašanje ob vstopu, management TND in poslovni uspeh**

V opisanem modelu je na podlagi cikla internacionalizacije sprejeta odločitev podjetja o internacionalizaciji. Sedaj so aktivnosti usmerjene v identifikacijo najprimernejšega trga in izbiro metode za posamezni trg. Behavioristični modeli internacionalizacije funkcijsko povezujejo **metodo vstopa** z izkušnjami podjetja in vključenostjo v mednarodne aktivnosti. Podjetje bo izbralo zahtevnejše metode vstopa z večanjem izkušenj managementa in večjo vključenostjo podjetja v mednarodne aktivnosti. Metode vstopa na tuje trge odsevajo različne stopnje tveganja, nadzora in vključenosti. Model predlaga, naj management zavzame bolj zadržan pristop in uporabi manj zahtevne metode vstopa v začetnih ciklih, posebno ozirajoč se na notranje omejevalne dejavnike podjetja (izkušnje, znanje, pričakovanja, resursi,...). V primeru, da podjetje že ima izkušnje z mednarodnim poslovanjem, bodo pri izbiri metode vstopa imeli mnogo večjo težo notranji dejavniki podjetja in zunanji dejavniki okolja. Odločitve o geografski razpršenosti mednarodnih aktivnosti podjetja so tesno povezane z izbiro metode vstopa.

Zaradi različnih mnenj o pomenu fizične in kulturne razdalje pri izbiri trga ter dejstva, da se bilanca pospeševalnih in omejevalnih dejavnikov v posameznih procesih razlikuje, ogrožje modela predlaga naključni pristop. V začetnih ciklih bodo omejevalni dejavniki, ki izhajajo predvsem iz notranje klime podjetja, vplivali na izbor bližjih držav. V naslednjih ciklih pa bodo na odločitve vplivali predvsem zunanji dejavniki okolja. Ker so slednji postavljeni izven modelnega okvirja, je pričakovati, da se podjetje ne bo odločilo za ITND, dokler ne bo določenega povpraševanja po proizvodu ali storitvi.

#### **4.5.4.2.5. Povratna zanka modela**

Po sprejetju odločitev o izbiri trga in načinu vstopa nadaljuje podjetje s prejemanjem strateških odločitev o upravljanju aktivnosti na tujih trgih. Odločitve se nanašajo na izbiro strategije prilagoditve ali standardizacije aktivnosti, formata in ponudbe TND na tujih trgih. To je tudi podlaga za razvrstitev podjetij v TND na mednarodna, transnacionalna in globalna (Salmon, Tordjman, 1989; Treadgold, 1990).

Rezultati modela (strateška odločitev o metodi vstopa, izbiri trga in upravljanju aktivnosti) pripeljejo do ocene uspešnosti poslovanja aktivnosti na mednarodnih trgih, ki vplivajo na predhodne dogodke modela in posredno na bilanco pospeševalnih/omejevalnih dejavnikov v naslednjem ciklu. Stopnja vključenosti podjetja v mednarodne aktivnosti je torej pomemben dejavnik vpliva na posamezen cikel.

#### **4.5.4.3. Drugi modeli**

Poleg opisanih dveh modelov so v novejši literaturi ITND svoje modele procesa ITND opisali še drugi avtorji, ki so tako kot predhodna, svoje modele gradili na obstoječih teorijah in z

njihovimi povezavami. Pomembnejši so Alexander (2000), ki preučuje trge in operativno internacionalizacijo, Evans, Treadgold, Mavondo (2000b), ki v ponujenem holističnem modelu preučujejo vpliv fizične oddaljenosti na poslovanje podjetja ter razvoj oblik internacionalizacije preko fizične oddaljenosti (2000a).

Na podlagi pregledanih teorij bi težko rekel, da med raziskovalci ITND obstaja usklajeno mnenje, kateri model ponuja najbolj razumljivo in učinkovito osnovo za razumevanje procesa ITND. Namen magistrskega dela ni izvesti eno tovrstnih študij, vendar po posameznih elementih, ki so jih raziskovalci ITND preučevali v svojih študijah, podati celovito analizo na primeru izbranega podjetja in končno podati kritično oceno njegovega procesa internacionalizacije.

## **5. ANALIZA PRIMERA MERCATOR, D.D.**

### **5.1. Predstavitev podjetja**

#### **5.1.1. Utemeljitev izbire primera**

Za primer proučevanja in primerjave z obstoječimi teoretičnimi modeli sem izbral podjetje Poslovni sistem Mercator, d.d., ki tudi po teoretičnih kriterijih, na katere se naslanjajo tuji avtorji pri svojih empiričnih proučevanjih (Williams, 1992; Vida, 2000), sodi med mednarodna podjetja. Kriterij, ki ga navedeni avtorji uporabljajo pri preučevanjih mednarodnih podjetij v TND je, da tekoče posluje z najmanj enim podjetjem izven matične države ne glede na pravno obliko mednarodnega vključevanja. Pri preučevanju sem se naslonil na analize primerov S.A.Chupa Chups (Kilfoyle, 1996), Wall Marta (Arnold, Fernie, 2000), Seven-Eleven (Sparks, 2000), izbranih slovenskih podjetij (Glas et al., 1999) ter ostalih avtorjev z izbranimi primeri (Markides Constantinos, 1999; Muniz-Martinez, 1998; Treadgold, 1993).

Mercator je primer nastajajočega mednarodnega trgovskega podjetja, ki svojo dejavnost širi iz matične države na »nove« trge. Primer Mercator sem izbral za preučevanje iz več razlogov. Prvi razlog je, da sem že v svoji diplomski nalogi analiziral prevzeme in združitve v slovenski trgovini (Ruzzier, 1999), kjer je bil Mercator glavni akter s prevzemi podjetij Loke, Goriške, Emone Merkur in ledolomilec slovenskega prevzemnega in združitvenega vala, kar je bila tudi zaokrožitev Mercatorjevih strateških načrtov na slovenskem trgu. V času mojega podiplomskega študija pa se je tudi Mercator odločil za nove izzive in svoje poslovanje razširil na tuje trge; trge nekdanje Jugoslavije, kjer je nekoč že uspešno posloval.

Drugi, objektivnejši razlogi za izbor podjetja Mercator, glede na izbrano temo so, da so aktivnosti na tujih trgih od začetkov mednarodnega poslovanja s koncem leta 1999 rasle hitreje kot na domačem trgu. Mercator pri tem ne skriva ambiciozne želje postati regionalno

multinacionalno podjetje. Mercator je tudi primer omejene internacionalizacije kot defenzivna reakcija vodilnim trgovskim multinacionalkam in ofenzivna strategija s končnim ciljem postati regionalno multinacionalno podjetje.

Preučevanje primera Mercator je zanimivo tudi zaradi specifičnosti razmer, v katerih se je podjetje znašlo po razpadu nekdanje skupne države, v katero se ponovno vrača. To pa je razvidno iz vrste konkurenčnih prednosti, ki so se pokazale kot spodbujevalni dejavnik pri prvih korakih internacionalizacije in olajševalna okoliščina pri vseh nadaljnjih.

### **5.1.2. Zgodovina**

Zgodovina Poslovnega sistema Mercator, d.d. se je pričela s trgovskim podjetjem na debelo "Živila, Ljubljana", ustanovljeno leta 1949, ki je bil pravni predhodnik sedanje družbe. Do uveljavitve imena Mercator je prišlo 1953 leta, trgovskega podjetja na debelo, s sedežem v Ljubljani.

Obdobje do leta 1990 je bil čas spreminjanja organiziranosti, prostorske razsežnosti, dopolnjevanja predmeta poslovanja in prilagajanja gospodarskim in družbenim razmeram. Čas rasti do vseslovenske gospodarske družbe, katere jedro sta trgovina na debelo in drobno, poleg njiju pa še agroživilska industrija, kmetijska proizvodnja in storitve. Nato je Mercator pričel z uveljavljanjem kapitalskih povezav na osnovi neodplačnega prenosa kapitala družb hčera na družbo mater, kar je bila podlaga za koncernsko organiziranost in uveljavitev imena Poslovni sistem Mercator, d.d. Leto 1993 je označevalo začetek privatizacije z javno prodajo delnic, po obsegu in vrednosti kapitala največjo privatizacijo v srednji Evropi.

S končano privatizacijo 1994 leta so bili znani tudi lastniki največje slovenske delniške družbe, Poslovnega sistema Mercator, katere lastniki so poleg z zakonom določeni državni skladi, še okoli 63.000 majhnih delničarjev. Oktobra 1995 je delniška družba Poslovni sistem Mercator, d.d., skrajšano Mercator, d.d., vpisana v sodni register pri Okrožnem sodišču v Ljubljani, znesek osnovnega kapitala je 33.442.400.000,00 SIT.

Med leti 1995 do 1998 je bil v Mercatorju čas spreminjanja notranje organiziranosti, prestrukturiranja in prilagajanja trgovske dejavnosti evropskim modelom organiziranosti trgovine, njihovim stroškovnim, prostorskim in storitvenim standardom, da bi ohranili in okrepili največji tržni delež v slovenski trgovini.

Z letoma 1999 in 2000 se je začel čas širitve in posodabljanja maloprodajne mreže, naložb v velike nakupovalne centre po Sloveniji ter kapitalskih povezav oziroma prevzemov zanimivih maloprodajnih trgovskih družb, s katerimi Mercator povečuje poslovno učinkovitost in tržni delež. To sta leti intenzivnega izvajanje aktivnosti poenotenja poslovnih procesov in integracije prevzetih družb v Mercatorjeve obstoječe odvisne družbe. Mercator utrjuje svoj položaj v slovenski trgovini z umestitvijo ekonomije obsega v odnose z dobavitelji in prenosu prejetih bonitet v korist potrošnikov. Še naprej zagotavlja sinergijske učinke povezav

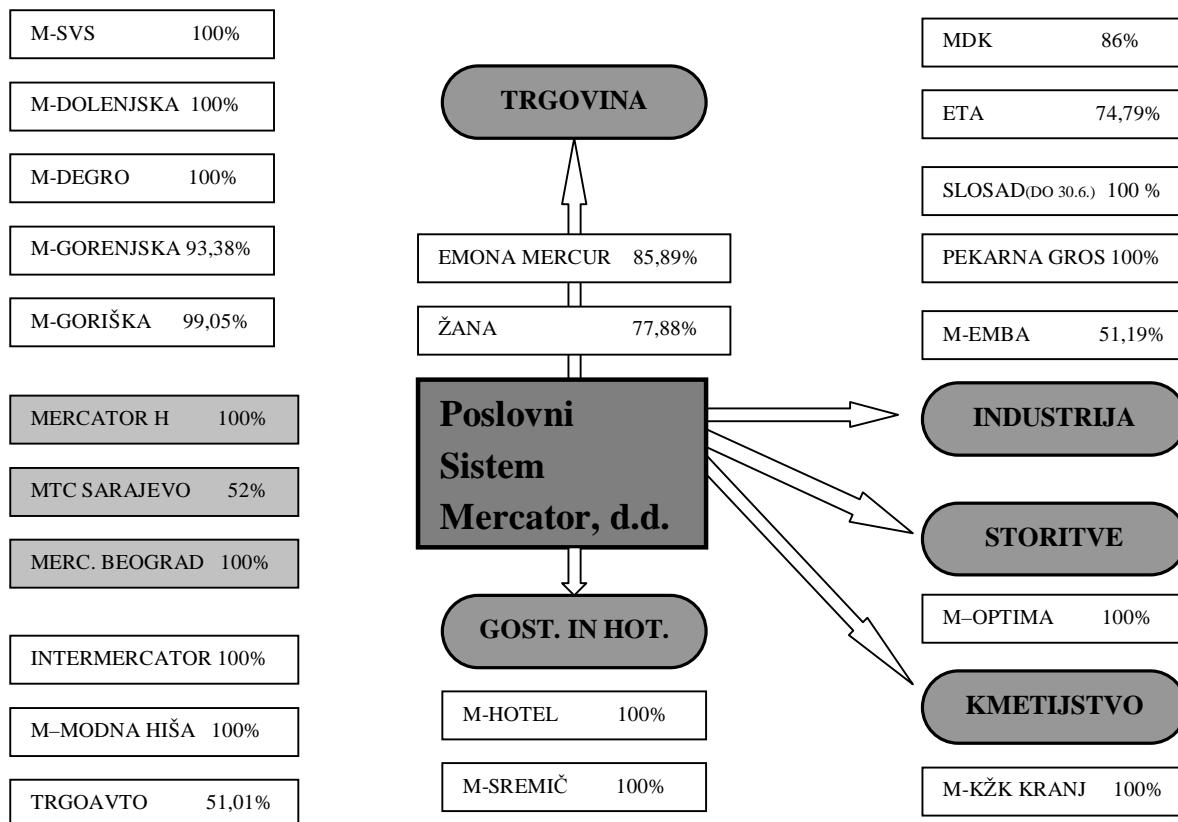
trgovskih in netrgovskih družb v Skupini Mercator. Utrjuje sodelovanje s slovenskimi živilskimi proizvajalci, ki proizvajajo izdelke, ki so kakovostno in cenovno primerljivi z istovrstno evropsko ponudbo. Mercator zagotavlja socialno varnost zaposlenih in upravlja premoženje na način, ki delničarjem zagotavlja varno, stabilno in donosno naložbo (<http://www.mercator.si/podjetje/index.html>).

V letu 2000 je Mercator že začel z uresničevanjem strateškega cilja širitve v srednjeevropski gospodarski prostor, na nove trge. Gradi nakupovalne centre na Hrvaškem in v Bosni in Hercegovini. Leto 2000 je bilo mejno v smislu doseganja kakovosti in standardizacije. Poslovni sistem Mercator je namreč pridobil certifikat kakovosti ISO 9001.

### 5.1.3. Profil podjetja

Poslovni sistem Mercator je sodobna delniška družba s približno 14.000 zaposlenimi, ki jo sestavlja 26 gospodarskih družb, v kateri ima obvladujoča družba neposredni ali posredni večinski vpliv. Med njimi je 15 trgovinskih družb, od tega 3 v tujini, 5 živilsko-predelovalnih, 3 kmetijske, 2 hotelsko-trgovinski in družba za inženiring. V živilski industriji in kmetijstvu so družbe v Mercatorjevem sestavu najpomembnejše slovenske proizvajalke pasterizirane in konzervirane povrtnine, mesa in mesnih izdelkov, poljščin, nutricionistične prehrane in pekarsko-slaščičarskih izdelkov.

Slika 6: Sestava Skupine Mercator na dan 31.12.2001



Vir: Interno gradivo PS Mercator, 2002

Družbe, ki sestavljajo Skupino Mercator, so samostojne pravne osebe, ki izvajajo skupno in enotno poslovno politiko, določeno z razvojnim in letnim gospodarski načrtom. Najpomembnejša in najobsežnejša dejavnost podjetja je trgovina na debelo in drobno z izdelki široke potrošnje. Z razprostranjeno maloprodajno in skladiščno mrežo pokriva skoraj celotno Slovenijo. V svojem sestavu ima okoli 954 različnih tipov maloprodajnih enot, od tega je 11 nakupovalnih centrov oziroma hipermarketov v Kopru, Mariboru, Ljubljani, Novem mestu, Murski Soboti, na Ptuju, v Brežicah, Slovenj Gradcu in na Ravnah. Poleg trgovine (na debelo in drobno), ki v celotnih prihodkih prinaša 92,1% prihodkov, se Mercator ukvarja tudi z dejavnostmi industrije (6,5%), kmetijstva (0,5%), storitev (0,6%) in gostinstva (0,3%) (Interno gradivo PS Mercator, 2002).

V Poslovni sistem Mercator ima svoj kapital vloženih nekaj več kot 23.000 malih delničarjev (fizične osebe), ki so organizirani v okviru društva Klub Petica in predstavljajo skupno 31,6% lastništva. Na dan 31.12.2001 so bili med lastniki še pooblaščenke investicijske družbe (18,4%), Slovenska odškodninska družba, d.d. (13,3%), Kapitalska družba, d.d., (17,4%) in druge pravne osebe (19,3%)(Interno gradivo PS Mercator, 2002).

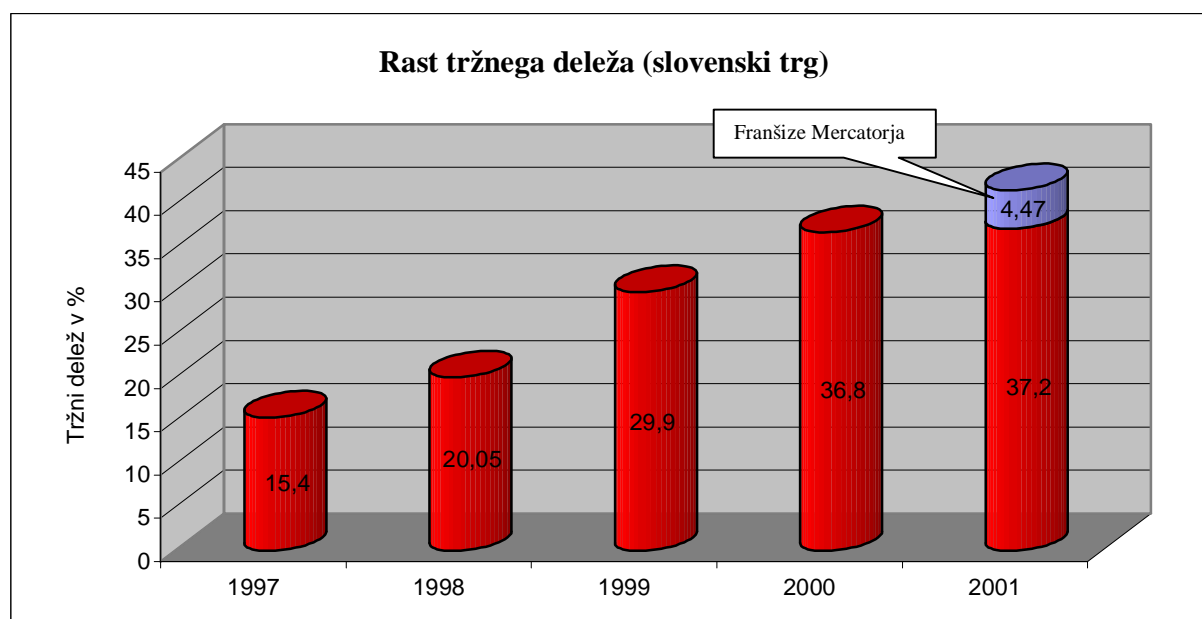
V letu 2001 je Skupina Mercator realizirala 284 milijard SIT prihodkov, kar predstavlja 18% nominalni porast glede na leto 2000, ko je realizacija znašala 240 milijard SIT prometa. To pa uvršča Skupino Mercator po prihodku in številu zaposlenih na prvo mesto med slovenskimi podjetji. V letu 2001 je Skupina Mercator dosegla tudi 4,863 milijarde SIT dobička, kar je 16% več kot v letu 2000. Visoke stopnje rasti tako prihodkov kot dobička je dosegla tudi v prejšnjih letih, a natančnejša analiza poslovanja bo predstavljena v nadaljevanju (Nerevidirani računovodski izkazi Skupine Mercator, Delo, 28.2.2002).

Poslovni sistem Mercator je v letu 2001 realiziral 115,6 milijard SIT prihodkov, kar predstavlja 19,9% nominalni porast glede na leto 2000, ko je realizacija znašala 96,45 milijard SIT. V letu 2001 je poslovni sistem Mercator dosegel 5,58 milijarde SIT dobička, kar je za 34% več kot v letu 2000 in znaša 1.740 SIT na delnico (Nerevidirani računovodski izkazi PS Mercator, Delo, 28.2.2002; Gostiša 2002).

Mercatorjeva naložbena ekspanzija doma in v tujini je odraz uresničevanja ciljev, ki so določeni v dveh srednjeročnih razvojnih dokumentih – planu razvoja 1998-2000 in 2000-2003. V prvem dokumentu so bili Mercatorjevi cilji pretežno omejeni na Slovenijo. Naložbena politika je bila usmerjena v povečanje tržnega deleža in rasti prodaje v slovenski trgovini, ki so jo dosegali po dveh poteh: s prevzemi, predvsem podjetij v TND, kjer Mercator še ni imel razvejane mreže TND in z usmeritvijo v gradnjo velikih nakupovalnih centrov (Marinšek, 2000).

Tržni delež Mercatorja je na slovenskem trgu konec leta 2001 znašal 37,2 %, k temu pa lahko pripišemo še 4,74% trga, ki so ga pokrivali Mercatorjevi franšizojemalci (Interno gradivo PS Mercator, 2002).

Slika 7: Delež nakupov slovenskih gospodinjstev v prodajalnah Mercatorja v letih 1997- 2001



Vir: Interno gradivo PS Mercator, 2002

Osrednja oblika formata pri širitvi Mercatorjevih trgovin so bili hipermarketi. Hkrati s tovrstnimi novogradnjami pa se je tehnološko, prostorsko in prodajno-programsko posodabljala obstoječa mreža TND. Sestavni del celovite naložbene politike so tudi naložbe v ljudi, z namenom zviševanja kakovosti storitev (Marinšek, 2000).

Tabela 3: Število enot, prodajnih in skladiščnih površin po družbah na dan 31.12.2001

Družba	Število enot	Neto prodajna površina (v m <sup>2</sup> )	Bruto prodajna površina (v m <sup>2</sup> )
Mercator, d.d.	223	64.801	99.565
Emona Mercur, d.d.	60	15.776	28.939
Potrošnik d.d., Celje	30	5.135	10.256
Mercator - SVS, d.d.	153	46.114	88.723
Mercator – Dolenjska, d.d.	109	36.180	68.030
Mercator – Degro, d.d.	73	19.697	36.875
Mercator – Goriška, d.d.	59	18.694	27.718
Mercator – Gorenjska, d.d.	80	20.857	32.305
Mercator – Modna hiša, d.o.o.	84	26.331	31.860
Trgoavto, d.d.	30	4.151	10.036
SKUPAJ DOMAČI TRG	901	(18.765)* 257.718	434.307
Mercator – H d.o.o.	16	12.054	16.109
Sloboda, d.d., Velika Gorica	64	16.407	24.136
Mercator TC Sarajevo, d.o.o.	5	6.681	9.454
SKUPAJ NOVI TRGI	85	(3.414)* 35.142	49.699
SKUPAJ	986	(22.179)* 292.860	484.006
SKUPAJ**	1.254	315.039	506.185

\* - skupna prodajna površina Mercator B-program-ostali v MC in TC

\*\* - skupaj s prodajno površino Mercator B-program-ostali v MC in TC

Vir: Interno gradivo PS Mercator, 2002



#### **5.1.4. Poslanstvo skupine Mercator**

Uprava Poslovnega sistema Mercator je v nekaj točkah določila poslanstvo skupine Mercator za leto 2002 in ga predstavila na skupščini, ki ga je tudi potrdila. Poslanstvo Skupine Mercator za leto 2002 je naslednje (Interno gradivo PS Mercator, 2002):

- utrditi svoj položaj vodilne trgovske verige v Sloveniji,
- postati uveljavljena trgovska veriga na Hrvaškem, Bosni in Hercegovini ter v Jugoslaviji,
- zadovoljevati potrebe in želje potrošnikov na vseh trgih delovanja,
- dolgoročno partnerstvo z izbrano proizvodnjo,
- povečati poslovno učinkovitost in se primerjati z najuspešnejšimi evropskimi trgovskimi verigami,
- povečati vrednost premoženja lastnikov,
- izpolnjevati obveznosti do zaposlenih in vseh ostalih interesnih skupin.

#### **5.2. Internacionalizacija**

Mercatorjeva investicijska ekspanzija na tujih trgih je osrednja točka drugega, izmed že prej omenjenih dveh dokumentov, ki se nanašajo na zastavljene cilje rasti za obdobje 2000-2003. Internacionalizacija je postala ena izmed osrednjih ciljev.

Cilj Mercatorja do leta 2003 je tudi uvrstitev med 200 največjih trgovskih družb na svetu. Želi postati pomemben dejavnik v razvoju srednjeevropskega gospodarskega prostora, ki bo po vseh elementih ponudbe, kakovosti, organiziranosti kot tudi rezultatih poslovanja primerljiv z največjimi evropskimi in svetovnimi trgovskimi verigami. Eden ključnih strateških ciljev Skupine Mercator je prodor na trge nekdanje Jugoslavije, kjer želi postati pomembna trgovska veriga z več nakupovalnimi središči. V prodoru na tuje trge Mercator načrtuje skupen in usklajen nastop z uveljavljenimi slovenskimi proizvajalci in proizvajalci na lokalnih trgih.

Internationalizacija Mercatorja naj bi poleg omenjenih ciljev omogočala uresničevanje še naslednjih strateških ciljev podjetja (Interno gradivo PS Mercator, 2002):

- zagotavljanje cenovne konkurenčnosti,
- zagotavljanje rasti prodaje,
- povečevanje poslovne učinkovitosti s pomočjo izkoriščanja ekonomij obsega, racionalizacije stroškov, vpeljevanje procesov upravljanja z blagovnimi skupinami in poenotenjem poslovnih procesov ter standardov,
- dolgoročen partnerski odnos s slovenskimi proizvajalci,
- povezovanje s tujimi strateškimi partnerji,
- povečevanje vrednosti premoženja lastnikov in zagotavljanje varnosti naložb posojilodajalcem.

Temeljni razlog za Mercatorjevo internacionalizacijo je zasičenost slovenskega trga, na drugi strani pa omejenost z višino tržnega deleža, ki jo narekuje državna protimonopolna

zakonodaja. Kot srednjeročni cilj procesa internacionalizacije pa je doseči 20% rast prometa na račun naložb v tujini v obdobju 2000–2003 (Marinšek, 2000). Iz tega lahko povzamemo, da so bili za Mercatorjevo internacionalizacijo odločilnega pomena reaktivni motivi (saturacija trga, majhnost države, monopolna zakonodaja) in so proaktivni motivi imeli šele sekundarno vlogo. Ena izmed najpomembnejših konkurenčnih prednosti Mercatorja v procesu internacionalizacije, če ne celo najpomembnejša, je kakovost managementa tako najvišjega (uprava) kot ožjega vrhnjega. To dokazujejo uspehi poslovanja v preteklih letih tako v Sloveniji kot sedaj v tujini. Dodaten impulz k internacionalizaciji Mercatorja sta prispevala mednarodna naravnost in tesne vezi samega predsednika uprave z ljudmi na trgih bivše Jugoslavije, kar potrjuje tudi mnoge teoretične hipoteze o motivih internacionalizacije.

Pomen internacionalizacije kot nove strategije se kaže tudi v dejstvu, da so bile investicije na tujem v letu 2000 skoraj dvakratne v primerjavi z investicijami v trgovske centre in hipermarkete v Sloveniji. V tujino je šlo skoraj 43% vseh investicij v letu 2000. Obseg investicij v tujino v obdobju od leta 2000 do leta 2003 bo znašal skupno skoraj 43 milijard SIT (Gospodarski načrt za leto 2002, Delo, 28.2.2002).

### **5.2.1. Postopek izbire trgov**

Mercator je imel pred izbruhom vojne v republikah nekdanje Jugoslavije razvejano mrežo v TND. Nasledstvo in lastništvo nad tedanjimi objekti še nekaj časa ne bo razrešeno. Vendar mu vojna ni odvzela ugleda, ki ga je skupaj z mnogimi drugimi slovenskimi podjetji imel pri potrošnikih, dobaviteljih in širši javnosti. To velja tudi za akumulirano znanje, stike in zveze, ki jih v vseh letih poslovanja v bivši državi pridobil Mercator. Zato je bila pri Mercatorju logična posledica izbire trgov za širitev ozemlje države bivše Jugoslavije in ne države Evropsko unijo ali celo kam dlje. V izbiri teh trgov pa je Mercator videl še druge prednosti. To so neorganizirana trgovina z zastarelo tehnologijo in pristopi pri zadovoljevanju potrošnikovih želja. Bližina trgov omogoča dobre možnosti za logistiko ter dobro poznavanje jezika, kulturnega okolja in poslovnih navad.

V času od izbruha vojne leta 1991 so se na ozemlju bivše Jugoslavije oblikovale nove države, ki so vodile svoj razvoj in politiko, s tem pa so med njimi nastajale vse večje razlike. Nove države, ki so se do sedaj oblikovale, so Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Makedonija in Srbija (oziroma preostanek Jugoslavije). Strateška odločitev je bila sedaj vezana na izbiro posamezne države.

Pred odločitvijo o naložbi na posamezni trg se podjetje loti temeljne preučitve naslednjih zadev (Marinšek, 2000):

- tuje zakonodaje,
- pravne regulacije meddržavnih odnosov,
- ustreznih zavarovanj oziroma jamstev.

Zaradi ne popolnoma urejenih medsebojnih odnosov in določenih zamer, ki še vedno tlijo med posameznimi državami naslednicami ter različno dolžino in posledicami več let trajajoče vojne, so naložbe v državah nekdanje Jugoslavije bolj ali manj apriorno tvegane.

Po proučitvi najpomembnejših zadev, ki izhajajo iz pravne regulative ter prednosti in slabosti posameznih okolij, se je Mercator odločil za naložbe najprej na Hrvaškem, nato v Bosni in Hercegovini in nazadnje v Srbiji. Ugotovitve proučevanja so strnjene v analizi okolja, ki ne zajema samo značilnosti konkretnega lokalnega okolja, temveč celotne države, kamor želijo umestiti Mercatorjev objekt.

Dejavnike, ki jih v analizi okolja vsake države natančneje preučijo, so naslednji:

- gospodarska gibanja in razvojne možnosti,
- carinsko politiko in politiko prelevmanov, taks,
- plačilni promet, banke,
- konkurenčnost v okolju,
- razvitost infrastrukture,
- strukturo in kupno moč prebivalstva (obseg nezaposlenosti, zaposljivost oziroma ponudbo kadrov, strukturo gospodinjstev, lokalne življenjske navade in ostale družbene razmere v okolju).

Ugotovitve iz analize okolja se vključijo v prostorsko in programsko zasnovo ter izračune ekonomičnosti oziroma donosnosti okolja, ki je izračunano po najbolj pesimističnih variantah.

Smiselnost naložb v državah nekdanje Jugoslavije lahko strnemo v nekaj točk, med katerimi lahko določene označimo tudi kot Mercatorjeve specifične konkurenčne prednosti (Marinšek, 2000, Koražija, 2001; Svetličič, Jaklič, 2001; Trtnik, 1999):

- slovenske blagovne in trgovske znamke so še vedno prepoznavne, cenjene in iskane,
- trgovci so slabo organizirani, tehnološko, prostorsko in storitveno zastareli,
- razmere za logistično podporo so primerne,
- dobre možnosti za vzpostavljanje kontra poslov s surovinami, polizdelki in izdelki, ki jih potrebuje slovenska predelovalna industrija in hkrati trgovina,
- relativno najmanjše jezikovne in druge komunikacijske pregrade.

Problemi, s katerimi se soočajo v teh državah, so različni, vendar je možno identificirati določene, ki so skupni vsem državam. To so (Marinšek, 2000; Pinterič, 2001):

- togost držav in lokalnih skupnosti ter počasnost postopkov pri skupnih vlaganjih in pridobivanju dokumentacije,
- trgovski lobiji, ki ščitijo svoje interese in na mnogih nivojih poskušajo zadeve upočasniti oziroma preprečiti (vpliv na politiko),
- nedokončana lastninjenja, revizije lastninjenja, državni oziroma ponekod še družbeni kapital.

Mercatorjeva naložbena politika je na Hrvaškem, Bosni in Hercegovini ter kasneje v Srbiji potekala vzporedno, vendar jo bom zaradi nazornosti in specifičnosti obravnaval ločeno po posameznih državah.

#### **5.2.1.1. Naložbe na Hrvaškem**

Hrvaška se razprostira na dvakrat večjem ozemlju kot Slovenija, vendar je po celotni porabi kot po povprečnem dohodku na prebivalca dvakrat manjša od nje. Povprečna neto plača v letu 2001 je bila 3503 kun (460 evrov) in je bila zaradi hitrejše rasti cen kot plač realno celo nižja kot v letu 2000 (Šubic, 2002).

Mercator je za strategijo vstopa na Hrvaški trg izbral skupno naložbo s podjetjem Intermercator G.m.b.h. iz Avstrije. Rezultat skupne naložbe je podjetje Mercator Pula d.o.o. Podjetje Intermercator iz Avstrije je v 100% lastništvu Skupine Mercator. Razlog za tovrstno strategijo je v različnem odnosu in stališčih, ki jih zavzema hrvaška vlada in politika do slovenskih podjetij in podjetij Evropske unije, čeprav je le druga preobleka istega lastnika. Na ta način se podjetje izogne vsem nepotrebnim zapletom in izgubi energije za neproduktivne stvari. Vse naložbe na Hrvaškem vodi preko ene družbe, ki je organizirana v obliki družbe z omejeno odgovornostjo, katere 100% lastnik je Poslovni sistem Mercator. Omenjena pravnoorganizacijska oblika družbe jim prinaša predvsem enostavnost upravljanja in nadzora.

#### **Mercator center Pula**

Prva izmed naložb na Hrvaškem in v državah bivše Jugoslavije je bila izgradnja nakupovalnega centra v Pulju – Mercator center Pula. 14.2.2000 je bila Mercatorjeva prelomnica, saj je bila vezana na otvoritev supermarketa kot prve slovenske trgovine, ki je po osamosvojitvi Slovenije zaživela na tleh izven slovenskih meja. Vrednost naložbe je znašala 581 milijonov SIT, v celoti pa bo zajemal 8.670 m<sup>2</sup> pokritih površin s planirano mesečno realizacijo 280 milijonov SIT. Že prvi mesec poslovanja je presegel vse planirane pokazatelje.

#### **Mercator center Zagreb (lokacija Chromos)**

Druga naložba je bila izgradnja centra v Zagrebu, kjer planirajo izgradnji 2 nakupovalnih centrov. Kot pri vseh nakupovalnih centrih je osrednji program namenjen hipermarketu. Celotna pokrita površina centra (trgovski del) znaša 13.945 m<sup>2</sup>, od tega pripada hipermarketu 7.233 m<sup>2</sup>. Vrednost naložbe znaša 45 milijonov DEM, mesečna planirana realizacija pa znaša 560 milijonov SIT. V Zagrebu se soočajo s konkurenco domačih trgovskih podjetij, med katerimi so najmočnejši: Diona, Konzum, Zagrepčanka, Tekstilpromet, Elektropromet, Kemoboja, od tujih pa sta pomembna nakupovalni center Mercatone in Billa (Carić, 2001a).

Mercator namerava nadaljevati svojo naložbeno politiko novogradenj na Hrvaškem. Sedaj gradi nakupovalni center v Solinu pri Splitu, ki bo zaživel julija ali avgusta. MC Split bo imel 18.600 m<sup>2</sup> prodajnih površin, od tega jih bo hipermarket zavzemal 9.400 m<sup>2</sup>. Predračunsko vrednost naložbe pa ocenjujejo na 6 milijard SIT. Naslednje leto namerava Mercator odpreti

še po en nakupovalni center v Reki in Zagrebu, do leta 2004 pa še v Varaždinu, Šibeniku in Zadru. Obenem iščejo še pet do deset lokacij v srednje velikih mestih za prodajne centre s 5.000 do 6.000 m<sup>2</sup>, da bi zapolnili Hrvaško (Interno gradivo PS Mercator, 2002).

Svojo naložbeno politiko namerava na Hrvaškem dopolniti tudi s prevzemi raznih podjetij. Do sedaj je za 16,6 milijonov DEM kupil srednje veliko Hrvaško podjetje Sloboda s 595 ljudmi, 64 prodajnimi mesti (37 samopostrežnic, 26 specializiranih trgovin in eno blagovno hišo) v 6. hrvaških mestih (Zagreb, Velika Gorica, Duga Resa, Karlovac, Vrbovec in Koprivnica) ter 50 milijonov evrov letnega prometa. V prihodnje ne izključujejo nadaljnjih nakupov hrvaških podjetij, med bolj zanimivimi pa je Diona. Po prevzemu sta se Mercator Pula in Sloboda združila v Mercator Hrvaška, ki je sedaj krovna družba vseh naložb na Hrvaškem. Z nakupom Slobode so za izredno majhen denar dobili izredno dobro lokacijo in profesionalno ekipo sodelavcev. Mercatorjeva skupna vlaganja na Hrvaškem so v letu 2001 in 2002 presegla 320 milijonov DEM, zaposlujejo pa skupno 1.100 delavcev (puljski in zagrebški center ter prevzeta Sloboda). Hčerinska družba Mercator Hrvaška naj bi v letu 2002 dosegla 191 milijonov DEM prihodkov od prodaje, 5,5 milijonov DEM dobička in 10,5 milijonov DEM akumulacije (Pavlovčič, 2001a,b; Carić, 2001b,c,d,e,f; Ranogajec, 2001)(<http://www.mercator.si/podjetje/index.html>).

S širjenjem in utrjevanjem položaja na Hrvaškem ima Mercator zelo ambiciozen načrt, saj namerava v treh ali štirih letih osvojiti od 12-15% tržni delež, v letu 2001 pa je ima 2% tržni delež. Konkurenca ni huda samo v Zagrebu (kjer je najhujša), temveč na celotnem hrvaškem ozemlju, zato bodo Mercatorjevi načrti zelo težko uresničljivi. Ob štirih domačih velikih trgovskih hišah (Getro, Kerum, Konzum in Pevec) se na hrvaškem že uveljavlja pet tujih trgovskih hiš (Bauhaus, Baumax, Billa, Mercatone in Mercator), skorajšnji prihod pa pripravlja še osem trgovskih verig (Circular Regis, Coop, Gemini-Area, Globus, Kaufland, King Cross, Leclerc in Metro) (Basarić, 2001a,b).

#### **5.2.1.2. Naložbe v Bosni in Hercegovini (BiH)**

Bosanski trg zaradi svoje specifičnosti skriva tako priložnosti kot pasti, na katere morajo biti podjetja in trgovci še posebno pozorni. Posebnost v primerjavi z drugimi državami bivše Jugoslavije se nanaša na to, da je Bosna razdeljena na dve entiteti, na Federacijo BiH, ki obsega 51% ozemlja in Republiko srbsko. Druga značilnost, ki jo morajo vsa podjetja in vsi trgovci pri svojem poslovanju v Bosni upoštevati, so tri narodnosti – Srbi, Hrvati in Muslimani. Zaradi navedenih razmer morajo biti slovenska podjetja posebno previdna pri izbiri poslovnih partnerjev, predvsem pa upoštevati njihovo etično pripadnost. Prednosti BiH so v urejeni cenovni politiki in ukinjanju uvoznih zaščit.

Povprečna neto plača počasi narašča in je v Federaciji BiH v letu 2000 znašala 450 bosanskih konvertibilnih mark in je bila za približno tretjino višja kot v Republiki srbski (299 bosanskih konvertibilnih mark). Eden glavnih problemov tako Fedracije BiH kot Republike Srbske je

visoka stopnja brezposelnosti, ki je v letu 2001 dosegla kar 40%. Inflacija je leta 2000 v Republiki srbski znašala 16%, v BiH pa le 4% (Čelebič, 2002).

Mercator se je prodora v BiH lotil s skupno naložbo in ustanovil mešano podjetje Mercator – tržni center Sarajevo, v kateri ima večinski, 52% delež. Strateški partner projekta je Tržni center d.d. Sarajevo, ki ima 48% delež in je zagotovil lokacijo in zaposlene (Skrajšani ekonomsko-finančni del preliminarne programa za ureditev Mercator tržnega centra Sarajevo, 2000).

### **Mercator center Sarajevo**

Naložbe v BiH je Mercator pričel z izgradnjo centra v Novem Sarajevu, ki je bil dograjen novembra 2000. Obsegal je 12.496 m<sup>2</sup> pokritih površin trgovskega dela objekta, od tega je na hipermarket odpadlo 7.796 m<sup>2</sup>. Vrednost naložbe je znašala 3 milijard SIT, 117 zaposlenih pa bo skušalo ustvariti pričakovano mesečno prodajo 424 milijonov SIT (Skrajšani ekonomsko-finančni del preliminarne programa za ureditev »Mercator tržnega centra Sarajevo, 2000).

S poslovanjem tega centra v Mercatorju niso povsem zadovoljni, vendar počasi raste skladno z zmanjšanjem prodaje na črnem trgu in z rastjo kupne moči, ki je za kakih 40 do 45 % nižja kot v Sloveniji.

Mercator namerava v letih 2003 in 2004 odpreti trgovski center v Tuzli in Banja Luki. Sedanji ocenjeni tržni delež v BiH je 0,7%, v prihodnjih letih pa namerava doseči podoben tržni delež kot v Hrvaški in Jugoslaviji, to je okrog 15%. V Mercatorju opažajo, da so se pravi nakupovalni centri do sedaj razvili le v Sarajevu, kjer sta s sodobnim nakupovalnim centrom prisotna že dva trgovca, Interex, ki spada v francosko trgovsko verigo Intermarche, in lokalni trgovec Visa. V Sarajevu so od živilskih podjetij prisotni še trije domači trgovci: Lenac prodavnica, Marketi in Samshop, ki je v zasebni lasti.

### **5.2.1.3. Naložbe v Srbiji**

V ZRJ (Zvezni republiki Jugoslaviji) živi 10,5 milijona prebivalcev. V Srbiji je 6 mest z več kot 100.000 prebivalci, v katerih živi 23% vseh prebivalcev. BDP je ocenjen na 10 milijard USD za leto 2000, njegova rast pa na približno 10%. Tujci strokovnjaki ocenjujejo, da bo rast BDP za leto 2001 7%. Ocene obsega sive ekonomije so zelo različne in se gibljejo v mejah med 20 in 35% BDP. Po tujih ocenah je BDP izračunan na osnovi kupne moči, že blizu 3.000 USD na prebivalca. Uradni podatek za leto 1999 je 1.400 USD. Povprečna plača je v Srbiji v juliju 2001 znašala okoli 170 DEM, na ožjem področju Beograda pa okoli 200 DEM.

Privatizacija podjetij je v začetni fazi. Leta 2001 je bil sprejet nov Zakon o privatizaciji, ki predvideva prodajo podjetij strateškim vlagateljem (tako tujim kot domačim), to pa predstavlja tudi priložnost za slovenska podjetja (Tušek, 2002). Z namenom vključevanja v mednarodno sodelovanje je ZRJ odpravila večino omejitev za uvoz in izvoz blaga. Nekaj osnovnih kmetijskih proizvodov je omejenih z izvoznimi kvotami. Carinske dajatve so bile

nedavno znižane – povprečna carinska stopnja je sedaj 9,38%. Poslovanje z ZRJ omejuje tudi neurejen plačilni promet, slabe transportne povezave ter zapleten in drag sistem pridobivanja vizumov.

Delavna sila je v Srbiji relativno dobro izobražena. Največji problem je majhna motivacija za delo, saj so osebni dohodki zelo nizki, na drugi strani pa denarne pomoči za nezaposlene dosegajo tudi 100% povprečnega osebnega dohodka. Nezaposlenost je po uradnih podatkih 28%, vendar je potrebno v nezaposlenost prišteti še skrito nezaposlenost, ki jo ocenjujejo na 10-15%.

Inflacija je bila v preteklih letih zelo visoka, vendar ima trend zmanjševanja. Ocena inflacije za leto 2001 je 50%, v prihodnjem letu pa naj bi se ob restriktivni monetarni politiki znižala na 26% (Makovec-Brenčič et al., 2001).

V preteklih letih je zaradi možnosti zelo dobrega zaslužka vzkliko zelo veliko trgovcev na debelo. Običajno sodelujejo z enim ali dvema tujima partnerjema in v večini niso izključni uvozniki ali distributerji. Trgovci na debelo se srečujejo s problemom nelikvidnosti podjetji v ZRJ, kar onemogoča normalno poslovanje, zato večinoma zahtevajo plačila vnaprej. Podjetja, ki se ukvarjajo s trgovino na drobno lahko razvrstimo v dva razreda. V prvem so velika podjetja iz časa socializma, ki so zelo toga in brez pravih strategij. V drugi razred pa spadajo majhna in nedavno formirana podjetja, katerih največja odlika je njihova fleksibilnost. Zaradi propada velikih podjetji, ki so se ukvarjala z uvozno/izvoznimi posli, je na razpolago veliko skladiščnih prostorov, ki pa so večinoma potrebni obnove (Makovec-Brenčič et al., 2001).

Konkurenca v trgovini je največja v Beogradu, kar je posledica največje kupne moči. Med največje konkurente v panogi sodijo C-market, Pekabeta, Maxi diskont, Dekada supermarket, Jabuka, Višnjica in Rodić. Največji verigi, C-market in Pekabeta, ki obvladujeta skoraj 50% celotnega trga, edini vlagata v razvoj verige. Preostali trg je v rokah velikega števila malih trgovcev, katerih tržni deleži so zanemarljivi. Kot pomemben igralec se je v zadnjem času uveljavil Maxi diskont, ki je pred kratkim odprl tri velike supermarkete v Beogradu.

Mercatorjevi plani za Srbijo so doseči 20% tržni delež in s tem prehiteti zdaj največjo družbo Cemarket. Pripravljen je vlagati tudi v proizvodnjo in se vključiti v privatizacijo srbskega gospodarstva. Svoje plane namerava pričeti uresničevati s hipermarketom, ki so ga pričeli graditi v Beogradu lani novembra in bo zaposloval 1500 ljudi. Gradnja Mercatorjevega centra je trenutno največja tuja naložba v Srbiji, vredna 65 milijonov DEM. Odprtje centra Mercator načrtujejo za november 2002, leto dni po tem, ko so položili temeljni kamen (Humar, Dekleva, 2001).

Mercator namerava podoben hipermarket kot v Beogradu graditi tudi v Novem Sadu in Nišu, poleg tega pa bo odprl še 10 manjših trgovin. Strategijo širitve v Bosni nameravajo dopolniti tudi z nakupom ene izmed lokalnih trgovskih mrež (Lacić, 2002b).

## 5.2.2. Strategija metode vstopa

Kot lahko opazimo iz dinamike opisanih investicij je Mercator izbral tako imenovano **Multiplo strategijo - strategijo vlaganja v več držav hkrati**. Čeprav so si trgi držav bivše Jugoslavije v marsičem različni, je med njimi možno identificirati skupne lastnosti, ki omogočajo podjetjem, ki nanje prodirajo, oblikovati skupno strategijo vstopa, ki pa se v sami izvedbi in posebnostih razlikuje od trga do trga.

Na podlagi pregledane teorije in opisu dosedanjih naložb na posameznem trgu, ne morem reči, da si je Mercator izbral eno izmed strategij vstopa na tuje trge. Tako pri nastopu na Hrvaškem kot v BiH je moč prepoznati tako elemente neposrednih – greenfield investicij kot tudi strateških povezav. Na srbskem trgu pa je do sedaj prepoznati le greenfield investicije, vendar je po besedah managementa pričakovati tudi na tem trgu razne strateške povezave v obliki prevzemov ali združitvev oziroma drugih strateških partnerstev, vendar je pri vseh prisotno pravilo večinskega lastništva (od 51% do 100%). Zato bi lahko rekel, da Mercator uporablja kot metodo vstopa kombinirano strategijo greenfield investicij in strateških povezav. Vse, kar tvori projekte na tujem, od idejne zasnove, do razporeditve blaga na policah, je plod lastne tehnologije, ki jo uresničuje s pomočjo hčerinskega podjetja Mercator Optima.

Vse naložbe na posameznih trgih vodi s pomočjo svojih podružnic (npr. Mercator Hrvaška, Mercator BiH), ki so organizirane v pravnoorganizacijski obliki družbe z omejeno odgovornostjo – d.o.o., ki omogoča mnogo hitrejši, enostavnejši in učinkovitejši način vodenja in nadziranja za razliko od delniških družb.

### 5.2.2.1. Neposredni vstop v obliki greenfield investicij

Na tujih trgih je Mercator kombiniral neposredni nakup še nezazidanega zemljišča npr. Beograd, Pulj (strategija A), kot tudi že obstoječih objektov npr. Zagreb- bivši Chromos (strategija B). Vsaka izmed naštetih možnosti je imela svoje prednosti in slabosti oziroma težave, s katerimi se je spopadal Mercator na tujih trgih.



Tabela 4: Prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti obeh načinov neposrednega vstopa na srbski trg za slovensko trgovsko podjetje

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>Največja udeležba v dobičku v primerjavi z ostalimi strategijami vstopa.</li> <li>Neposredna kontrola nad prodajo oziroma samostojnost na vseh področjih poslovanja (vodenje dolgoročne politike).</li> <li>Ohranitev lastne blagovne znamke na tujem trgu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zelo visoka začetna naložba v primerjavi z ostalimi oblikami vstopa.</li> <li>Večje tveganje v primerjavi z ostalimi oblikami vstopa.</li> <li>Težave z nakupom oziroma lastništvom zemljišč.</li> <li>Potreba po ustanovitvi lastne distribucije in ostalih poslovnih odnosov.</li> </ul>
Možnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zaradi trenutno še nerazvite konkurence obstaja možnost biti prvi na trgu (strateško ugodna pozicija).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nevarnost slabe prepoznavnosti slovenske znamke.</li> <li>Nevarnost dolgotrajnega birokratskega postopka pri pridobivanju lokacijskih in gradbenih dovoljenj zaradi spremembe namembnosti zemljišča (v primeru načina A).</li> <li>Nevarnost, da kupljeni objekt stoji na še vedno družbeni zemlji (v primeru načina B).</li> </ul>

Vir: Povzeto po Makovec-Brenčič et al., 2001

#### 5.2.2.2. Vstop s pomočjo strateških zvez

Strateške zveze so druga metoda, s katero Mercator vstopa na tuje trge in dopolnjuje neposredne greenfield investicije. Mercator se v svoji strategiji internacionalizacije poslužuje več oblik strateških zvez. Slednje lahko temeljijo na vložnem kapitalu kakor tudi na nekapitalskih dogovorih o sodelovanju in delitvi informacij, tehnologije in distribucije.

Med strateškimi zvezami, ki se jih Mercator poslužuje pri strategiji internacionalizacije, so prisotne:

#### Večinski nakup podjetja oziroma prevzem

Tovrstna strateška povezava, ki jo je Mercator izvedel na Hrvaškem z nakupom podjetja Sloboda, je prinesla Mercatorju več prednosti. Prva je podroben vpogled v način poslovanja, ki ga je pridobil z nakupom že delujočega podjetja. V delujočem podjetju je poslovanje že vzpostavljeno glede na okolje, v katerem podjetje posluje. To pomeni predvsem, da z nakupom uspešnega podjetja dobimo veliko znanja o samem načinu poslovanja. To je posebnega pomena v specifičnih okoljih, ki so drugače urejena kot domača in pogosto predstavljajo podjetjem veliko oviro pri vzpostavitvi poslovanja. Druga očitna prednost se nanaša na že razvit distribucijski in logistični sistem strateškega partnerja. Nenazadnje pa kot navaja sam predsednik uprave Janković, so z nakupom Slobode za izredno majhen denar dobili izredno dobro lokacijo in profesionalno ekipo sodelavcev (Mihajlovič. 2001). Verjetno se bo podobnih strateških povezav posluževal na vseh trgih tudi v prihodnje.

Velika večina podjetij v državah bivše Jugoslavije ima kot posledico prejšnje gospodarske in ekonomske ureditve preveliko število zaposlenih, ki predstavlja eno izmed težav prevzemov

podjetij na teh trgih. Na tem področju delavce še marsikje ščitijo zastareli zakoni, ki pa se postopoma nekoliko prilagajajo liberalnejši politiki delodajalcev, vendar nenaklonjenosti podjetij potencialnim tujim kupcem zaradi večjega odpuščanja delavcev ostaja.

### **Povezava s tujimi podjetji na ravni proizvodnje, distribucije in logistike**

Druga oblika strateških povezav, ki je del dolgoročne strategije Mercatorja za krepitev svojega položaja tako na slovenskem trgu kot na trgih bivše Jugoslavije, je strateško povezovanje s tujimi partnerji z namenom doseganja najboljših nabavnih pogojev za blago ter prenos znanja in izkušenj pri stalnem izpopolnjevanju ponudbe. To je osnova za uresničevanje dolgoročnejšega cilja, ki lahko za Mercator predstavlja konkurenčno prednost pred ostalimi. To so možnosti vzpostavljanja kontra poslov s surovinami, polizdelki in izdelki, ki jih potrebuje slovenska predelovalna industrija in trgovina.

Ovira pri uresničevanju navedene strategije se pojavlja v različnih standardih in fitopatoloških zahtevah posameznih držav. Ovire se kažejo v nezmožnostih uvoza oziroma izvoza raznih izdelkov oziroma surovin, ki so podlaga za razne kontra posle. Prehode mej posameznih izdelkov in surovin predstavlja tudi ovirajoča in neusklajena zakonodaja med posameznimi državami.

Druga ovira, ki nastopa pri strateškem povezovanju z dobavitelji, se nanaša na neučinkovito, tehnološko zastarelo in neracionalno poslovanje večine proizvodnih podjetij, predvsem na trgih Srbije in BiH. To je posledica dolgoročnejših vsesplošnih neurejenih razmer na teh trgih. Mercator bo skušal v prvi fazi s svojim poslovanjem na teh trgih zagotoviti dobaviteljem konstantno količino odjema posameznih izdelkov, za katere bo v določenih primerih za določen diskont plačeval že vnaprej. Z akumuliranim znanjem in rednim naročanjem ter plačevanjem bo proizvajalcem in dobaviteljem poskušal pomagati zvišati standarde in učinkovitost poslovanja. Samo dobavitelji, ki bodo tega sposobni, bodo imeli možnost postati dolgoročni strateški partnerji Mercatorja.

Glavna prednost te strategije je, da partnersko podjetje dobro pozna lokalni trg in način poslovanja na njem ter ima izoblikovane odnose z dobavitelji in kupci. Vzpostavitev celotne nakupne in distribucijske mreže je sicer dolgotrajen proces, dobri odnosi in zaupanje do dobaviteljev pa se izoblikujejo šele v daljšem časovnem obdobju.

Kot sem že omenil, ima Mercator pravilo večinskega lastništva, zato se praviloma strateških zvez z enakovrednim deležem oziroma manjšinskim vložkom v posamezna podjetja ne poslužuje.

### **5.2.3. Organizacijska vstopna strategija**

Podjetja organizacijsko na tuje trge vstopajo globalno ali multilokalno. Tako kot pri sami metodi vstopa je tudi pri organizacijskem vidiku možno opaziti trende izrazite integracije

obeh strategij, predvsem zaradi povečane hitrosti komunikacij in stroškovno učinkovitem transportu (Žibert, 2001). To velja tudi za Mercator, kjer lahko najdemo elemente tako globalne kot multilokalne strategije, vendar je možno trditi, da je **pri Mercatorjevi strategiji prisotnih večina elementov globalne strategije.**

Izrazitejši elementi globalne strategije internacionalizacije Mercatorja so naslednji:

- enak tržni prijem in format delovanja na vseh trgih,
- na vsakem trgu želi Mercator doseči pomemben tržni delež v primerjavi s tekmeci,
- upravljanje sredstev se obravnava globalno,
- povsod se kaže strategija matične družbe (ne glede, na kateri trg se vlaga).

Elementi, ki jih lahko pripišemo multilokalni strategiji, so:

- proizvodni splet se prilagaja posamezni državi,
- konkurenca se obravnava lokalno.

## 5.2.4. Trženje in tržno komuniciranje

### 5.2.4.1. Tržna strategija

S procesom internacionalizacije se je nekoliko spremenil tudi Mercatorjev moto, ki odraža celovitost njihove strategije. Mercatorjev moto pri naložbah v tujino je poleg »Mercator najboljši sosed« postati »**Mercator brez meja**«, kupcem na teh trgih zagotoviti najboljše slovensko, domače in tuje blago po najnižjih cenah in postati vodilni trgovec v teh državah.

Posebnost strategije trženja predstavlja Mercatorjeva filozofija, ki jo uveljavlja na slovenskem trgu in jo v večji meri želi prenesti na tuje trge. Mercatorjev koncept temelji na celovitem pristopu življenjskega cikla in je sklenjena v celovit obroč, kjer bi težko določili njegov začetek in konec. Opis bom pričel pri kritični točki strateške odločitve Mercatorja o ciljni izbiri 75% domačih proizvodov in samo 25% uvoženih. S podporo domačim proizvodom na svojih prodajnih policah, Mercator neposredno podpira slovenske dobavitelje in »daje kruh« zaposlenim v teh podjetjih. Stabilnost zaposlitve in zanesljivo finančno preživetje omogočajo slovenskim potrošnikom nakup vsakodnevnih življenjskih potrebščin in večjih nakupov, ki jih bodo predvidoma opravljali raje v trgovinah, ki bodo ponujale izdelke delodajalcev, pri katerih so zaposleni, in s tem posredno krepili stabilnost in višji nivo svoje zaposlitve. Med zaposlenimi, ki jih je skoraj 14.000, dobavitelji in ostalimi odvisnimi podjetji, katerih kupec proizvodov ali storitev je Mercator, ter vzdrževanimi osebami (otroci in upokojeanci in brezposelni) preživlja Mercator v Sloveniji skoraj 100.000 ljudi (Marinšek, 2002).

Podoben koncept in filozofijo želi Mercator prenesti tudi na tuje trge, vendar le v nekoliko blažji obliki. Za prenos filozofije in strategije je izdelal zelo posrečeno oglaševalsko akcijo, kjer »**poleg leta, ponuja tudi sedeže**«. Sporočilo naj bi bilo, da želi potrošnikom poleg

visoko kakovostnih trgovskih storitev ponuditi tudi delovna mesta, kar poudarja družbeno in socialno angažiranost podjetja, ki je tudi komponenta graditve imidža.

#### 5.2.4.2. Projekti cenovne konkurenčnosti

Za uresničevanje strateškega cilja cenovne konkurenčnosti blaga na vseh trgih (slovenskem in novih) ter da bi potrošnikom povsod ponudil največ za najnižjo ceno, Mercator izvaja razne projekte cenovne konkurenčnosti (Interno gradivo PS Mercator, 2002):

- **pospeševalno prodajne akcije** za vse prodajne programe (market, tehnika, tekstil, pohištvo in šport) in posebne akcije za prodajalne tipa hipermarket,
- projekt **Trajno nizke cene**,
- projekt **Trgovska znamka Mercator**,
- projekti: **Slovenska košarica, Bosanska košarica in Hrvaška košarica**,
- projekt **Tedenski šparovček**,
- **Co-marketing za dobavitelje**,
- **regijske košarice**.

Kupcem pa se želi približati tudi s stalno kakovostjo izdelkov in drugimi ugodnostmi, med katerimi so najpomembnejše **nakupna kartica Mercator Pika** (kupcem omogoča preprosto plačevanje, hkrati pa popust ob doseženih vrednostih nakupov), od aprila 1999 prva slovenska **trgovina prek interneta** (za izdelke iz osnovne preskrbe) ter v urbanih središčih **odpiralni čas trgovin** prilagojen nakupovalnim navadam kupcev (24-urne trgovine, trgovine odprte ob nedeljah in praznikih).

#### 5.2.4.3. Trgovska blagovna znamka Mercator

Trendi sodobnega trženja gredo v vse večjo segmentacijo potrošnikov, zadnja stopnja tega pa je njihova individualizacija. To skušajo v Mercatorju doseči tudi s pomočjo trgovske blagovne znamke, ki je sedaj glavni del managementa, s katerim skušajo trgovci vzpostaviti in dolgoročno razvijati zvestobo kupcev. Skrivnost blagovne znamke je skrita v načinu, kako dati kupcu nekaj več in si tako pridobiti njegovo zvestobo. Najpogosteje je ta »nekaj več« skrit od 20 do 50% nižji prodajni ceni od cene primerljivih izdelkov.

Trgovci imajo kupce razdeljene v tri skupine: zelo zveste, srednje zveste in malo zveste, s čimer se lahko vidijo njihove potrebe in nakupne navade. Po Mercatorjevi raziskavi, s katero so proučevali povezanost zvestobe kupcev z ustvarjenim prometom, so ugotovili, da 25% zelo zvestih kupcev ustvari 65% prodaje, 50% malo zvestih kupcev pa le 15% prodaje in so za trgovce velika možnost. Zato v Mercatorju vidijo smisel trgovskega managementa v povezavi s managementom trgovskih znamk v tem, kako teh 50% malo lojalnih kupcev s trgovsko blagovno znamko postaviti v drugi ali prvi lojalni razred. Po raziskavi so kupci Mercatorjeve blagovne znamke namreč cenovno nadpovprečno občutljivi ljudje, se hitro odzivajo na

različne promocije in vedno iščejo najnižjo ceno, najugodnejšega ponudnika za pričakovano kakovost izdelka. To so zvečine mlajše družine z otroki (Tkalec, 2001b).

Trgovska blagovna znamka je ena izmed možnosti, da trgovec in proizvajalec skupaj znižujeta stroške proizvodnje in trženja, vendar je to smiselno do določene meje tako pri proizvajalcu kot pri kupcu. Trgovska blagovna znamka na drugi strani načeloma znižuje prihodek tako proizvajalca, ki je pod pritiskom trgovca, kot trgovca, na katerega pritiska kupec. Zato se postavlja vprašanje, kje je meja, do katere je še smiselno, tako za proizvajalca kot za trgovca, uvajanje oziroma proizvodnja trgovskih blagovnih znamk (Tkalec, 2001b).

Mercator v okviru svojih znamk Mercator, Lumpi, Popolna nega in M-linija prodaja približno 236 izdelkov, ki trenutno prinašajo okrog 5% njihove celotne prodaje. Letos pa bo dodal novo, z imenom »Mizica pogrni se!«. V prihodnjih dveh letih namerava delež trgovskih blagovnih znamk v posamezni blagovni skupini povečati na 20% (Petrov, 2001, 2002).

Mercator je edino podjetje, ki do sedaj omogoča slovenskim proizvajalcem na tujih trgih prodajo njihovih proizvodov pod Mercatorjevo trgovsko znamko (Tkalec, 2001a). Zato predstavlja Mercatorjeva internacionalizacija zaradi večjega obsega prodaje v tem primeru prednost tudi za ostale Mercatorjeve slovenske dobavitelje. Večjo obseg prodaje pa prinaša Mercatorju nižje stroške nabave, ki ob zahtevani kakovosti, nudi več maneverskega prostora pri določanju razmerja med nabavno in prodajno ceno.

Zaradi trenutnih zakonskih določil slovenske zakonodaje, ki predpisuje obvezno navedbo proizvajalca tudi na izdelkih s trgovsko blagovno znamko, upada prodaja izdelkov s proizvajalčevo blagovno znamko. To prinaša trgovcem trenutno konkurenčno prednost v primerjavi s proizvajalčevimi blagovnimi znamkami, saj dobijo kupci tako občutek večje varnosti ob nakupu v primeru, da proizvajalca poznajo in so prepričani v kakovost njegovih izdelkov. Tudi po zakonski spremembi, ki jo pričakujemo v prihodnjem letu, bodo določene prednosti ostale, saj se bodo kupci navadili na kakovost trgovskih blagovnih znamk tudi brez navedbe proizvajalca.

#### **5.2.4.4. Imidž in format trgovin**

Grajenje Mercatorjevega imidža tako na slovenskem kot na tujih trgih je dolgoročen proces. V letošnjem letu je za svoje napore na področju trženja v Sloveniji prejel tudi nagrado Slovenske oglaševalske zbornice. Komisija je nagrado utemeljila z naslednjim opisom: Mercatorju je uspelo zgraditi osebnost in karakter močne blagovne znamke, njegov oglaševalski splet pa je večplasten, in sicer vključuje od razvijanja lastnih blagovnih znamk, podpore prodajnim akcijam in kartice zvestobe do korporativnega oglaševanja. Mercator učinkovito izrablja celoten medijski splet in s kupci vzpostavlja dialog, njegovi trženjski prijemi pa sestavljajo enotno, razpoznavno vizualno podobo in podpirajo uporabno dimenzijo blagovne znamke Mercator.

Če lahko povzamemo iz utemeljitve Slovenske oglaševalske zbornice, so v Mercatorju lahko zelo zadovoljni z imidžem, ki si so ga uspeli ustvariti med slovenskimi potrošniki. Poraja pa se vprašanje prenosa ustvarjenega imidža na nove trge.

Na področju prenosa imidža z matične države na tuje trge ima Mercator določene konkurenčne prednosti pred tujimi tekmeci. Mercator je v preteklosti na teh trgih že nastopal in je pozicioniran zelo visoko v očeh potrošnikov z mnogimi drugimi slovenskimi podjetji in izdelki. Vprašanje, ki se pri tem pojavlja je, kako velike so razlike v percepcijah potrošnikov na teh trgih in ali bodo po nastopu slovenskega in tujega podjetja te razlike dovolj velike, da bodo potrošnika zadržale.

Iz raziskave, ki jo je izvedla Ekonomska fakulteta v Beogradu in jo povzemam po Analizi trgovine v Srbiji (2001), so kupci razvrstili proizvode z različnimi porekli (Slovenija, zahodna Evropa...) glede na kvalitativne značilnosti izdelkov (kot so kakovost, oblika, izgled...). Anketiranci so ocenili izdelke glede na državo porekla v istem vrstnem redu pri vseh kvalitativnih značilnostih izdelkov. Vidno je, da so najbolj cenjeni izdelki iz zahodne Evrope, sledijo slovenski, itn. Rezultati so samo kvalitativne narave, nakazujejo pa na to, da srbski potrošniki razvrščajo tuje proizvode po kvalitativnih značilnostih celo višje od slovenskih.

Tabela 5: Razvrstitev držav po priljubljenosti njihovih blagovnih znamk v Srbiji

Rang	Država izvora
1	Zahodna Evropa
2	Slovenija
3	Jugoslavija
4	Turčija in V Evropa
5	Kitajski izdelki

Vir: Povzeto po Makovec-Brenčič et al., 2001

Imidž blagovne znamke pa poleg oglaševanja gradimo tudi z notranjo opremo trgovine, vzdušjem v trgovinah, izobraženimi in prijaznimi prodajalci ter dodatnimi storitvami med nakupom in po njem (Anžlovar, 2001a; Simončič, 2001). Mercator to poskuša zagotavljati z enotnim trgovskim formatom, ki ga s najzahtevnejšega slovenskega trga, kopira na druge trge. Večina novogradenj je usmerjenih v izgradnjo Mercator centrov in hipermarketov, s prevzemi tujih podjetij (Sloboda) pa pridobijo raznovrstne formate maloprodajnih enot. Sicer pa je v Mercatorju trend zmanjševanjem števila prodajaln z odprodajo manjših nerentabilnih enot. Po besedah Mitje Marinška se lahko v kateremkoli hipermarketu v tujini ob vstopu napotimo po kruh v isti smeri, kot smo jo navajeni iz slovenskih trgovin.

Tabela 6: Struktura maloprodajnih enot na dan 31.12.2001

Dejavnost	Število enot	Neto prodajna površina. (v m <sup>2</sup> )	Neto prodajna površina (v m <sup>2</sup> )
Hipermarketi	15	42.536	62.957
Supermarketi	53	38.938	62.618
Superete	429	73.418	133.972
Blagovnice	29	28.413	45.027
Diskonti	18	5.200	7.897
Cash& Carry	12	11.772	13.807
Ostali Market program	72	2.599	5.521
Tehnični program	115	31.734	76.264
Tekstilni program	152	38.092	47.197
Pohištveni program	25	14.195	18.573
Gostinstvo	70	6.423	9.991
Ostalo	1	85	182
Skupaj	986	292.860	484.006
Skupaj *	1.254	315.039	506.185

\* - skupaj s prodajno površino B – program-ostali v MC in TC

Vir: Interno gradivo PS Mercator, 2002

### 5.2.5. Skrb za okolje in kakovost

Del korporacijske kulture in poslanstva Mercatorja je tudi njegov odnos do širšega okolja ter vključevanje v potrebe in zahteve širše javnosti. S sponzorskimi in donatorskimi sredstvi pomaga graditi in negovati dobre medčloveške odnose ter krepiti dejavnosti lokalnega in nacionalnega pomena na različnih področjih družbenega življenja (<http://www.mercator.si/podjetje/index.html>).

Podpora dobrodelnih pobud, razvoja športa, kulture, izobraževanja in okoljevarstvenih projektov je ena od Mercatorjevih pomembnih poslovnih aktivnosti, s katerimi nagraduje zadovoljstvo potrošnikov, gradi pozitiven ugled, prepoznavnost, javno mnenje in predstavo o Mercatorju in s tem povečuje poslovno uspešnost.

Osrednja Mercatorjeva donatorska akcija, ki jo je pričel v Sloveniji in jo nadaljuje tudi na novih trgih, je namenjena potrebi intervencij z značajem življenjske ogroženosti. Sedmim reševalnim postajam v Sloveniji je Mercator podaril intervencijsko vozilo. V tujini pa ga podari lokalni reševalni postaji v večjih mestih, ob priložnostih odprtja novih večjih centrov (<http://www.mercator.si/podjetje/index.html>).

Sedaj poteka v Sloveniji dobrodelna akcija »Obnovimo igrišča!«, ki jo skupaj s partnerjem v tej akciji – podjetjem Procter&Gamble d.o.o., organizira Mercator. Od 28. 3. do 30. 9. 2002 bo od vsakega prodanega izdelka, katerekoli blagovne znamke Procter&Gamble v prodajalnah Mercator namenjenih 10 SIT za obnovo otroških igrišč po vsej Sloveniji. Po predvidevanjih bo v tem obdobju zbrano približno 20 milijonov SIT, s katerimi bo obnovljenih od 7 do 10 igrišč po vsej Sloveniji ([www.obnovimo-igrisca.com](http://www.obnovimo-igrisca.com)).

V sklop Mercatorjeve odgovornosti do okolja in kakovostnih trgovskih storitev sodi tudi skrb za varovanje zdravja potrošnikov. Pri tem je ključnega pomena tudi stalno izobraževanje zaposlenih o ravnanju z različnimi skupinami izdelkov, sanitarno higienskih pogojev prodaje in sledljivosti živil in drugih pogojih pomembnih za prodajo neoporečnih živil.

Temelj zagotavljanja kakovosti zagotavlja sistem kakovosti ISO 9001, ki je mednarodni standard. Poleg učinkovitejšega poslovanja, ki se kaže v enostavnejši komunikaciji znotraj Skupine Mercator, med sedanjimi dobavitelji ter poslovnimi partnerji, bo družba lažje navezovala partnerske odnose tudi s tujimi dobavitelji in poslovnimi partnerji.

Pridobljen certifikat ISO 9001 je le temelj za stalno izboljševanje kakovosti in podlaga za izboljševanje poslovne odličnosti. Mercatorjev cilj je sistem postopoma nadgraditi s sistemi kakovosti HACCP, ISO 14000, OHSAS 18001, vse do evropske nagrade za poslovno odličnost (Letno poročilo, 2000).

### **5.2.6. Kadri**

Korporacijska in komunikacijska kultura sta odraz strateških ciljev. Njun osnovni element je razumevanje ciljev zaposlenih in identifikacija njihovih osebnih ciljev s cilji podjetja. Zato imajo za uresničevanje strateških ciljev ključno vlogo kadri. Eden izmed strateških ciljev Mercatorja je zagotavljanje dolgoročne socialne varnosti zaposlenih, ki jo bodo dosegali z ustreznim sistemom nagrajevanja, stalnimi procesi izobraževanja ter skrbjo za poklicno pot in osebni razvoj zaposlenih.

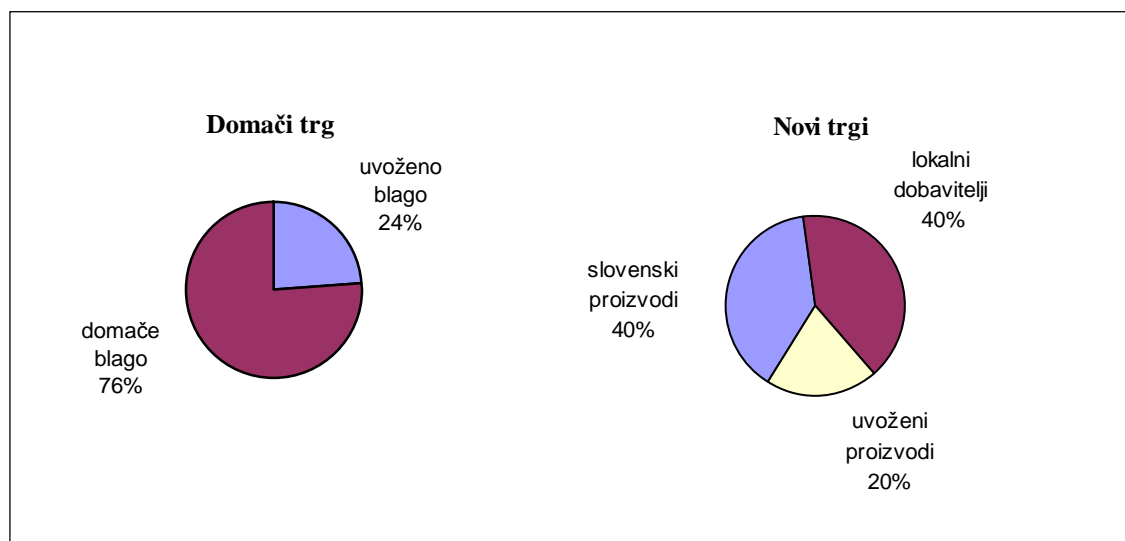
Na tujih trgih bodo imeli kadri še posebej ključno vlogo pri uveljavljanju in prenosu Mercatorjevega imidža na tuje trge. Za uresničevanje tega cilja so ključni osebni stiki med ljudmi, zato so si v Mercatorju omislili delovno obveznost v tujini. Vsak mora namreč za nekaj časa na delovno obveznost na nove naložbe v tujini (Koražija, 2000). Tuje kadre vseh profilov pa sistematično izobražujejo. Kot zanimivost velja povedati, da od vodilnih kadrov v tujini zahtevajo poznavanje slovenskega jezika, obratno pa velja za njihove vodilne managerje. Izbrani novo zaposleni kadri morajo ustrezati najprej formalnim zahtevam po izobrazbi, šele nato pa lahko preidejo v nadaljnji postopek izbora. Kadrovsko politiko izbora se vodi iz Slovenije, zaposluje pa se izključno lokalne ljudi (Intervju M. Marinšek, 2002).

### **5.2.7. Trgovski asortiman in koncentracija dobaviteljev**

Mercatorjeva strategija izdelkov je na tujih trgih usmerjena v prilagajanje ponudbe lokalnim navadam in povpraševanju potrošnikov. Zato na Mercatorjevih policah na tujih trgih uveljavljajo 40% izdelkov slovenske proizvodnje, prav toliko izdelkov proizvajalcev lokalnega trga (40%), preostanek (20%) pa pomeni uvoz od drugod.



Slika 8: Struktura izdelkov glede na poreklo po planu nabave trgovskega blaga za leto 2002

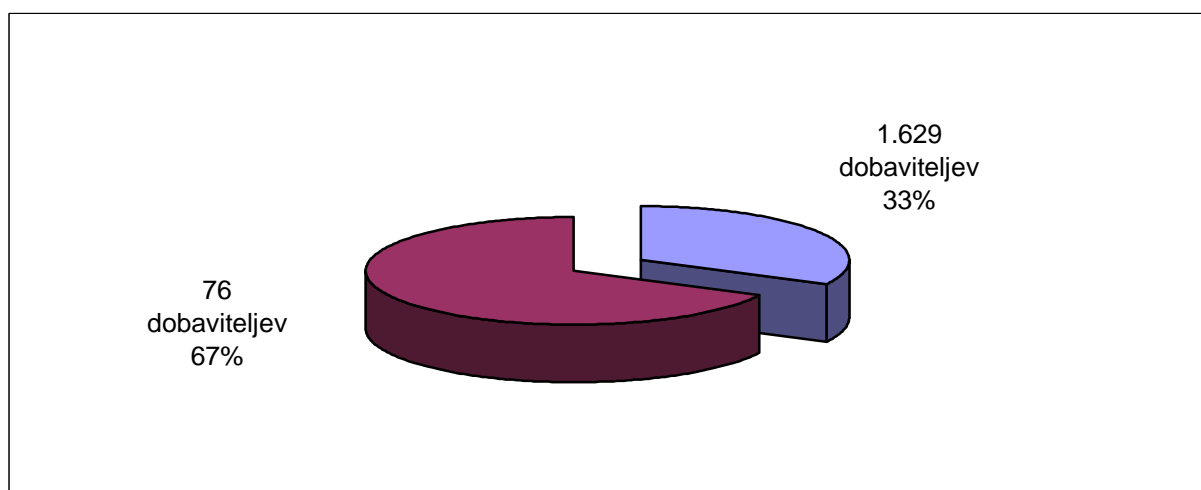


Opomba pod Novi trgi: Ciljna struktura dobaviteljev 2002

Vir: Interno gradivo PS Mercator, 2002

Kot sem že omenil, je eden temeljnih ciljev internacionalizacije Mercatorja izkoriščanje prednosti ekonomij obsega, zmanjšati stroške in posledično izboljšati uspešnost poslovanja. Z večanjem prodaje na tujih trgih, kamor bo prodajal tudi slovenske proizvode (40%) v razmerju, kot je prikazano na zgornji sliki, bo imel boljši pogajalski položaj. Do slovenskih dobaviteljev bo nastopal enotno in si s tem izboljševal pogajalsko pozicijo ter končno ceno. Mercator z najpomembnejšimi dobavitelji načrtuje celo skupni nastop na tujih trgih v smislu logistike, skladiščenja in transporta. V bodoče pa Mercator razmišlja celo o partnerstvu in kapitalskemu povezovanju z njimi. Nižje cene ne prinašajo koristi samo Mercatorju, vendar se posredno prenašajo na potrošnike, ki jim tako zagotavljajo cenovno konkurenčnost svoje ponudbe.

Slika 9: Planirana koncentracija nabave blaga za leto 2002



Vir: Interno gradivo PS Mercator, 2002

Ekonomije obsega pri nabavi in povečevanje učinkovitosti poslovanja dosega s strategijo koncentracije nabave blaga. V Mercatorju za leto 2002 planirajo nabavo kar 67,50% blaga pri 76 dobaviteljih, medtem ko preostanek, 32,5% blaga, dobavlja 1629 dobaviteljev. Z nastopanjem v več državah imajo možnost povečevanja svoje prodaje tudi tuji dobavitelji trgov, na katerih nastopa Mercator. V integriranju dobaviteljev in koncentraciji nabave z vseh trgov se jasno kažejo značilnosti globalne strategije nastopa, ki prinaša veliko prednosti, uresničujejo pa jo lahko samo največji trgovci.

### **5.2.8. Informacijska tehnologija**

Z rastjo podjetja in povečevanjem obsega poslovanja lahko pride do zmanjšane nadzora in posledično celo zmanjševanja učinkovitosti poslovanja. Razlogi tiči v zaostajanju razvoja informacijske tehnologije in podpore spremenjenim pogojem poslovanja. Zato Mercator nadaljuje z razvojem in posodabljanjem informacijskega sistema v trgovskih in netrgovskih družbah skupine v skladu s smernicami razvoja informatike in ga v okviru celotne Skupine izvaja sektor za informatiko in organizacijo obvladujoče družbe.

S koncem leta 2001 je Mercator podprl vse regijske trgovske družbe z enotnim, integriranim informacijskim sistemom, ki omogoča učinkovitejšo izvajanje poslovnih procesov ter spremljanje blagovnih tokov v celotnem trgovskem delu Skupine Mercator, to pomeni tudi na tujih trgih. Poleg tega potekajo tudi intenzivne informacije celotne maloprodajne mreže ter razvoj sistema za računalniško izmenjavo podatkov s poslovnimi partnerji. Skupina Mercator posveča posebno pozornost tudi varnosti podatkov v okviru vseh elementov poslovno-informacijskih sistemov. Vsi procesi, ki potekajo v okviru razvoja in vzdrževanja informacijskih sistemov, so bili v okviru aktivnosti pridobivanja certifikata ISO 9001 ustrezno standardizirani in poenoteni (Letno poročilo, 2000).

### **5.2.9. Tveganje pri vstopu na trge bivše Jugoslavije**

Čeprav so jugovzhodni trgi med seboj v marsičem razlikujejo, jim je skupno, da so vsi tvegani. Tveganje bi lahko države nekdanje Jugoslavije zmanjšale s svojo zavzetostjo za odprtost gospodarstva, na drugi strani pa bi lahko slovenska država z raznimi meddržavnimi sporazumi, s ponujanjem kakovostnih informacij, zagotavljanjem pogojev za usposabljanje kadrov prispevala k zmanjševanju ovir za poslovno sodelovanje. V Mercatorju smatrajo, da je edino Slovenska izvozna družba tista, ki uspešno spremlja in v svojih močeh podpira naložbeno dejavnost slovenskih firm v tujini (Marinšek, 2000).

Poslovno tveganje nosijo podjetja in ga lahko zmanjšajo s sodelovanjem ter skupnim nastopanjem, kar pomeni kombinacijo posebnih znanj in izkušenj. Porazdelijo ga lahko s skupnimi naložbami. Trgovska podjetja v tem smislu nastopajo kot organizatorji ponudbe, ki zmanjšuje tveganje vsakega posameznega člana in transakcijske stroške (Pavlovčič, 2002a). Takšen pristop predlaga tudi predsednik uprave Mercatorja, Zoran Janković, ki je idejni vodja

skupnega nastopa slovenskih podjetij na trgih bivše Jugoslavije pod okriljem Mercatorja (Nidorfer, 2001).

Skupina Mercator poleg političnih tveganj, ki se nanašajo pretežno na poslovanje na tujih trgih, v okviru svojega poslovanja natančneje preučuje poslovna in finančna tveganja. Poslovna tveganja so povezana z negotovostjo bodoče konkurenčnosti ter možnosti razvoja, rasti in preživetja. Management Mercatorja ocenjuje, da so poslovna tveganja Skupine nizka, za to navaja naslednje razloge (navajam le tveganja povezana s poslovanjem na tujih trgih) (Letno poročilo 2000):

- 36,8% tržni delež (v letu 2000) na domačem trgu z enakomerno porazdelitvijo po celotnem ozemlju Slovenije predstavlja stabilni in močan vir prihodkov skupine in primeren konkurenčni položaj, tudi po vstopu Slovenije v Evropsko unijo,
- visoka pogajalska moč Skupine Mercator pri dobaviteljnih trgovskega blaga bistveno zmanjšuje tveganje s smislu sprejemljivosti nabavnih cen in pogojev,
- vsa nekomercialna tveganja pri aktivnostih na tujih trgih so ustrezno zavarovana, komercialna tveganja pa so nadzorovana in zmanjšana z ustreznimi poslovnimi ukrepi,
- učinkovita in primerno decentralizirana organizacija skupine ter upravljalških aktivnosti omogoča na eni strani dovolj hiter in ustrezen odziv na spremembe v lokalnih okoljih, na drugi strani pa učinkovito zagotavljanje izpolnjevanja načrtanih ciljev na ravni celotne skupine.

Finančna tveganja so povezana z negotovostjo vrednosti posameznih vrst premoženja in obveznosti ter odhodkov povezanih z njimi. Finančna tveganja Skupina Mercator ocenjuje v okviru naslednjih skupin:

- **komercialna tveganja**, ki obsegajo tveganje, da terjatve do kupcev in drugih poslovnih partnerjev ne bodo poplačane in so ocenjena kot zmerna,
- **tveganja plačilne sposobnosti**, ki obsegajo tveganja nesposobnosti pravočasnega poravnania obveznosti in so na ravni skupine ocenjena kot nizka,
- **tržna tveganja**, ki obsegajo predvsem tveganje spremembe inflacije, tveganje spremembe deviznega tečaja, tveganje spremembe obrestne mere.

Management Skupine Mercator ocenjuje, da je tveganje spremembe inflacije na ravni celotne skupine nizko, kar je posledica možnosti skupine, da učinke izgube kupne moči valute v primerni meri in pravočasno vgradi v prodajne cene blaga, izdelkov in storitev ter drugih poslovnih sredstev podjetja.

Tveganje spremembe deviznega tečaja na ravni skupine je ocenjeno kot zmerno, kar je posledica načrtovanega povečevanja valutne usklajenosti denarnih prilivov in odlivov zaradi internacionalizacije poslovnih aktivnosti.

Zaradi povečanega zadolževanja za financiranje investicij na tujem je pomembno tudi tveganje spremembe obrestne mere, ki je na ravni skupine ocenjeno kot zmerno, saj je le 43%

vseh obveznosti iz financiranja predstavljajo obveznosti s spremenljivo realno obrestno mero, vezano na LIBOR in EURIBOR (Letno poročilo, 2000).

### **5.2.10. Finance**

Internacionalizacija v veliki podjetjih se od malih loči v prvi vrsti po obsegu sredstev, ki jih imajo podjetja za internacionalizirati svojo dejavnost na razpolago. Na to se neposredno vežejo strategija in metode internacionalizacije. Ker spada Mercator med večja podjetja, ima s tega vidika možnost pridobiti v primerjavi z manjšimi podjetji mnogo večji obseg sredstev po ugodnejših pogojih.

Tako kot ostale naložbe, je možno internacionalizacijo financirati z lastnimi sredstvi kot s posojili, v večini primerov pa je to v kombinaciji. Mercator je zadnje sindicirano posojilo za financiranje naložb najel v lanskem letu v višini 52 milijonov evrov. Najeli so ga za dobo šest let, brez zavarovanja, z obrestno mero 90 osnovnih točk nad mednarodno obrestno mero EURIBOR. Posojilo je Mercatorju odobril konzorcij desetih bank iz Slovenije in tujine, pod vodstvom Nove Ljubljanske Banke in nemške banke WestDeutsche Landesbank Girozentrale. Dejstvo, da je uspel Mercator posojilo prejeti brez zavarovanja oziroma hipotek, kaže na veliko zaupanje bank v posojilojemalca. Kredit je omogočil Mercatorju tudi delno refinanciranje kratkoročnih neugodnih kreditov (Hočevar, 2002; Mihajlovič, 2001).

Finančni načrt Mercatorja, ki je zajet znotraj poslovnega načrta, je bil pripravljen do leta 2003, vendar so vse zastavljene cilje v njem dosegli že lani. Zato so se lotili novega poslovnega načrta od leta 2002 do leta 2005, ki je po besedah članice uprave za finance, zelo velikopotezen, zlasti glede novih naložb. Potreba po dodatnem financiranju pa izhaja že iz zdajšnjega poslovnega načrta, zato v Mercatorju iščejo več možnosti dolgoročnega financiranja. Med njimi je tudi možnost mednarodnega sindiciranega posojila podobnem znesku kot lani, okrog 50 milijonov evrov. Predvidoma tri četrtine svojih naložb bodo v financirali s svojimi viri – tako imenovanim notranji denarnim tokom in z odprodajo naložb, preostanek pa z zunanjimi viri, pretežno posojili. Samo v letu 2002 načrtuje Skupina Mercator naložbe v osnovna sredstva v skupni vrednosti 23.977 milijonov SIT, od česar se 78,1 % nanaša na izgradnjo Mercator centrov in Trgovskih centrov doma (MC Kranj, MC Celje, TC Logatec, TC Grosuplje, TC Ljutomer) in v tujini (MC Split in MC Beograd).

### **5.3. Finančna analiza Mercatorjevega poslovanja**

Za analizo Mercatorjevega poslovanja sem izbral nekaj kazalcev, vendar je prave rezultate težko pričakovati v tako kratkem obdobju, saj se Mercator aktivneje ukvarja z ekspanzijo na tuje trge komaj dve leti. Tukaj moramo upoštevati ugotovitve Sparksa (2000), ki pravi, da moramo proces internacionalizacije opazovati skozi daljše obdobje.

Zaradi velikih investicij Mercatorja na tujih trgih je v prvih letih poslovanja pričakovati še izgubo. Predvidevamo lahko, da je imel Mercator tudi določene začetniške spodrsiljaje, ki se

bodo manjšali z vsako nadaljnjo naložbo na tujem in se v končni fazi v agregatni obliki kazali v uspešnosti poslovanja teh družb in Skupine Mercator kot celote. Ne glede na priporočljivo daljše obdobje opazovanja uspešnosti naložb na tujem ter v končni fazi celotne Skupine Mercator, se že v krajšem roku kažejo določene prednosti širitve obsega poslovanja na tuje. Te temeljijo predvsem v kazalcih učinkovitosti poslovanja, katerih osnova je izkoriščanje ekonomij obsega. Zato sem za prikaz izbral kazalce: čiste dobičkonosnosti kapitala (ROE) in čiste dobičkonosnosti sredstev (ROA), čiste dobičkonosnosti prihodkov (ČDP), deleža kapitala in dolgov v financiranju ter prodajo in dodano vrednost na zaposlenega (DVZ). Kazalce sem primerjal v obdobju od leta 1997 (kjer so razpoložljivi prvi primerljivi podatki) do leta 2001. Mercator je v tem obdobju šel skozi različne faze rasti in razvoja, kar bo opazno tudi na posameznih kazalcih, vendar smatram, da se učinki internacionalizacije kažejo predvsem v zadnjih dveh letih poslovanja.

Naslednji zelo pomemben kazalec poslovanja je gibanje tržne vrednosti delnice Mercatorja, ki sem jo analiziral od 30.6.1998 pa do 31.3.2002. Gibanje tržne vrednosti delnice (ne upoštevajoč plitkosti slovenskega trga, možnosti asimetrij informacij in podobnih dejavnikov, ki lahko krivijo njeno tržno ceno) je dejavnik, ki odseva na eni strani dejansko poslovanje nekega podjetja, na drugi strani pa pričakovanja o njegovem poslovanju v prihodnosti – uspešnosti uresničevanja temeljnega poslanstva vsake družbe; maksimiziranja vrednosti premoženja njenih lastnikov. Ti se kažejo preko mehanizma ponudbe in povpraševanja vrednostnih papirjev na tržni vrednosti delnice podjetja.

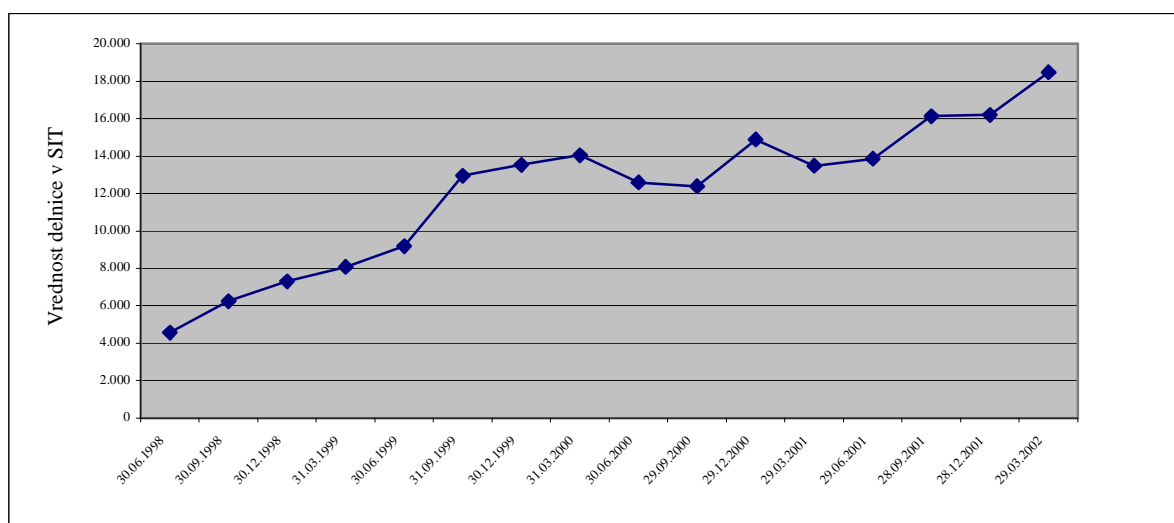
Tabela 7: Gibanje knjigovodske in tržne vrednosti delnice MELR v opazovanem obdobju

Kategorija / Leto	1997	1998	1999	2000	2001
Knjigovodska vrednost (v SIT na dan 31.12.)	14.208	15.756	18.013	20.903	23.944
Tržna vrednost (v SIT na dan 31.12.)	4.398	7.299	13.531	14.878	16.199
Rast tržne vrednosti delnice (v %)		65,96	85,38	9,95	8,87
Indeks tržne/knjigovodsko vrednost (v %)	30,95	46,33	75,12	71,18	67,52

Vir: Interno gradivo PS Mercator

V prikazani tabeli in grafu lahko spremljamo gibanje tržne vrednosti delnice MELR. Nominalne rasti tržne vrednosti delnice so v letih 1998 in 1999 zelo visoki (65% v letu 1998 in 85% v letu 1999), nato pa se začenjajo postopoma umirjati na enomestne stopnje rasti (9,95% letu 2000 in 8,87% v letu 2001).

Slika 10: Gibanje tržne vrednosti delnice MELR v obdobju od 30.06.1999 do 29.03.2002



Vir: <http://www.finance-on.net/arhivtec.php>

Visoke stopnje rasti v prvih dveh opazovanih letih so posledica reorganizacije poslovanja in visokih stopenj rasti tržnega deleža na območju Slovenije ter preseganja zastavljenih ciljev v prvem poslovnem načrtu. Skupno je Mercatorjeva delnica v 4 letih (od 31.12.1997 do konca leta 2001) zrasla z vrednosti 4.398 SIT na 16.199 SIT, to pa je kar 368 % nominalna rast delnice v samo 4 letih.

Iz opazovane rasti gibanja vrednosti Mercatorjeve delnice lahko rečemo, da vodstvo Mercatorja zelo dobro opravlja svoje delo in uresničuje osnovno poslanstvo vsake gospodarske družbe, to je maksimiziranje vrednosti premoženja njenih lastnikov. Ker je Mercator v opazovanem obdobju tudi pričel s procesom internacionalizacije, lahko del njene rasti pripišemo tudi temu procesu.

Tabela 8: Prikaz gibanja izbranih kazalcev od leta 1997 do leta 2001

Kazalec / Leto	1997*	1998	1999	2000	2001
<b>Kazalci dobičkonosnosti</b>					
Čista dobičkonosnost kapitala (ROE)	-4,7	2,9	5,2	6,2	6,4
Čista dobičkonosnost sredstev (ROA)	-3,2	1,7	2,6	2,7	8,1
Čista dobičkonosnost prihodkov (ČDP)	-2,2	1,2	1,7	1,8	1,8
<b>Kazalci finančne strukture</b>					
Delež kapitala v financiranju	61,8	57,1	45,4	41,2	38,5
Delež obveznosti iz financiranja v pasivi	14,0	22,0	29,1	34,8	40,1
Delež obveznosti iz poslovanja v pasivi	22,1	18,2	19,7	19,1	16,8
Delež dolgov v financiranju**	36,1	40,2	48,8	53,9	56,9
Celotne obveznosti do kapitala (finančni vzvod)	58,4	70,4	107,5	130,8	147,8
<b>Kazalci produktivnosti</b>					
Prodaja na zaposlenega (v 1000 SIT)	14.966	16.875	19.155	18.408	20.293
Dodana vrednost na zaposlenega (DVZ)	2.482	3.289	3.840	3.579	4.065

\*primerljivi podatki

\*\* delež dolgov v financiranju = delež obveznosti iz financiranja v pasivi + delež obveznosti iz poslovanja v pasivi

Vir: Interno gradivo PS Mercator, leto 2002

## Kazalci dobičkonosnosti

Mercator je leta 1997 imel izgubo in sta bila takrat tako čista dobičkonosnost kapitala kot sredstev negativna. Od leta 1998 pa raste tako dobičkonosnost kapitala (iz 2,9 v letu 1998) na 6,4 v letu 2001) kot dobičkonosnost sredstev<sup>1</sup> (z 1,7 v letu 1998 na ocenjenih 8,1 v 2001). S tem lahko sklepamo na uspešno delo posloводства o upravljanju s premoženjem lastnikov podjetja. Delno si lahko večjaje dobičkonosnosti tako sredstev kot kapitala razlagamo s spreminjanjem strukture virov financiranja sredstev (kar bo razvidno iz naslednjih kazalnikov).

---

<sup>1</sup> **Čista dobičkonosnost kapitala** = (čisti dobiček/čista izguba) / povprečni kapital \* 100 (v %)

Čista donosnost kapitala je s stališča lastnikov gospodarske družbe najpomembnejši in eden najpogosteje uporabljenih kazalnikov poslovne uspešnosti. Kazalnik pojasnjuje, kako uspešno upravlja posloводство s premoženjem lastnikov. Pokaže, koliko čistega dobička je gospodarska družba dosegla na vsakih 100 SIT vloženega kapitala. Gospodarska družba je poslovno uspešnejša, če je vrednost tega kazalnika čim večja (pozitivna). Vendar pa višja vrednost kazalnika lahko pomeni tudi večje tveganje na račun velikega zadolževanja gospodarske družbe. Čista donosnost kapitala je namreč odvisna od sestave virov financiranja sredstev. Čisto donosnost kapitala je mogoče primerjati z zahtevano donosnostjo kapitala: lastniki za svojo udeležbo pri financiranju gospodarske družbe zahtevajo določen donos, odvisen od tveganja. Če posloводство ne zmore zagotavljati zahtevanega donosa, potem ne uresničuje cilja lastnikov. Gospodarske družbe s precej podobno donosnostjo kapitala le-to dosegajo na različne načine. Donosnost kapitala je namreč zmnožek treh kazalnikov - dobičkovnosti prihodkov, obračanja vseh sredstev ter razmerja med sredstvi in kapitalom, ki izraža finančno tveganje. Če gospodarska družba ali dejavnost nista poslovali pozitivno, če je gospodarska družba ugotovila čisto izgubo, ima vrednost tega kazalnika negativni predznak.

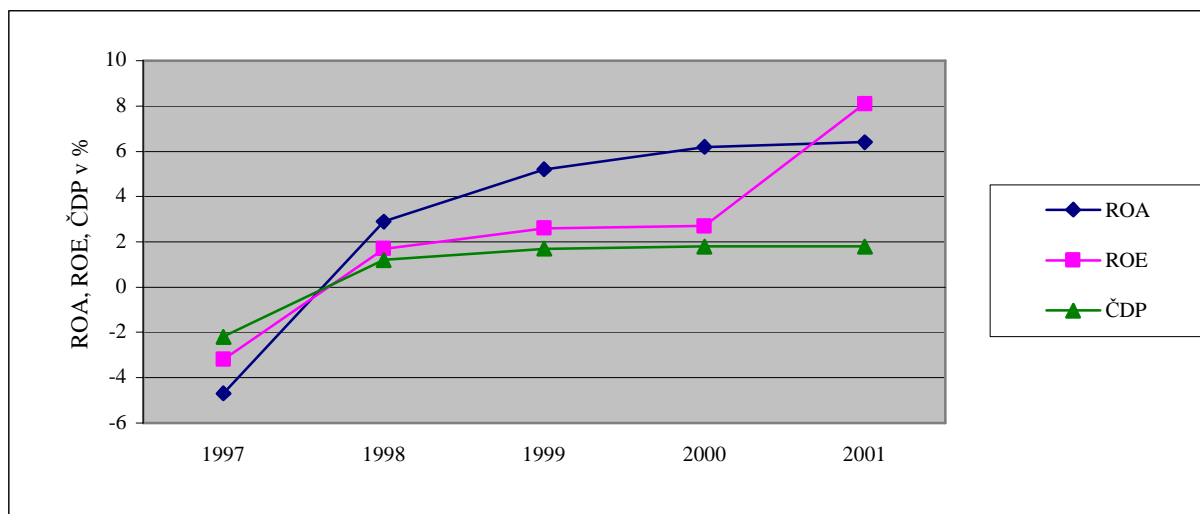
**Čista dobičkonosnost sredstev** = (čisti dobiček/čista izguba) / povprečna sredstva \* 100 (v %)

Kazalnik kaže, kako uspešno je bilo posloводство pri upravljanju sredstev. Kaže, koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je gospodarska družba ugotovila na vsakih 100 SIT obstoječih sredstev ne glede na to, kako so financirana. Gospodarska družba posluje uspešneje, če je vrednost tega kazalnika čim večja. Čista donosnost sredstev je zmnožek dveh drugih kazalnikov, izraženih v obliki razmerja, čiste dobičkovnosti prihodkov ter proizvodnosti sredstev: Večja kot je vrednost obeh kazalnikov večja je vrednost kazalnika čiste donosnosti sredstev. Če sta gospodarska družba ali dejavnost poslovali s čisto izgubo, ima vrednost kazalnika čiste donosnosti sredstev negativni predznak.

**Čista dobičkonosnost skupnih prihodkov** = (čisti dobiček / čista izguba) / skupni prihodki \* 100 (v %)

Ta kazalnik pove, koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je bilo ugotovljene na 100 SIT doseženih skupnih prihodkov gospodarske družbe. Pri presoji tega kazalnika je potrebno upoštevati, da je čisti dobiček lahko zmanjšan za znesek izgube iz prejšnjih let, ki povečuje skupne odhodke. Gospodarska družba je poslovno uspešnejša, če izkazuje čisti dobiček in je vrednost tega kazalnika čim večja. Vrednost kazalnika je smiselno primerjati med gospodarskimi družbami v isti dejavnosti. Dejavnosti, kjer je obračanje sredstev hitrejše, imajo navadno nižjo dobičkovnost prihodkov in obratno. Če gospodarska družba ali dejavnost nista poslovali pozitivno, če je gospodarska družba ugotovila čisto izgubo, dejavnost pa neto čisto izgubo (negativno razliko)

Slika 11: Gibanje kazalcev dobičkonosnosti (ROA, ROE, ČDP) za Skupino Mercator od leta 1997 do leta 2001



Vir: Interno gradivo PS Mercator, 2002

### Kazalci finančne strukture

Mercator vse od leta 1997 (pa tudi prej) naprej spreminja strukturo financiranja sredstev, ki je bila v preteklosti zelo neugodna (leta 1994 celo 92% delež kapitala v celotnih virih sredstev). Spreminja se v smeri povečevanja deleža dolžniškega financiranja in zmanjševanja lastniškega financiranja (leta 1997 je bil delež kapitala v financiranju 61,8%, ocenjeni delež leta 2001 pa še samo 38,5%). Na ta račun se povečuje donosnost kapitala, vendar se z večanjem zadolževanja, povečuje tudi tveganje lastnikov. To nam kaže tudi vedno večji finančni vzvod<sup>2</sup>. Vendar management Skupine Mercator v svojem letnem poročilu (2000) ocenjuje, da so poslovna tveganja nizka, kar pomeni, da za njen bodoči razvoj, rast, poslovno uspešnost in premoženjsko stanje ni visoke stopnje negotovosti.

<sup>2</sup> **Delež kapitala v financiranju** = kapital / obveznosti do virov sredstev \* 100 (v %)

Ta kazalnik kaže lastniško financiranje vseh sredstev gospodarske družbe. Večji kot je delež sredstev, financiran s kapitalom, večja je vrednost tega kazalnika, manj je gospodarska družba finančno tvegana za upnike, več tveganja nosijo lastniki. Kazalnik je zato zelo pomemben za upnike, ki želijo oceniti, kolikšno je tveganje glede vračil posojil (glavnice in obresti) oziroma kako bi dodelitev dodatnega posojila vplivala na finančno tveganje gospodarske družbe. Lastnike pa zanima finančno tveganje v povezavi z donosnostjo. Praviloma bolj ko je gospodarska družba finančno tvegana za upnike (nižja je vrednost tega kazalnika), višja je donosnost kapitala. Višja vrednost kazalnika pomeni večjo varnost naložb upnikov in stabilnost donosov lastnikov, vendar pa previsoka vrednost tega kazalnika lahko pomeni tudi neracionalno financiranje sredstev z dražjimi viri financiranja (če je obrestna mera za posojila nižja od načrtovanega donosa kapitala).

**Delež dolgov v financiranju** = (dolgoročne obveznosti + kratkoročne obveznosti) / obveznosti do virov sredstev \* 100 (v %)

Ta kazalnik kaže dolžniško financiranje vseh sredstev gospodarske družbe.

**Celotne obveznosti do kapitala (finančni vzvod)** = (dolgoročne in kratkoročne obveznosti) / kapital \* 100 (v %)

Kazalnik kaže odnos dolgov do kapitala gospodarske družbe. Večja kot je vrednost tega kazalnika, večja je zadolženost gospodarske družbe. Večja vrednost finančnega vzvoda pomeni v primeru pozitivnega poslovnega izida večji donos na vloženi kapital in a hkrati tudi večje finančno tveganje tako za upnike gospodarske družbe kakor za lastnike.



## Kazalci produktivnosti

Za prikaz produktivnosti sem izbral kazalca prodaje na zaposlenega in dodane vrednosti na zaposlenega. Oba se v opazovanem obdobju povečujeta, nekoliko pade le dodana vrednost na zaposlenega v letu 2000 glede na predhodno leto, kar pa v Mercatorju utemeljujejo kot posledico visokih stroškov, povezanih s procesi prestrukturiranja znotraj skupine. Dodana vrednost je opredeljena kot vsota akumulacije in stroškov dela na zaposlenega iz delovnih ur.

Vsi obravnavani kazalci se nanašajo na celotno Skupino Mercator in je zelo težko postaviti jasno mejo uspešnosti internacionalizacije in njen vpliv na poslovanje celotne skupine. Mislim pa, da bi se odločitev za poslovanje izključno na slovenskem trgu v zelo kratkem času poznala najprej na kazalnikih dodane vrednosti na zaposlenega, postopnem zmanjševanju rasti učinkovitosti poslovanja in umirjanju rasti (postopnem padanju) tržne vrednosti delnice. Z omejenostjo rasti na slovenskem trgu pa bi se najprej pričeli zmanjševati celotni prihodki skupine Mercator.

### 5.4. Primerjava z ostalimi trgovskimi podjetji

Poslovanje Skupine Mercator sem za obdobje od leta 1998 do leta 2000 primerjal tudi z ostalimi podobnimi družbami. Za primerjavo sem izbral podjetje Spar Slovenija d.o.o., Engrotuš d.o.o. in podjetje Merkur d.d. iz Naklega. Prvi dve podjetji sem izbral, ker sta v trgovini na drobno z živili Mercatorjeva neposredna konkurenta. Podjetje Merkur pa ravno tako nastopa v trgovini in je Mercatorjev posredni konkurent. Merkurjeva dejavnost je ravno tako trgovina na drobno in debelo, vendar prevladuje trgovina na debelo s tehniko, v svoji ponudbi pa nima trgovine z živili. Mercator že sedaj v svojih centrih ponuja tudi raznovrstno tehniko, v letu 2002 pa namerava prenoviti divizijo tehnike, tako se bo med podjetjema razvila še močnejša konkurenca. Potrebno je poudariti, da so po velikosti vsa primerjana podjetja mnogo manjša od Mercatorja (število zaposlenih in prihodki iz prodaje).

Tabela: Osebna izkaznica izbranih podjetij

<b>SPAR SLOVENIJA D.O.O. Trgovina, Šmartinska centa 152g, Ljubljana</b> Število zaposlenih: 792, Matična št. 5571693, Prihodek: 34.074.360.000 SIT, Osnovni kapital: 774.730.000 SIT, Tip kapitala: mešan, Dejavnost: Trgovine v verigi in supermarketi	
<b>ENGROTUŠ D.O.O., Cesta v Trnovlje 10a, Celje</b> Vodstvo: Mirko Tuš (direktor), Prihodek: 27.501.368.000 SIT, Število zaposlenih: 1173, Matična št.: 5494516, Osnovni kapital: 45.739.000 SIT, Tip kapitala: domač, Predstavništvo v tujini: Tuš Rijeka d.o.o., Hrvaška, Dejavnost: Prehrambeni izdelki (trgovina)	
<b>MERKUR, D.D., Trgovina in storitve, Cesta na okroglo 7, Naklo</b> Vodstvo: Bine Kordež (predsednik uprave-generalni direktor), Prihodek: 60.873.292.000 SIT, Matična št: 5003563 Osnovni kapital: 9.125.850.000 SIT, Tip kapitala: mešan, Dejavnost: trgovina na drobno in debelo, storitve	
Povezana podjetja v tujini:	Povezana podjetja v Sloveniji:
Merkur International Praha spol. s.r.o., Češka	Trgovsko podjetje Soča, d.d., Pristaniška 2, 6000 Koper
Merkur - MI Handels, GmbH, München, Nemčija	Novotehna d.d., Kočevarjeva 7, 8000 Novo Mesto
Perles Italiana s.r.l., Milano, Italija	Bofex d.o.o., Šmartinska 152, 1000 Ljubljana
Merkur Polska Sp. z.o.o. Warszawa, Poljska	Kovinotehna, d.o.o., Celje, Mariborska 7, 3502 Celje
Merkur International Zagreb d.o.o. Zagreb-Sesvete, Hrvaška	
Merkur International Skopje d.o.o. Makedonija	

Vir: <http://www.gvin.com/Kompass/>

Za primerjavo sem izbral samo najpomembnejše kazalnike. To so čista dobičkonosnost sredstev in kapitala, čista dobičkonosnost skupnih prihodkov, delež kapitala in dolga v financiranju sredstev ter prodajo in dodano vrednost na zaposlenega v 1000 SIT. Za primerjavo sem izbral tudi celotno dejavnost trgovine na drobno v nespecializiranih prodajalnah z živili. Zaradi že omenjene dejavnosti podjetja Merkur primerjava s celotno dejavnostjo trgovine na drobno v nespecializiranih prodajalnah z živili ni smiselna.

Tabela 9: Primerjava gibanja izbranih kazalcev za izbrana podjetja od leta 1998 do leta 2000

Kazalec / Leto	1998	1999	2000
<b>Čista dobičkonosnost kapitala (ROE)</b>			
Skupina Mercator	2,90	5,20	6,20
Spar	34,18	37,41	22,76
Tuš	71,62	40,99	32,50
Merkur	6,38	5,11	6,29
Panoga	2,95	4,51	4,34
<b>Čista dobičkonosnost sredstev (ROA)</b>			
Skupina Mercator	1,70	2,60	2,70
Spar	11,64	13,47	7,93
Tuš	21,74	14,00	10,75
Merkur	3,18	2,31	2,63
Panoga	1,72	2,46	2,16
<b>Čista dobičkonosnost prihodkov (ČDP)</b>			
Skupina Mercator	1,20	1,70	1,80
Spar	3,75	4,31	2,41
Tuš	7,12	4,99	4,48
Merkur	2,30	2,15	2,56
Panoga	1,03	1,56	1,43
<b>Delež kapitala v financiranju</b>			
Skupina Mercator	57,1	45,4	41,2
Spar	35,5	37,3	33,1
Tuš	33,5	34,6	32,2
Merkur	47,8	43,0	40,9
Panoga	56,6	53,0	47,9
<b>Delež dolgov v financiranju</b>			
Skupina Mercator	40,2	48,8	53,9
Spar	54,5	53,8	59,8
Tuš	65,3	64,6	67,0
Merkur	49,9	56,2	58,7
Panoga	41,2	44,6	49,0
<b>Prodaja na zaposlenega</b>			
Skupina Mercator	16.875	19.155	18.408
Spar	29.526	30.945	36.058
Tuš	57.075	41.476	39.513
Merkur	40.552	37.414	41.628
Panoga	18.992	21.358	23.423
<b>Dodana vrednost na zaposlenega</b>			
Skupina Mercator	3.289	3.840	3.579
Spar	4.547	4.297	4.106
Tuš	5.658	4.888	4.423
Merkur	4.475	4.192	4.505

Vir: <http://gvin.gvestnik.si/fipo2001/>

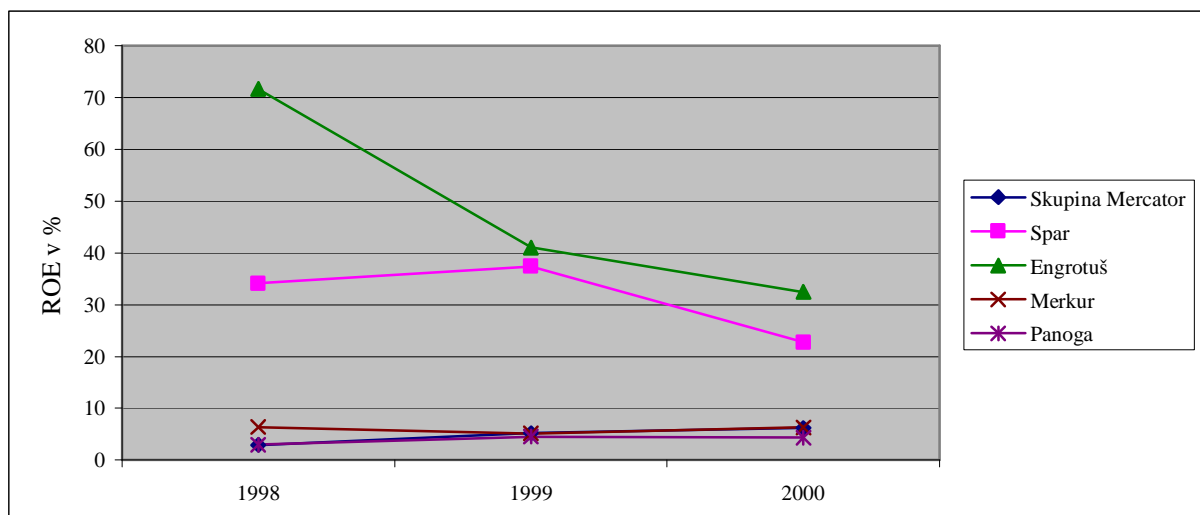
Pri primerjavi kazalnikov Skupine Mercator z ostalimi podjetji moramo biti pozorni, saj ima vsako podjetje določene specifičnosti, ki v samih številkah niso razvidne. Pomemben dejavnik, ki ga moramo upoštevati pri primerjavi kazalnikov podjetja Spar je, da je Spar Slovenija d.o.o. hčerinsko podjetje mednarodnega podjetja. V takšnih primerih so lahko zaradi politike podjetja in specifičnosti okolja posamezne države podatki s pomočjo določenih

instrumentov, kot so transferne cene, tudi zamegljeni ali prilagojeni in posledično težje primerljivi.

Specifičnost podjetja Engrotuš d.o.o. je, da je podjetje relativno mlado in je prava gazela v slovenskem prostoru. Podjetja pri rasti niso omejevale nikakršne odvečne kapacitete ali podedovana neučinkovitost oziroma napačna lastniška struktura iz časov socializma, za katere pa je potrebno kar nekaj let, da jih lahko odpravimo oziroma koregiramo.

V smislu podedovane lastniške kot organizacijske strukture in v zadnjih letih opravljenem procesu notranje reorganizacije, je Mercatorju najbolj podobno podjetje Merkur d.d. To je vidno tudi pri sami primerjavi kazalcev.

Slika 12: Gibanje čiste dobičkonosnosti kapitala (ROE) med opazovanimi podjetji in panogo od leta 1998 do leta 2000

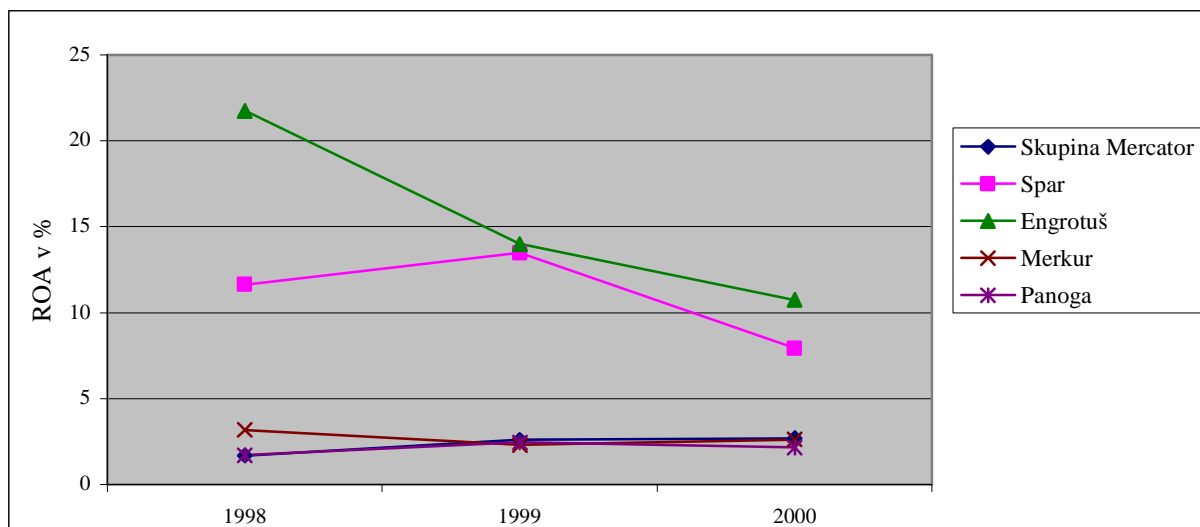


Vir: <http://gvin.gvestnik.si/fipo2001/>

Iz prikaza gibanja kazalcev čiste dobičkonosnosti sredstev in kapitala med izbranimi podjetji in panogami je opaziti, da sta imeli podjetji Engrotuš d.o.o. (ki ima najvišje vrednosti obeh kazalcev) in Spar Slovenija d.o.o. v letih 1998 in 1999 mnogo višje vrednosti kot podjetji Merkur d.d. in Skupina Mercator. Opaziti pa je postopno zблиževanje Mercatorjevih in Merkurjevih kazalcev.

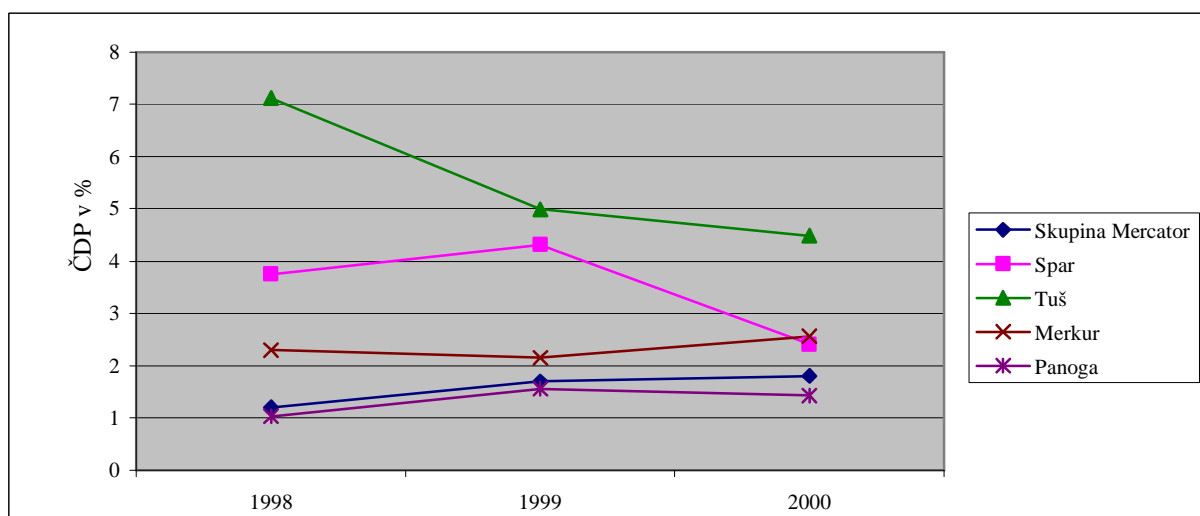
Mislím, da so visoke vrednosti kazalcev ROA in ROE v prvih dveh podjetjih rezultat njune hitre rasti, fleksibilnosti in konkurenčnih prednosti, ki so jih omogočale razmere podjetjem, ko sta prišli na trg neobremenjeni s preteklostjo in neučinkovitostjo. Na drugi strani pa lahko opazimo povečevanje opazovanih kazalcev v Merkurju in Skupini Mercator. Obe podjetji imata za sabo notranjo reorganizacijo ter spreminjanje neustrezne strukture financiranja njihovih virov sredstev v korist povečevanja zadolženosti in zmanjševanja financiranja sredstev s kapitalom, ki v končni fazi povečujeta donosnost kapitala in vseh sredstev.

Slika 13: Gibanje čiste dobičkonosnosti sredstev (ROA) med opazovanimi podjetji in panogo od leta 1998 do leta 2000



Vir: <http://gvin.gvestnik.si/fipo2001/>

Slika 14: Gibanje čiste dobičkonosnosti prihodkov (ČDP) med opazovanimi podjetji in panogo od leta 1998 do leta 2000



Vir: <http://gvin.gvestnik.si/fipo2001/>

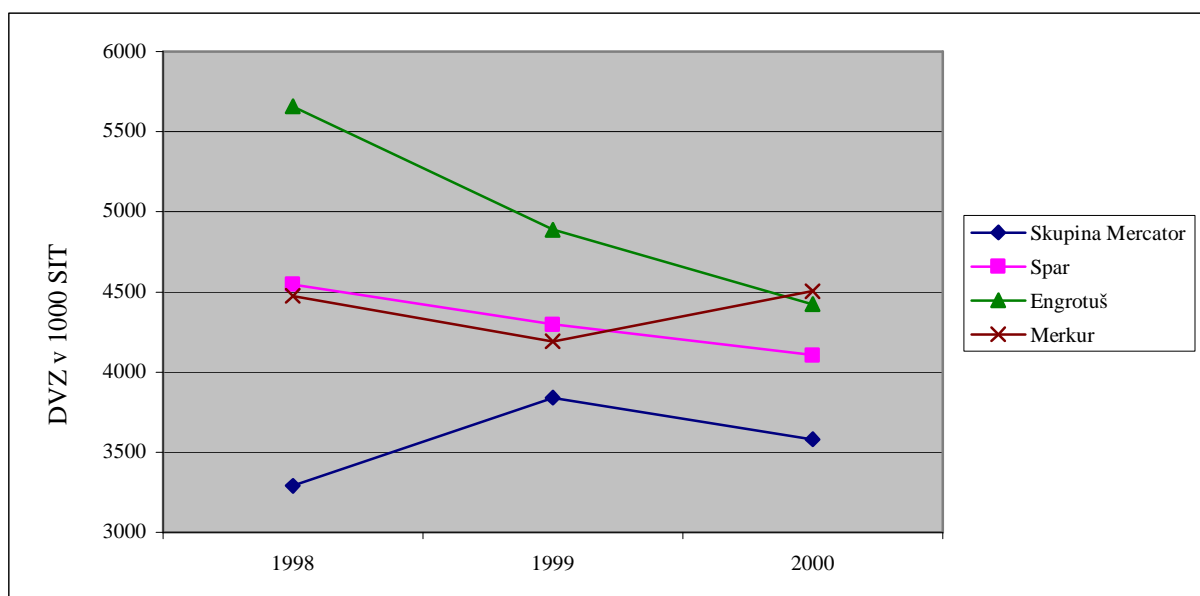
Dokaz povečevanja učinkovitosti poslovanja Skupine Mercator, pri kateri ima vsekakor svoj delež tudi poslovanje na tujih trgih, je čista dobičkonosnost skupnih prihodkov in dodane vrednosti na zaposlenega. Povečevanje vrednosti obeh kazalcev kaže na to, da se učinkovitost skupine Mercator povečuje. To zagotavljajo z več ukrepi, med katerimi je vsekakor povečevanje obsega prodaje in z njimi povezane ekonomije obsega, ki jih lahko s tem dosežajo.

Dodana vrednost na zaposlenega je pri vseh podjetjih zelo podobna. V letu 2000 se je Mercatorjeva nekoliko zmanjšala zaradi že opisanega procesa reorganizacije in z njim

povezanimi stroški, v letu 2001 pa se ponovno poveča. Viden porast je opaziti pri Merkurju, v Sparu in Engrotušu pa v vseh letih opazovanega obdobja pada.

Iz analize primerjave z ostalimi podjetji in celotno dejavnostjo bi lahko povzeli, da Skupina Mercator uspešno uresničuje zastavljene cilje, med katere sodi tudi intenzivno vključevanje na tuje trge. To trditev lahko postavimo tudi relativno glede na primerjavo z ostalimi konkurenčnimi podjetji v slovenski TND glede na izbrane kazalce.

Slika 15: Gibanje dodane vrednosti na zaposlenega (DVZ) med opazovanimi podjetji od leta 1998 do leta 2000



Vir: <http://gvin.gvestnik.si/fipo2001/>

## 6. KRITIČNA OCENA MERCATORJEVE STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE

Rast in širitev Mercatorja v Sloveniji omejuje Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence, ki mu določa maksimalni tržni delež. Slovenska zakonodaja pa dopušča možnost podjetjem sklepanja določenih dogovorov in izjem, med katere spada tudi franšizing, vendar s pogojem presoje Urada za varstvo konkurence.<sup>3</sup> Mercator to možnost izkorišča že od leta 1991, vendar ji do sedaj ni posvečal veliko pozornosti, ker je bila prioriteta usmerjena v povečevanje tržnega deleža preko grajenja lastne prodajne mreže. Z dosegom največjega dopustnega tržnega deleža pa je tej obliki pričel posvečati večjo pozornost.

<sup>3</sup> Urad za varstvo konkurence je na pobudo trgovske družbe Mercator uvedel postopek za podelitev posamične izjeme v smislu 7. člena zakona o preprečevanju omejevanja konkurence, katerega predmet postopka je presoja franšiznih pogodb, sklenjenih v obdobju med 9. septembrom in 20. avgustom 2001 v katerih je Mercator dajalec franšize (STA, Večer, 2001).

Prve franšizne pogodbe v okviru takratnih trgovskih družb je sklenil že leta 1991, kjer je šlo v večini primerov za oddajo v najem s franšizo lokalov, katerih lastnik je Mercator, podelil pa jih je dotedanjim Mercatorjevim delavcem. Leta 1998 je uprava sprejela nov, izpopolnjen projekt franšizinga, ki prejemnikom zagotavlja celovit servis v okviru grosistične in drobno-prodajne ter ostalih spremljajočih funkcij. Prejemniki franšize so z vključitvijo v Mercatorjev franšizni sistem deležni vrste prednosti: pravica do uporabe blagovne znamke Mercator; konkurenčni prodajni, plačilni in drugi pogoji; strokovna pomoč pri določitvi prodajnega programa in ureditvi prodajalne; redna, kakovostna, celostna in pravočasna oskrba prodajalne z blagom; vključitev v prodajne in propagandne akcije, ki jih za mrežo svojih prodajalnih organizira Mercator in vključitev v skupne nabave netrgovskega blaga in opreme. (<http://www.mercator.si/podjetje/index.html>)

Osebno menim, da so franšize dodatni Mercatorjev potencial tudi na tujih trgih. Lahko jih bo izkoristil kot metode vstopa oziroma kot instrument krepitev tržnega položaja, ko se bo na določenem trgu že ustalil. Verjetno namerava sistem franšizinga dodobra spoznati in preučiti najprej na slovenskem trgu, tako kot se je po šolsko lotil prevzemov najprej v Sloveniji, nato pa še na tujem. Na področju franšizinga bo imel pred tekmeci še veliko konkurenčno prednost pri nadzoru in posredovanju znanja zaradi poznavanja lokalnega okolja, načina poslovanja in jezika. Najverjetneje pa je ta način primeren šele kot dopolnitev prve faze vstopa, kjer naj bi Mercator uporabljal predvsem greenfield investicije in strateška partnerstva. Za implementacijo sistema franšiz menim, da mora biti zrelo tudi okolje in urejene splošne gospodarske razmere (pravne, politične, tržne), ki pa na teh trgih še niso urejene. Navedeni pogoj ocenjujem kot potreben, saj kot je znano, je eden večjih težav sistema franšiz njihov nadzor glede zagotavljanja standardov kakovosti in seveda plačevanja licenčnin.

V prvi izmed hipotez sem postavil trditev, da je internacionalizacija za slovenska podjetja, ki poslujejo v TND, zaradi zasičenosti in majhnosti slovenskega trga ter omejujoče protimonopolne zakonodaje danes nujna. Kot sem že omenil, Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence določa največji možni tržni delež posameznega podjetja, katerega je Mercator že dosegel. Verjetno je bila to tudi ena izmed glavnih odločitev za okrepitev sistema franšizinga. Osebno mislim, da se v primeru večjega obsega slovenskega ozemlja Mercator ne bi lotil internacionalizacije, vsaj ne v tem trenutku.

Za nastop na tujih trgih je Mercator izbral multiplo strategijo vstopa; vstop na več trgov hkrati. Poudariti pa moram, da so vse države v okviru ozemlja nekdanje Jugoslavije, ki jo lahko označimo tudi kot regijo z zelo podobnimi kulturološkimi značilnostmi, podobnim jezikom in okoljem. Verjetno bo Mercator še kar nekaj časa ostal na teh trgih, preden se bo lotil nastopa na resnično tujih trgih. Kot sam poudarja, namerava na sedanjih novih trgih doseči pomemben tržni delež, ki znaša okrog 15%. Vendar se pojavlja vprašanje, koliko časa bo to trajalo in ali se bo osvajanja na pravih tujih trgih lotil po izpolnjenih ciljnih oziroma se bo na »nove trge« odpravil že zelo kmalu.

Svetovna lestvica največjih podjetij po prihodku za leto 1999 in 2000 potrjuje zgornjo domnevo, saj so kar 4 izmed prvih 10 podjetij taka, ki delujejo samo v eni državi, to pa so Združene države Amerike, ki ponujajo 280 milijonski trg.

Tabela 10: Največja podjetja v TND po obsegu prodaje v letu 2000

Podjetje	Mesto na lestvici (po prodaji)	Prodaja (v milijardah \$)	Število držav delovanja
Wal-Mart	1	206,8	10
Carrefour	2	64,8	27
Kroger	3	53,0	1
Home Depot	4	49,4	3
Ahold	5	44,7	19
K-Mart	6	40,0	1
Target	7	39,9	1
Albertsons	8	39,7	1
Sears Roebuck	9	36,5	2
Tesco	10	34,4	8

Opomba: V tabeli ni zajeto podjetje Metro iz Nemčije, na podlagi dejstva, da večina prometa ustvari v obliki prodaje cash&carry, kar je prodaja na debelo in ne trgovina na drobno.

Vir: [http://www.cior.com/news/press\\_releases/viewnews\\_100\\_retailers.htm](http://www.cior.com/news/press_releases/viewnews_100_retailers.htm), 2002

Tabela 11: Podjetja v TND glede na največje število držav poslovanja v letu 2000

Podjetje	Mesto na lestvici (po prodaji)	Prodaja (v milijardah \$)	Število držav delovanja
Carrefour	2	64,8	27
Ahold	5	44,7	19
Wal-Mart	1	206,8	10
Aldi	12	28,0	10
Tesco	11	34,4	8

Vir: [http://www.cior.com/news/press\\_releases/viewnews\\_100\\_retailers.htm](http://www.cior.com/news/press_releases/viewnews_100_retailers.htm), 2002.

V drugi tabeli je prikazanih prvih pet podjetij v TND po številu držav, v katerih poslujejo in mesto, ki ga zasedajo na svetovni lestvi največjih podjetij v TND po številu prihodkov.

Iz predstavljenega lahko postavim sklep, da je bila Mercatorjeva odločitev o internacionalizaciji zaradi navedenih specifičnosti slovenskega trga nujna in logična posledica strategije rasti in širitve. Slovensko podjetje v TND, ki sedaj ne seže prek nacionalnih meja, nima veliko možnosti za razvoj in bo prej ali slej izgubilo identiteto ter se vključilo v večjo trgovsko verigo ali mednarodno trgovsko korporacijo.

Po drugi strani postaja Mercator s samostojnim širjenjem na Balkan vse zanimivejši za tuje trgovske družbe, ki ga bodo ob še vedno relativno nizki ceni delnice lahko tudi ob plačilu prevzemne premije poceni prevzele ter tako pridobile kar velik trg. Nizko ceno delnic slovenskih podjetij potrjujejo kar visoke premije, ki so jih podjetja plačevala ob slovenskih prevzemih glede na tržno ceno na borzi (Gruden, 2001). Zato predlagam Mercatorju med svoje strateške cilje uvrstiti načrtno povečevanje vrednosti delnice, ki bi zmanjševala tveganje tujih prevzemov ter spremembo strukture lastništva. Temeljna aktivnost za doseganje prvega cilja pa je učinkovita komunikacijska strategija in korporacijske akcije oglaševanja.

Nevarnost prevzema Mercatorja pred tujim konkurentom je povezana z lastništvom Mercatorja, o katerem je govoril Janković v intervjuju za Dnevnik (Lacić, 2002). V primeru, da Mercator prevzame kaka tuja konkurenčna družba, se bo v Mercatorjevih trgovinah zelo verjetno močno spremenila struktura blaga. V trgovinah bo prevladovalo večinoma tuje uvoženo blago. Tuji lastniki pa lahko potegnejo še dve potezi: zamenjajo ime podjetja in upravo, če ji ne zaupa, ali če ta ne jamči, da bodo cilji doseženi (Novkovič, 2001). Po besedah predsednika uprave Mercatorja, Zorana Jankovića, naj bi bilo zato ciljno lastništvo Mercatorjevo razdeljeno med vodilne managerje, ki bi kupili okrog 25% delnic (sedaj imajo 4,5% delež), strateškega partnerja, ki bi prevzel drugo tretjino in dobavitelje ter poslovne partnerje, ki bi imeli nekaj več kot tretjino preostalih delnic. Od strateškega partnerja Mercator pričakuje predvsem pomoč pri nabavah uvoženega blaga.

Na ta pogled se nanaša tudi moje mnenje o optimalnem lastništvu in strateškem partnerstvu. Prvo mnenje se nanaša na strateškega partnerja, ki bi obvladoval okrog tretjine lastništva celotne skupine. Tak partner pa bi moral Mercatorju poleg pomoči pri uvozu, dati tudi dostop do ugodnih finančnih virov, varnost pred sovražnimi prevzemi in vstopnico na nove trge. Potencialni partner je lahko tudi podjetje, katerega dejavnost je ena izmed Mercatorjevih divizij, ki ni prehranska (npr. tekstilna, tehnična ali športna) ter ima na trgih, ki so za Mercator potencialno zanimivi, že postavljeno mrežo TND.

Drugi vidik lastništva se nanaša na hčerinska podjetja. Kot vidimo se za strukturo lastništva pri hčerinskem podjetju na novih trgih v obliki družbe z omejeno odgovornostjo odloča glede na okoliščine v posamezni državi, vendar povsod velja pravilo večinskega lastništva. Na Hrvaškem in v Srbiji je 100% lastnik, v BiH pa le 52% (Lacić, 2002b). Mislim, da je strateško partnerstvo na tujih trgih vsekakor pametna odločitev in dober kompromis z vidika prevzemanja tveganja, pridobivanja lokalnega znanja in na drugi strani delitvijo dobička ter sprejemanja odločitev. V tej točki tudi ocenjujem, da bolj kot bodo trgi oddaljeni, (tako fizično kot geografsko), večja bo potreba po strateškemu lokalnemu partnerju. To pa se bo odražalo tudi na deležu lastništva hčerinskega podjetja v ciljni državi.

Podjetje mora pred nastopom na tujem trgu jasno opredeliti svoje cilje in pričakovanja. Zato ima posledično vsak trg tudi svojo pomembnost. Posebej bi zato izpostavil trg Srbije, ki je od vseh trgov, na katerih Mercator v tem trenutku nastopa, najbolj tvegan. Predvidevam, da je imel Mercator na tem trgu poleg vseh naštetih prednosti internacionalizacije tudi druge, dolgoročneje, strateško pomembne razloge. Trg Srbije je lahko namreč za Mercator odskočna deska za ruski trg. Srbija v kratkem pričakuje ratifikacijo sporazuma o brezcarinskem poslovanju z Rusijo. Slovensko podjetje, ki bi v tem primeru na ruski trg izvažalo v sodelovanju s srbskim podjetjem, bi se izognilo visokim stroškom carinjenja (Šalamun, 2001).

V smislu nujnosti odločitve internacionalizacije je zajeta tudi časovna komponenta, ki je povezana s trgi, na katerih se je Mercator odločil nastopati. Odločitev Mercatorja za nastop na teh trgih je povezana z vrsto dejavnikov, ki sem jih analiziral že v prejšnjih poglavjih.



Dejavniki so vezani na naslednje konkurenčne prednosti, ki jih ima Mercator na teh trgih pred ostalimi konkurenti:

- slovenske blagovne in trgovske znamke so še vedno prepoznavne, cenjene in iskane,
- trgovci slabo organizirani, tehnološko, prostorsko in storitveno zastareli,
- ugodne razmere za logistično podporo,
- poznavanju kulturnega in poslovnega okolja ter nizke jezikovne in druge komunikacijske ovire.

Pojavlja pa se vprašanje, koliko časa jih bo Mercator uspel ohraniti, po vstopu tujih multinacionalnih podjetij, zato nekatere izmed navedenih prednosti imenujemo tudi prednosti prvega prišleka.

Kot vidimo je bila odločitev o izbiri trgov močno povezana s časovnih trenutkom in tveganjem, ki je povezano z nastopom na teh trgih. Če bi se Mercator odločil za nastop na teh trgih preložiti za nekaj let, bi bile splošne gospodarske in politične razmere zagotovo bolj urejene in naklonjene internacionalizaciji, po drugi strani pa bi verjetno izgubil večino izmed najpomembnejših konkurenčnih prednosti, ki jih ponuja nastop v tem trenutku in so: možnost najboljših lokacij, prepoznavnost in cenjenost trgovskih in blagovnih znamk ter neorganiziranost in tehnološka zastarelость lokalnih trgovcev.

Med opisanimi motivacijskimi dejavniki, ki jih je imel Mercator za širitev na tuje trge je prepoznati tako reaktivne kot proaktivne motive. V postavljeni hipotezi pa pričakujemo, da bodo imeli reaktivni motivi internacionalizacije, ki izhajajo iz lastnosti slovenskega trga prevladujočo vlogo. Med pomembnejšimi reaktivnimi motivi za internacionalizacijo smo pri podjetju Mercator prepoznali konkurenčni motiv, ki bo z vključitvijo Slovenije v Evropsko unijo postajal vse pomembnejši, majhnost in zasičenost trga ter omejujoča zakonodaja. Prisotni so tudi proaktivni motivi in sicer osnovna motiva vsakega podjetja, ki sta dobiček in rast, pobuda posloводства, doseganje ekonomij obsega in s tem povečevanje konkurenčnosti ter priložnost na tujih trgih. Po besedah Mitje Marinška in na podlagi analize podjetja lahko postavimo sklep, da so bili za podjetje Mercator prevladujočega pomena za odločitev o internacionalizaciji reaktivni motivi. Zavedati pa se moramo, da prepoznani motivacijski dejavniki internacionalizacije niso empirično podprti in so lahko temelj nadaljnega preučevanja na večjem številu slovenskih podjetij.

Vsekakor so motivi za internacionalizacijo med seboj močno povezani in težko rečemo, da se podjetje za internacionalizacijo odloči samo zaradi enih ali drugih. Gre za to, kateri bodo prevladali v določenem trenutku. Osebnostno smatram, da se v procesu internacionalizacije pomembnost posameznih motivov spreminja v času glede na globalni konkurenčni položaj v katerem se podjetje nahaja in njegovo uspešnost. Tovrstne domneve pa so lahko le premet nadaljnjih raziskav.

Mercator je pri internacionalizaciji izbral trge, ki tudi teoretično potrjujejo postavljeno hipotezo na podlagi pregledane teorije. To so trgi, ki so geografsko, kulturno in poslovno najbližji domačemu trgu. Zaradi specifičnosti razmer, ki vladajo na trgih nekdanje Jugoslavije in so povezane z relativno visokim tveganjem nastopa, postavljene hipoteze na primeru Mercator ne moremo popolnoma potrditi. Očitno je Mercator pri sprejemanju odločitve stvari enostavno pretehtal (verjetno v obliki SWOT analize), kjer so prednosti prvega prišleka enostavno prevladale nad tveganji in nevarnostmi, ki so z nastopom na teh trgih povezane v tem trenutku.

V tem delu ne moremo potrditi niti dela predpostavke o izbiri strategije vstopa z nižjim tveganjem, saj je Mercator izbral strategijo greenfield investicij in prevzemov, ki pa so povezane z visokim tveganjem in stroški umika. Pri strategijah vstopa se mi zdi smiselno poudariti Mercatorjevo naklonjenost straškemu partnerstvu, kjer ima večinsko lastništvo in skupnim naložbam na posameznih trgih z lokalnimi partnerji. To je tudi eden izmed ukrepov, ki zmanjšuje tveganje vstopa in delovanja na določenih tveganih trgih.

Na podlagi ugotovitev lahko postavim sklep, da je Mercator izbral trge, ki so geografsko, kulturno in poslovno najbližji domačemu trgu, ni pa izbral strategije vstopa z najnižjim tveganjem. S tem lahko na podlagi primera Mercator le delno potrdimo postavljeno hipotezo, da podjetja izbirajo raje strategije vstopa z nižjim tveganjem in trge, ki so geografsko, kulturno in poslovno najbližji domačemu trgu.

## **7. SKLEP**

Internationalizacija je večrazsežnostni proces naraščajočega vključevanja v mednarodne aktivnosti, sestavljen iz več posameznih komponent. Najpomembnejši deli strategije internacionalizacije so strategija izbire trgov, strategija vstopa in strategija proizvodov, pomembne pa so tudi druge dimenzije (finance, kadri, organizacijska struktura).

Pri preučevanju ITND moramo biti pozorni na ločevanje internacionalizacije proizvodnih in storitvenih dejavnosti, med katere spada tudi TND. Njihovo ločevanje izhaja iz temeljnih razlik med proizvodi in storitvami in narekuje izbiro ustrezne strategije vstopa, trženja in delovanja na tujih trgih. TND ima pomemben in zelo občutljiv položaj v gospodarstvu, saj se prav v njej pojavijo prvi znaki sprememb v končnem povpraševanju oziroma končni porabi. Njen pomen za stabilnost gospodarstva se kaže v usposobljenosti, da oblikuje zaloge blaga, ki zadovoljujejo potrebe končnih porabnikov.

Dve glavni strateški alternativni, ki jih imajo podjetja za internacionalizacijo v TND, sta globalna in mednarodna strategija. Globalna podjetja v TND kopirajo standardne formate v vseh državah po svetu, mednarodna podjetja pa jih prilagajajo posameznim trgom.

Podjetja lahko za nastop na tujih trgih izberejo naslednje načine: izvoz, piggybacking, agente, distributerje, franšizing, licenciranje, neposredne naložbe, prevzeme, skupne naložbe in strateške zveze. Najpomembnejša razlika v metodah vstopa na mednarodne trge je stopnja vključenosti podjetja v mednarodne aktivnosti, ki v veliki meri določa možnosti nadzora in stopnjo tveganja. Ugotovljene so povezanosti med posameznimi kategorijami in sicer višja kot je stopnja vključenosti v mednarodne aktivnosti, večja je možnost nadzora in večje je tveganje zaradi večje uporabe resursov.

Motive, zaradi katerih se podjetja odpravijo na tuje trge lahko razdelimo na proaktivne motive, ki delujejo stimulatивно na spremembo strategije in reaktivne motive, s kateri se podjetja odzivajo na nevarnosti in grožnje na domačem ali tujem trgu. Med dejavnike vstopa na tuje trge uvrščamo še fizično oddaljenost, lastnosti trgov in imidž, ki si ga je podjetje oblikovalo na domačem trgu in ga želi vzpostaviti na tujem trgu.

V literaturi obstaja mnogo teoretičnih modelov in teorij, ki obravnavajo internacionalizacijo v TND. V magistrskem delu sem izbral in na kratko predstavil Dunningovo Eklektično paradigmo (1988), Pellegrinijev model o smereh rasti v TND (1994), teorijo stopenjskega modela, model Uppsala in novejša modela, ki povezujeta predhodne teorije; model SIRE (Sternquist, 1997) in Dinamičen model dejavnikov, ki vplivajo na ITND (Vida, Fairhust, 1998).

Internationalizacija poslovanja podjetij v TND postane v primeru slovenskega trga nujna zaradi njegovih specifičnosti, ki jih določajo majhnost in omejenost trga, zasičenost ter omejujoča zakonodaja. Poleg navedenih motivov, ki jih določa lastnost trga, ima vse pomembnejšo vlogo konkurenčni motiv, katerega pomen se bo povečeval z vključevanjem Slovenije v Evropsko unijo. Na izbranem primeru podjetja Mercator je poleg **prevladujočih reaktivnih motivov za internacionalizacijo, prepoznati tudi proaktivne motive** in sicer dobiček in rast, pobudo posloводства, doseganje ekonomij obsega in s tem povečevanje konkurenčnosti ter priložnosti na tujih trgih.

**Mercator je pri internacionalizaciji izbral trge, ki so geografsko, kulturno in poslovno najbližji domačemu trgu**, to pa tudi delno potrjuje postavljeno hipotezo. To so države v okviru ozemlja nekdanje Jugoslavije, ki jih povezujejo podobne kulturološke, jezikovne in poslovne značilnosti in omogočajo podjetjem, ki nanje prodirajo, oblikovati skupno strategijo vstopa, ki pa se v sami izvedbi in posebnostih razlikuje od trga do trga. Odločitev Mercatorja za nastop na teh trgih, kjer želi doseči pomemben tržni delež (okrog 15%) je vezana na naslednje **konkurenčne prednosti**:

- slovenske blagovne in trgovske znamke so še vedno prepoznavne, cenjene in iskane,
- trgovci slabo organizirani, tehnološko, prostorsko in storitveno zastareli,
- ugodne razmere za logistično podporo,
- poznavanju kulturnega in poslovnega okolja ter nizke jezikovne in druge komunikacijske ovire,

- dobre možnosti za vzpostavljanje kontra poslov s surovinami, polizdelki in izdelki, ki jih potrebuje slovenska predelovalna industrija in hkrati trgovina.

Cilji podjetja na vseh trgih niso enaki, zato ima vsak trg tudi svojo pomembnost. Ocenjujem, da je srbski trg najbolj tvegan, vendar ponuja Mercatorju nastop na njem v tem trenutku tudi določene dolgoročne, strateško pomembne prednosti. **Trg Srbije je lahko namreč za Mercator odskočna deska za naskok na ruski trg.**

**Mercatorjevo strategijo internacionalizacije bi lahko označil kot kombinirano strategijo,** kjer se prepletajo greenfield investicije, prevzemi in razne strateške zveze z lokalnimi partnerji, v katerih prevladuje pravilo večinskega lastništva. S strateškimi partnerstvi želi tudi zmanjšati tveganje nastopa na trgih bivše Jugoslavije, ki so relativno tvegani.

Mislím, da je franšizing kot metoda vstopa oziroma kot instrument krepitve tržnega položaja, dodatni Mercatorjev potencial tudi na tujih trgih. Za implementacijo sistema franšiz menim, da mora biti zrelo tudi okolje in urejene splošne gospodarske razmere (pravne, tržne, politične), ki pa na teh trgih še niso popolnoma urejene. Pogoj ocenjujem kot potreben zaradi nadzora zagotavljanja standardov kakovosti in seveda plačevanja licenčnin.

Podjetja organizacijsko na tuje trge vstopajo globalno ali multilokalno, vendar je na primeru podjetja Mercator **možno opaziti integracijo obeh strategij.** Lahko pa rečemo, da je **pri Mercatorjevi strategiji prisotnih večina elementov globalne strategije.** Izrazitejši elementi globalne strategije internacionalizacije Mercatorja so: enak tržni prijem in format delovanja na vseh trgih, globalno upravljanje sredstev in na vseh trgih enaka strategija matične družbe. Elementi, ki jih lahko pripišemo multilokalni strategiji so proizvodni splet, ki se prilagaja posamezni državi in lokalno obravnavanje konkurence.

S procesom internacionalizacije se je spremenil tudi Mercatorjev moto, ki odraža celovitost komunikacijske strategije. »Mercator najboljši sosed« je nadomestil »**Mercator brez meja**«, ki kupcem na vseh trgih želi zagotoviti najboljše slovensko, domače in tuje blago po najnižjih cenah. Za uresničevanje strateškega cilja cenovne konkurenčnosti blaga na vseh trgih Mercator izvaja razne projekte cenovne konkurenčnosti, med katerimi so najpomembnejši: pospeševalno prodajne akcije ter projekti Trajno nizke cene, Trgovska znamka Mercator, Slovenska, Bosanska in Hrvaška košarica, Tedenski šparovček in Co-marketing za dobavitelje. Mercatorjeva strategija izdelkov je na tujih trgih usmerjena v prilagajanje ponudbe lokalnim navadam in povpraševanju potrošnikov. Zato na Mercatorjevih policah na tujih trgih uveljavljajo 40% izdelkov slovenske proizvodnje, prav toliko izdelkov proizvajalcev lokalnega trga (40%), preostanek izdelkov (20%) pa je uvoz od drugod.

Grajenje Mercatorjevega imidža tako na slovenskem kot na tujih trgih je dolgoročen proces. Tega se zaveda Mercator predvsem pri prenosu imidža z matične države na tuje trge, kjer ima še določene konkurenčne prednosti pred tujimi tekmeci. Mercator je v preteklosti na teh trgih že nastopal in je pozicioniran zelo visoko v očeh potrošnikov z mnogimi drugimi slovenskimi

podjetji in izdelki. Vprašanje, ki se pri tem pojavlja je, kako velike so razlike v percepcijah potrošnikov na teh trgih in ali bodo ob nastopu tujega podjetja te razlike dovolj velike, da bodo potrošnika zadržale. Pri prenosu, grajenju in ohranjanju imidža na novih trgih pa bodo imeli ključno vlogo kadri.

Dokaz povečevanja učinkovitosti poslovanja Skupine Mercator, pri kateri ima vsekakor svoj delež tudi poslovanje na tujih trgih, je povečevanje čiste dobičkonosnosti skupnih prihodkov in dodane vrednosti na zaposlenega. To zagotavljajo z več ukrepi, med katerimi je vsekakor maksimiranje obsega prodaje na domačih in tujih trgih ter z njimi povezane ekonomije obsega. Iz analize primerjave z ostalimi podjetji in celotno dejavnostjo bi lahko povzeli, da Skupina Mercator uspešno uresničuje zastavljene cilje, med katere sodi tudi intenzivno vključevanje na tuje trge. To trditev lahko postavimo tudi relativno glede na primerjavo z ostalimi izbranimi konkurenčnimi podjetji v slovenski TND.

## 8. LITERATURA

1. Alexander Nicholas: Expansion within the Single European Market: A Motivational Structure. *The International Review of Retail and Distribution Management*, 5(1995), 4, str. 472-487.
2. Alexander Nicholas: Retailers and International Markets: Motives for Expansion. *International Marketing Review*, 7(1990), 4, str. 75-85.
3. Alexander Nicholas: The Retail Internationalisation Process. *International Marketing Review*, 17(2000), 4/5, str. 334-354.
4. Alexander Nicholas, Doherty Anne Marie: The Internationalisation of Retailing: Current Research Themes and Future Directions. *International Marketing Review*, 17(2000), 4/5, str. 322-327.
5. Arnold Stephen J., Ferni John: Wal-Mart in Europe: Prospects for the UK. *International Marketing Review*, 17(2000), 4/5, str. 416-433.
6. Bellak Christian, Luostarinen Reijo: Foreign Direct Investment of Small and Open Economies. Case of Austria and Finland. Helsinki: Centre of International Business Research, 1994, str.341-364.
7. Bronder C., Pritzl R.: Developing Strategic Alliances: A Conceptual Framework for Successful Cooperation. *European Management Journal*, 10(1992), 4, str. 15-27.
8. Brown S., Burt S.: Conclusion - Retail Internationalization: Past Imperfect, Future Imperative. *European Journal of Marketing*, 26(1992), 8/9, str. 80-84.
9. Buckley Peter J., Ghuary Pervez: *The Internationalisation of the Firm*. London: The Dryden Press, 1994. 371 str.
10. Buckley Peter J., Pass C.L., Prescott Kate: The Internationalization of Service Firms: A Comparison with the Manufacturing Sector. *Scandinavian International Business Review*, 1(1992), 1, str. 39-56.
11. Burt Steve, Carralero-Encinas Jose: The Role of Store Image in Retail Internationalisation. *International Marketing Review*, 17(2000), 4/5, str. 433-454.
12. Davies Gary: Retail Brands and the Theft of Identity. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 26(1998), 4, str. 140-146.
13. Dawson J.A.: Internationalisation of Retail Operations. *Journal of Marketing Management*, 10(1994), str. 267-282.
14. Devlin G., Blackley M.: Strategic Alliances – Guidelines for Success. *Long Range Planning*, 21(1988), 5, 328 str.
15. Dunning John H.: The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1998), Spring, str. 1-31.
16. Dunning John H.: The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1988), str. 1-31.
17. Dunning John H., Rojec Matija: Foreign Privatisation in Central & Eastern Europe, CEEPN Technical paper series, 2(1993). 92 str.

18. Eroglu S.: The Internationalization Process of Franchise Systems: A Conceptual Model. *International Marketing Review*, 9(1992), 5, str. 11-39.
19. Evans Jody, Treadgold Alan, Mavondo Felix T.: Explaining Export Development through Psychic Distance. *International Marketing Review*, 17(2000a), 2/3, str. 164-169.
20. Evans Jody, Treadgold Alan, Mavondo Felix T.: Psychic Distance and the Performance of International Retailers. *International Marketing Review*, 17(2000b), 4/5, str. 373-392.
21. Glas Miroslav, Hisrich Robert D., Vahčič Aleš, Antončič Boštjan: The internationalization of SMEs in transition economies : evidence from Slovenia. *Global Focus*. New York, 11(1999), 4, str. 107-124.
22. Hallsworth Alan G.: Retail Internationalization: Contingency and Context? *European Journal of Marketing*, 26(1992), 8/9, str. 25-34.
23. Hollander Stanley C.: *Multinational Retailing*. Michigan: Michigan State University, 1970.
24. Hollander Stanley C.: The Internationalization of Retailing: A Foreword. *Journal of Retailing*, 44(1968), 1, str. 3-12.
25. Hrastelj Tone, Makovec Maja: *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 122 str.
26. Johanson Jan, Vahle Jan-Erik: The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1977), Spring/Summer, str. 23-32.
27. Kacker Madhraj: Studies developments in global retailing since the 1960s, *International Marketing Review*, 3(1986), 14 str.
28. Kilfoyle Regina S.: *S.A. Chupa Chups: Managing International Expansion*. London: London Business School, 1996. 19 str.
29. Klemenčič Sonja: *Analiza politik državne promocije izvoza*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 100 str.
30. Kotler Philip: *Marketing Management. Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
31. Kumar Mitja: *Vpliv globalizacije in liberalizacije kapitalskih tokov na gospodarstvo*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 46 str.
32. Makovec Brenčič Maja, Ahčan Aleš, Jevšnik Saša, Kosi Slavko, Košir Igor, Prosen Barbara, Šturm Katja: *Analiza trgovine v Republiki Srbiji – Možnosti slovenskega trgovskega podjetja Mercator, d.d. na srbski trg*. V knjigi Janez Prašnikar: *Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije*. Ljubljana: Častnik Finance, 2001, str. 357-376.
33. Makovec-Brenčič Maja: *Zapiski predavanj*. Podiplomski študij. 2000.
34. Markides Constntinos C.: A dynamic View of Strategy. *Sloan Management Review*, 40(1999), 3, str. 55-64.
35. Mazursky David, Jacoby Jacob: Exploring the Development of Store Images. *Journal of Retailing*, 62(1986), 2, str. 145-165.

36. Morgan Robert E., Katsikeas Constantine S.: Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: A Critique. *Management Decision*, 35(1997), 1/2, str. 68-79.
37. Morosini Piero, Shane Scott: National Cultural Distance and Cross-border Acquisition Performance. *Journal of International Business Studies*, 29(1998), 1, str. 137-159.
38. Muniz-Martinez Norberto: The Internationalisation of European Retailers in America: The US Experience. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 26(1998), 1, str.29-38.
39. O'Grady Shawna, Lane Henry W.:The Psychic Distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(1996), 2, str. 309-333.
40. Pellegrini Luca: Alternatives for Growth and Internationalisation in Retailing. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4(1994), 2, str. 121-148.
41. Pelligrini Luca: The Internationalization of Retailing and 1992 Europe. *Journal of Marketing Channels*, 1(1991), 2, str. 3-27.
42. Porter Michael E.: *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, 1990. 855 str.
43. Potočnik Vekoslav, Hrastelj Jože, Dmitrovič Tanja, Makovec Brenčič Maja, Umek Alenka: Strategija razvoja slovenske trgovine. Raziskovalna naloga. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, 1996. 206 str.
44. Potočnik Vekoslav: *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV Založba, 2001. 417 str.
45. Quinn Barry, Doherty Anne Marie: Power and Control in International Retail Franchising. *International Marketing Review*, 17(2000), 4/5, str. 354-373.
46. Repovž Jernej: *Celostna grafična podoba*. Ljubljana: Studio Marketing, 1995. 191 str.
47. Rojec Matija: *Neposredne tuje investicije in razvoj Slovenije*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 397 str.
48. Rugman Alan M., Lecraw Donald J., Booth Laurence D.: *International Business: Firm and Environment*. Singapore: McGraw-Hill, 1987. 458 str.
49. Rugman Alan M., Verbeke Alain: *Multinational Enterprise and National Economic Policy*. V knjigi Alan M. Rugman: *Multinational Enterprises and Trade Policy*. Cheltenham: Edward Elgar, 1993, str. 194-211.
50. Ruzzier Mitja: *Združevanje podjetij v trgovini na drobno*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 51 str.
51. Salmon Walter J., Tordjman Andre: The Internationalisation of Retailing. *International Journal of Retailing*, 4(1989), 2, str. 3-16.
52. Sparks Leigh: Seven-Eleven Japan and The Southland Corporation: A Marriage of Convenience? *International Marketing Review*, 17(2000), 4/5, str. 401-416.
53. Sternquist Brenda: International Expansion by US Retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 25(1997), 8/9, str. 262-268.



54. Stottinger B., Schlegelmilch B.: Explaining Export Development through Psychic Distance: Enlightening or Elusive? *International Marketing Review*, 15(1998), 5, str. 357-372.
55. Svetličič Marjan: Svetovno podjetje. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 1996. 426 str.
56. Svetličič Marjan, Jaklič Andreja: Neposredne investicije Slovenije v državah nekdanje Jugoslavije: Strateški ali defenzivni odziv? V knjigi Janez Prašnikar: Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije. Ljubljana: Častnik Finance, 2001, str. 179-208.
57. Treadgold Alan D.: The Developing Internationalisation of Retailing. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 18(1990), 2, str. 4-11.
58. Treadgold Alan: Retail Opportunities in Europe. *Discount Merchandiser*, 33(1993), 6, str. 24-27.
59. Trtnik Andreja: Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 113 str.
60. Vernon R.: International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(1966), 2, str. 190-207.
61. Vida Irena, Fairhurst Ann: International Expansion of Retail Firms: A Theoretical Approach for Future Investigations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 5(1998), 3, str. 143-151.
62. Vida Irena, Reardon James, Fairhurst Ann: Determinants of International Retail Involvement: The Case of Large U.S. Retail Chains. *Journal of International Marketing*, 8(2000), 4, str. 7.
63. Vida Irena, Reardon James: Determinants of International Retail Involvement: The Case of Large U.S. Retail Chains. *Journal of International Marketing*, 8(2000), 4, str. 37-61.
64. Vida Irena: An Empirical Inquiry into International Expansion of US Retailers. *International Marketing Review*, 17(2000), 4/5, str. 454-476.
65. Whitehead Maureen B.: Internationalization of Retailing: Developing New Perspectives. *European Journal of Marketing*, 26(1992), 8/9, str. 74-79.
66. Williams David E.: Differential Firm Advantages and Retailer Internationalization. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 19(1991), 4, str. 3-12.
67. Williams David E.: Retailer Internationalization: An Empirical Inquiry. *European Journal of Marketing*, 26 (1992), 8/9, str. 8-24.

## 9. VIRI

1. Anžlovar Petra: Intervju: Trgovina je kraljica 21. stoletja. *Gospodarski vestnik*, 24, 14.06.2001a, str. 12.
2. Basarić Zdravko: Hrvaške naložbe za milijardo mark. *Gospodarski vestnik*, 42, 15.10.2001c, str. 32.
3. Basarić Zdravko: Hrvaški trg: Razpihovanje vojne pred vrati. *Gospodarski vestnik*, 24, 14.06.2001b, str. 26.
4. Basarić Zdravko: Tretji Mercatorjev korak v Hrvaški. *Gospodarski vestnik*, 24, 14.06.2001a, str.28.
5. Carić Sandra: Hrvaško trgovsko družbo Diona bi rešil tudi Mercator. *Finance*, 185, 12.10.2001d, str. 6.
6. Carić Sandra: Janković nad hrvaške trgovce. *Finance*, 165, 14.09.2001c, str. 7.
7. Carić Sandra: Je Mercator res potencialni kupec hrvaške Dione? *Finance*, 211, 21.11.2001e, str. 6.
8. Carić Sandra: Kako je Mercator prevzel Slobodo. *Finance*, 109, 27.06.2001b, str. 7.
9. Carić Sandra: Mercator s polno paro v Zagreb. *Finance*, 164, 13.09.2001a, str. 7.
10. Carić Sandra: Sloboda kmalu v celoti Mercatorja. *Finance*, 123, 17.07.2001f, str. 8.
11. Čelebič Tanja: BIH: Razdeljen, toda obetaven trg. *Gospodarski vestnik*, 3, 21.01.2002, str.10.
12. *Gospodarski načrt za leto 2002*, Delo, 28.2.2002.
13. Gostiša Jure: Mercator: Dobiček na delnico dobrih 1.700 tolarjev. *Finance*, 40, 28.02.2002, str. 5.
14. Gruden Igo: Mercatorjeva delnica: Primerjava s tujimi trgovskimi družbami. *Gospodarski vestnik*, 37, 13.09.2001, str. 31.
15. Hočevar Borut: Mercator: sindicirano posojilo za velike čase. *Finance*, 14, 22.01.2002, str. 10.
16. Humar Dekleva Bojana: Okoli 30 milijard tolarjev naložb v nekdanjo Jugoslavijo. *Finance*, 237, 31.12.2001, str. 7.
17. Koražija Nataša: Blagovne znamke: Spopad med domačimi in tujimi. *Gospodarski vestnik*, 49, 03.12.2001, str. 49.
18. Koražija Nataša: Naložbe v tujini: polet na južni trg. *Gospodarski vestnik*, 24, 15.06.2000, str. 18.
19. Lacić Marjan: Skupina Mercator je bila lani po čistih prihodkih iz prodaje in številu zaposlenih prva v Sloveniji. *Dnevnik*, 48, 28.02.2002a.
20. Lacić Marjan: Zoran Janković, predsednik uprave Mercatorja, o dosežkih in načrtih. *Dnevnik*, 42, 21.02.2002b.
21. Letno poročilo, Mercator, 2000.
22. Levičnik Vesna: Izdelki pod trgovsko znamko so 20 odstotkov cenejši od drugih. *Dnevnik*, 73, 29.03.2002.
23. Marinšek Mitja: Slovenske investicije v tujini: zakaj, kako, kam?, junij 2000.
24. Mitja Marinšek: Intervju, Mercator, Podpredsednik za mednarodno sodelovanje, Ljubljana, januar 2002.

25. Mihajlovič Novica: Z. Jankovič: V petih letih bo Mercator prvi v regiji. Finance, 122, 16.07.2001, str. 6.
26. Nerevidirani računovodski izkazi Skupine Mercator, Delo, 28.2.2002
27. Nidorfer Matjaž: Osvajanje Balkana po slovensko. Gospodarski vestnik, 26, 28.06.2001, str.14.
28. Novkovič Goran: Novi, ekonomski nacionalizem. Gospodarski vestnik, 50, 10.12.2001, str. 25.
29. Pavlovčič Lidija: Mercator v Zagrebu: Najboljši sosed usidran v soseščini. Gospodarski vestnik, 38, 20.09.2001b, str. 14.
30. Pavlovčič Lidija: Priložnosti: Jugovzhodni trgi niso rezerva. Gospodarski vestnik, 3, 21.01.2002a, str. 4.
31. Petrov Sabina: Letos linija Mercatorjeve trgovske blagovne znamke. Finance, 33, 19.02.2002, str. 20.
32. Pinterič Jan: Balkan: Slovenska jugo strategija. Gospodarski vestnik, 47, 19.11.2001, str. 65.
33. Ranogajec Biserka: Po odprtju Mercatorjevega centra v Zagrebu. Večer, 216, 19.09.2001.
34. Simonič Jasna: Prodajajo inovativni tržni prijemi. Finance, 209, 19.11.2001, str.24.
35. Skrajšani ekonomsko-finančni del preliminarne programa za ureditev »Mercator tržnega centra Sarajevo, 2000.
36. Šalamun Andrej: V središču: »Slovenci, pridite v Srbijo!«. Gospodarski vestnik, 41, 08.10.2001, str. 42.
37. Šubic Petra: Hrvaška. Okupacija z zahoda. Gospodarski vestnik, 3, 21.01.2002, str. 8.
38. Tkalec Robert: Blagovne znamke: Do kod bodo segle trgovinske znamke. Gospodarski vestnik, 49, 03.12.2001b, str. 56.
39. Tkalec Robert: Trgovske blagovne znamke: Na očeh sejemske javnosti. Gospodarski vestnik, 37, 13.09.2001a, str. 27.
40. Tušek Janez: V središču: Vročje beograjsko povabilo. Gospodarski vestnik, 5, 04.02.2002, str.50.
41. URL:[http://www.cior.com/news/press\\_releases/viewnews\\_100\\_retailers.htm](http://www.cior.com/news/press_releases/viewnews_100_retailers.htm), 22.1.2002.
42. URL:<http://gvin.gvestnik.si/fipo2001/>, 6.2.2002.
43. URL:<http://www.gvin.com/Kompass/>, 17.2.2002.
44. URL:<http://www.gvin.com/revije/>, 10.1.2002.
45. URL:<http://borza.gvestnik.si/borzaonline/cgi/GVBorzaFree.exe>, 13.1.2002.
46. URL:<http://www.finance-on.net/knjiznica/bilance2001>, 11.3.2002.
47. URL:<http://www.finance-on.net/arhivtec.php>, 23.2.2002.
48. Žibert Branko: Naložbe v tujino vodijo podjetniški cilji in konkurenca. Finance, 166, 17.09. 2001, str. 27.