

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MARJAN BELTRAM

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**STRATEGIJA VSTOPA SLOVENSКИH TRGOVSKIH PODJETIJ NA SRBSKI
TRG**

Ljubljana, junij 2002

MARJAN BELTRAM

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega
diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____ in
dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD.....	5
2. ANALIZA SRBSKEGA TRGA.....	3
2.1. Jugovzhodni trgi in Slovenija.....	3
2.2. Razmere v Srbiji.....	4
2.2.1. Demografsko okolje v Srbiji.....	5
2.2.2. Gospodarsko okolje v Srbiji.....	7
2.2.3. Pravno-politično okolje v Srbiji.....	10
2.3. Zakaj na srbski trg?.....	12
3. ANALIZA TRGA NA PODLAGI SWOT- OZIROMA PSPN- ANALIZE.....	14
4. ANALIZA PREDNOSTI SLOVENSКИH PODJETIJ NA SRBSKEM TRGU.....	18
5. ANALIZA KONKURENCE NA SRBSKEM TRGU.....	21
5.1. Stanje trgovine na drobno v Srbiji.....	21
5.2. Analiza domačih konkurentov.....	22
5.2.1. C Market.....	24
5.2.2. Pekabeta.....	25
5.2.3. Maxi diskont.....	26
5.3. Analiza tujih konkurentov.....	27
6. PREDSTAVITEV SLOVENSКИH TRGOVCEV.....	28
6.1. Mercator.....	28
6.2. Tuš.....	29
6.3. Era.....	30
6.4. Pričakovanja na srbskem trgu.....	31
7. ANALIZA MOŽNIH OBLIK VSTOPA NA SRBSKI TRG.....	32
7.1. Posredni izvoz.....	32
7.2. Neposredni izvoz.....	33
7.3. Podelitev licence – pogodbene oblike vstopa.....	33
7.3.1. Licenca.....	33
7.3.2. Franšizing.....	34
7.4. Skupne naložbe, strateško partnerstvo.....	35
7.4.1. Skupne naložbe.....	35
7.4.2. Strateško partnerstvo.....	36
7.5. Neposredna vlaganja.....	36
7.6. Izbira strategije za vstop na srbski trg za posamezne slovenske trgovce.....	38
7.6.1. Mercator.....	39
7.6.2. Tuš.....	41
7.6.3. Era.....	42
8. SKLEP.....	43
LITERATURA.....	45
VIRI.....	47

RAZLAGA KRATIC UPORABLJENIH V DIPLOMSKEM DELU

- AMA – American Marketing Asociation.
- BDP – Bruto družbeni proizvod.
- BIH – Bosna in Hercegovina.
- PSPN – Prednosti, Slabosti, Priložnosti, Nevarnosti.
- SFRJ – Socialistična Federativna Republika Jugoslavija.
- SID – Slovenska izvozna družba.
- SWOT – Strenghts, Weeknesses, Oporunities, Threats.
- ZRJ – Zvezna Republika Jugoslavija.

1. UVOD

Zaradi razmer po letu 1990 in kasnejših vojn na tem območju je bil vsaj kratkoročno izgubljen celoten nekdanji jugoslovanski trg. Slovenska podjetja so se ozirala predvsem na zahodne trge, kjer pa z izjemo nekaj najboljših, slovenski izdelki niso prepoznavni. S koncem leta 2000 se je zaključila še zadnja izmed »jugoslovanskih vojn« s padcem Miloševićevega režima v Srbiji in tako se je ponovno gospodarsko odprl celotni predhodni 22-milijonski trg. Odprl se je trg, ki smo ga pred desetimi leti izgubili, prejšnjih 50 let pa v dokaj visoki meri gospodarsko obvladovali.

S tem dogodkom oz. predhodno z izboljšanjem pogojev poslovanja na Hrvaškem in v Bosni in Hercegovini (ki pa nista tema pričujočega diplomskega dela) so slovenska podjetja pridobila nove izvozne trge, kjer je vsaj na začetku možno dosežati bistveno višje cene in tako vsaj določeno obdobje pobirati »smetano«.

Namen diplomskega dela je podrobneje predstaviti strategije vstopa slovenskih trgovskih podjetij na srbski trg in na primeru prikazati tveganje, načine in vzroke za širitev. V začetnem delu predstavljam makroekonomsko analizo izbranega trga in analiziram prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti pri vstopu slovenskih trgovskih podjetij na nov trg. Sledi analiza slovenskih blagovnih – trgovskih znamk in konkurenčnosti. Nadaljujem s predstavitvijo položaja v Sloveniji ter opredeljujem podjetja, ki imajo sredstva za prodor na srbski trg, zaključujem pa s predstavitvijo oblik vstopa oz. prodora na nov trg in opisujem predlagane strategije za posamezna slovenska trgovska podjetja.

Tema dela je vstop slovenskih trgovskih podjetij na srbski trg (z Vojvodino), za kar sem se odločil iz več razlogov. Glavni razlog je nezasedenost tega trga, ki je bil preteklih deset let popolnoma izoliran s strani tujih vlaganj. Odsotnost večjih vlagateljev in tujih konkurentov vsaj v začetni fazi daje slovenskim podjetjem poglavitno konkurenčno prednost – to je prednost prvega, ki skupaj z dobrim poznavanjem razmer na tem trgu predstavlja dva velika faktorja uspeha slovenskih podjetij na srbskem trgu.

Tudi BIH in Hrvaška sta potencialno dokaj nova trga z veliko možnostmi, vendar smo po mojem mnenju na obeh malce zamudili oz. lahko vstopamo le skupaj z močno konkurenco. Dober primer je npr. gradnja nakupovalnih središč v Zagrebu, kjer trenutno raste kar sedem novih centrov, ki jih po večini gradijo velike zahodne trgovske verige. Prav tako v delu ne bom obravnaval Makedonije, kjer nestabilne razmere ne dopuščajo večjih vlaganj, poleg tega pa je ta trg v dokaj veliki meri že v domeni njihovih sosedov Grkov.

Jugoslavije oz. ZRJ kot je razvidno že iz naslova ne obravnavam kot celote, predvsem zaradi majhnosti in nejasnega statusa Črne gore ter po mojem mnenju dolgoročne nestabilnosti Kosova, nekdanje avtonomne pokrajine, ki bo še vrsto let vrelišče različnih etničnih spopadov. Zato Jugoslavijo razčlenjujem na Srbijo in Vojvodino, ki sta tudi geografsko ter kulturno najbližji.

Tezo gradim na prepričanju, da to območje pomeni poslovno priložnost, saj je gospodarstvo preteklih deset let stagniralo. Slovenska podjetja so v primerjavi s tujimi tekmeci, ki se prav tako zanimajo za vstop na te trge, lahko uspešnejša in na tem trgu pobirajo smetano predvsem zaradi poznavanja neobičajnih prodajnih poti, načinov plačila, kulture, jezika, načina poslovanja in s tem povezanega manjšega tveganja, ki pa v veliki meri vseeno obstaja. Slovenska trgovska podjetja so že v preteklosti (še v SFRJ) vlagala na ta trg in sedaj je pretekla vlaganja potrebno izkoristiti (Prašnikar, 2001, str. 7 – 9).

Na koncu diplomskega dela želim, kljub prisotnosti tako poslovnega kot političnega tveganja, potrditi tezo, da so slovenski trgovci v želji po rasti podjetja prisiljeni ozirati se na sveže trge ter si tam odrezati levji delež, kajti dejstvo je, da so zahodni trgi zasičeni, prepoznavnost slovenskih blagovnih znamk na njih pa zanemarljiva.

2. ANALIZA SRBSKEGA TRGA

2.1. Jugovzhodni trgi in Slovenija

Nekdanje pojmovanje območja bivše Jugoslavije in sosednjih držav je pozabljeno. Nova definicija balkanskih držav je pozitivnejša in jih ne postavlja več na obrobje Evrope. Jugovzhodno Evropo, kot se po novem imenuje to območje, sestavljajo poleg Hrvaške, ZRJ, BIH in Makedonije še Albanija, Romunija in Bolgarija.

Med državami nekdanje Jugoslavije, kakor tudi med državami jugovzhodne Evrope, obstajajo velike razlike predvsem na področju odprtosti, pri instrumentih mednarodnega sporazumevanja ter uravnavanju mednarodnega poslovanja. Velike razlike se odražajo tudi v višini BDP na prebivalca.

Če se opredelim na države nekdanje Jugoslavije, lahko opazim, da izstopata predvsem Slovenija in Hrvaška, medtem ko ima Srbija brez Kosova dosti nižji BDP na prebivalca. Kljub velikim razlikam obstajajo tudi nekatere skupne poteze (Hrastelj, Makovec, 1999):

1. Poudarjena ksenofilija do tujih izdelkov, kar ponekod, npr. v Bosni, še utrjuje delež tujcev, ki zaposlujejo tudi številne domačine.
2. Razviti izvažajo svoje presežke na te trge pogosto po dumpinških pogojih, kar jim manj kviri sicer sprejete strategije in politike.
3. Slaba zaščita porabnikov, povezana z njihovo željo po ohranitvi neke življenjske ravni, ki se sprevrča v iluzijo, ima za posledico uspešnost piratstva blagovnih znamk. Bližina dobaviteljev, turških, italijanskih in drugih, navedeno dejstvo samo še podpira.
4. Nekateri izmed bolj oddaljenih dobaviteljev tržijo tudi prek konsignacijskih skladišč, ki so lahko tudi v sosednjih državah.
5. Starejši porabniki še vedno »jemljejo« slovenske izdelke kot domače, saj se na ta način izognejo pretiranim tveganjem glede kakovosti itd.

6. Nekaj je tudi skupnih potez z državami nekdanjega SEV-a. Mednje lahko uvrstimo veliko število registriranih podjetij, malo resnih kupcev, znatna plačilna tveganja, nesolventne banke.

Temu naj dodam še splošno znana poslovna dejstva, ki so prisotna na teh trgih (Hrastelj, Makovec, 1999, str. 113):

- strategija nizkih cen, čeprav obstaja tudi segment premožnejših porabnikov,
- pričakovanje ugodnih kreditiranj,
- prisotnost izdelkov na trgih, ki so dobavljivi takoj: konsignacije, lastna podjetja itd.,
- pripravljenost sprejeti blago v poplačilo in nenazadnje
- prilagoditev izdelkov in storitev zahtevam porabnikov.

Slovenska podjetja imajo na teh trgih vsekakor določene prednosti pred tujo konkurenco. Te se odražajo predvsem v boljšem poznavanju krajevnih razmer in tveganj, v hitrem vzpostavljanju in ohranjanju komunikacije, poznavanju načina dela, mentalitete ljudi,... V nadaljevanju se bom osredotočil na srbski trg in ne bom več omenjal analogij med bližnjimi trgi kot tudi ne razlik, ki jih je še veliko več.

2.2. Razmere v Srbiji

Po padcu Miloševićevega režima ob koncu leta 2000 je tudi v ZRJ in Srbiji zavel nov veter demokratičnih sprememb in želj po približevanju zahodnemu razvitemu gospodarstvu. Deset let po razpadu SFRJ so bile vse vpletene strani pripravljene na dialog in tako sta Slovenija in ZRJ 9.12.2000 ponovno vzpostavili diplomatske odnose, ki so bili osnova za kasnejše gospodarsko sodelovanja med državama. Že pred novembrom 2000 je Gospodarska Zbornica Slovenije ukrepala in odprla informacijsko pisarno v Beogradu ter s tem omogočila slovenskim podjetjem, da kot prva vstopijo na ta zanimiv, na novo odprt desetmilijonski trg, ki ga poznajo verjetno najboljše od vseh na svetu.

Opozoriti moram predvsem na dejstvo, da trgi niso več takšni kot pred letom 1990. Razmere so se močno spremenile, kajti enoten trg, kot smo ga poznali pred desetimi leti, ne obstaja več. Obstajajo kvečjemu fragmenti na tem prostoru, ki so v veliki meri preoblikovani in ne tvorijo celote, temveč le nepovezane dele.

Makroekonomski kazalci so eni izmed bistvenih pokazateljev razmer na trgu. Za namen diplomskega dela bom najprej predstavil spremembo le-teh v obdobju zadnjih desetih let ter napovedi za naslednja leta.

Makroekonomsko okolje sestavljajo številni dejavniki, ki jih delimo na šest glavnih skupin (Potočnik, 1998, str. 38):

- demografsko okolje,
- gospodarsko okolje,
- naravno okolje,
- tehnološko okolje,
- politično–pravno okolje,
- kulturno okolje.

Pod predpostavko, da se naravno in kulturno okolje ni kaj dosti spremenilo, bom osvetlil predvsem demografske, gospodarske in politično–pravne pokazatelje.

2.2.1. Demografsko okolje v Srbiji

Ozemlje Srbije meri 88.361 km², kar je skoraj štirikrat toliko kot Slovenija, število prebivalcev je skoraj 10 milijonov. Glavno mesto je Beograd, ki izstopa po velikosti z 2,5 milijoni prebivalcev. Pomembnejša večja mesta so še Novi Sad, Niš, Kragujevac, Subotica.

Iz polpretekle zgodovine poznamo razmere v Srbiji, ki je po drugi svetovni vojni postala zvezna republika SFRJ z dvema avtonomnima pokrajinama Vojvodino in Kosovom. Po razpadu stare države, povod za to je bila velika kriza 80-ih takoj po Titovi smrti, se je

Srbija skupaj s Črno goro preoblikovala v ZRJ – Zvezno republiko Jugoslavijo – in se zapletla v dolgo obdobje vojn, najprej s Slovenijo, kasneje pa še s Hrvaško, Bosno in Hercegovino in v vojno na svojem ozemlju, na Kosovem. Celotno dogajanje je zelo osiromašilo državo, v katero je pribežalo preko 800.000 beguncev, od tega samo iz Kosova in Metohije več kot 200.000.

Srbija brez Kosova s skoraj desetimi milijoni prebivalcev predstavlja malo manj kot polovico vseh prebivalcev nekdanje SFRJ. Samo glavno mesto Beograd ima več prebivalcev kot celotna Slovenija. Prebivalstvo v večini živi v mestih (več kot 70 %), ki se po višini družbenega proizvoda močno razlikujejo od revnega podeželja in juga Srbije. Največja kupna moč je v vojvodinskih mestih ter Beogradu, kjer je tudi najmočnejše razvito gospodarstvo.

Glede na velikost trga so možnosti za dolgoročno prodajo zelo ugodne, zlasti ob upoštevanju velikosti posameznih mest, kjer prednjači seveda Beograd z več kot 25 % celotnega srbskega prebivalstva.

Tabela 1: Prebivalstvo po popisu leta 1991 glede na regijo v Srbiji

Regija	Površina	Del površine v %	Prebivalstvo	Delež	Št. prebivalcev na km ²
Beograd	3.224	3,65	1.602.226	16,38	497
Vojvodina	21.506	24,34	2.013.889	20,59	94
Zahodna Srbija	24.163	27,35	2.015.632	20,61	83
Vzhodna Srbija	28.568	32,33	2.190.778	22,40	77
Kosovo in Metohija	10.887	12,32	1.956.196	20,00	180
Skupaj	88.361	100	9.778.991	100	111

Vir: Kostić, 2001, str. 40.

Opozoriti moram na zastarelost podatkov, razvidnih v zgornji tabeli. V vmesnem obdobju je prišlo do velikih fluktuacij prebivalstva. Trenutno ocenjujejo, da na področju ZRJ živi 10.677.290 prebivalcev, od tega okoli pol milijona v Črni gori (Podatki o Jugoslaviji, 2002). Prav tako ugotavljam, da je večina prepričana, da je v Beogradu okoli 2,5 milijona prebivalcev, kar je slab milijon več kot po uradnih podatkih za leto 1991. Zaradi teh

pomanjkljivosti in nedostopnosti novejših podatkov moramo gledati na te in sledeče statistične pokazatelje z veliko mero previdnosti.

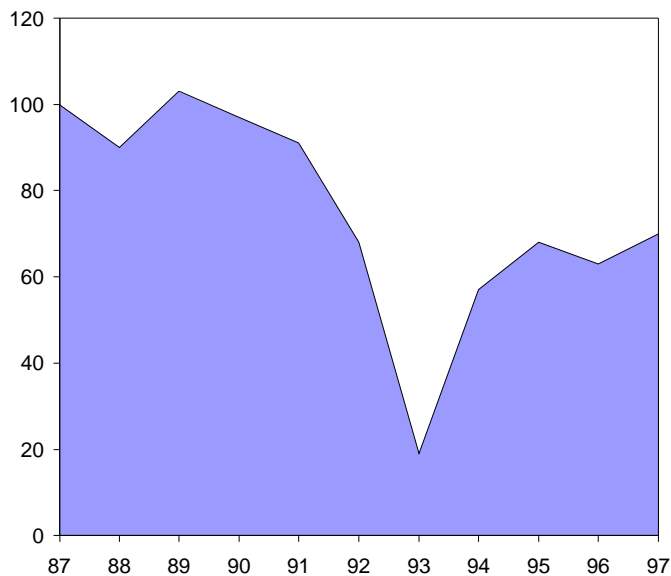
2.2.2. Gospodarsko okolje v Srbiji

Srbijo je v preteklosti zaznamovalo desetletno obdobje stagnacije. Najslabše je bilo v letu 1999, ko je srbska industrija proizvedla komaj tretjino industrijske proizvodnje izpred desetih let. Bombardiranje Nata je popolnoma uničilo nekatere dele industrije. Dodati moram, da je tudi pred agresijo večina industrije proizvajala okoli 30 % svoje proizvodnje iz 80-ih let. Velike napake gospodarskega sistema in katastrofalna ekonomska politika vlade, razpad SFRJ, mednarodne ekonomske sankcije, hiperinflacija, vpletenost v vojno in Natova bombardiranja so v zadnjih nekaj letih popolnoma uničili srbsko industrijo.

Po prevzemu oblasti v Srbiji s strani demokratsko usmerjene politične struje problemi še vedno ostajajo isti in po nekaterih raziskavah naj bi trajalo tudi do 40 let, da bo Srbija prišla na nivo, ki ga je dosegala leta 1987 (Bela knjiga Miloševićeve vladavine, 2000, str. 21). Optimizem se je povečal, ko so v lanskem letu zahodne države odpisale velik del dolgov ZRJ in obljubile znatna nepovratna sredstva za odpravljanje posledic Natovega bombardiranja ter dolgoletnega propadanja gospodarstva pod Miloševićevim režimom.

Največji problem srbskega trga še vedno ostaja tamkajšnja nizka kupna moč, saj je povprečni osebni dohodek 100 €. Opozoriti velja še na precejšnjo neenakomernost pri plačah, saj so povprečne neto plače na območju Beograda za 15 % višje od državnega povprečja. Ob upoštevanju vpliva sive ekonomije (ki prevladuje v Beogradu in ostalih velikih mestih) pa naj bi bile celo za 30 % višje od povprečnih.

Slika 1: Realna potrošnja na prebivalca v Srbiji (1987 = 100)



Vir: Bela knjiga Miloševićeve vladavine, 2000, str. 24.

V obdobju, ki ga obravnava slika 1, odstotni padec potrošnje ni odgoval odstopnemu padcu proizvodnje, kar pomeni, da se je v Srbiji več trošilo, kot je nastalo. Ker Srbija ni dobivala tujih posojil, predpostavljam, da je takšno razmerje nastalo s trošenjem predhodno ustvarjenega bogastva, dodatnega zadolževanja oz. sive ekonomije, ki statistično ni prikazana. Če sklepamo iz te slike, takšno razmerje ni dolgoročno vzdržno, je pa pokazatelj, da realne plače in s tem realna kupna moč prebivalstva v Srbiji ni enaka statistično prikazani. S sistemsko podporo sivi ekonomiji se je v preteklosti v Srbiji kupoval socialni mir, v prihodnosti pa lahko pričakujemo tudi vse večjo transparentnost statističnih kazalcev.

Tabela 2: Nekateri ekonomski kazalci v Srbiji in Sloveniji

	BDP per capita v USD		Rast BDP		Inflacija	
	Srbija	Slovenija	Srbija	Slovenija	Srbija	Slovenija
1991	3286	6331	-11,6	-8,9	-	115,0
1992	2854	6275	-27,9	-5,5	-	207,3
1993	2120	6366	-30,8	+2,8	-	31,7
1994	1358	7233	+2,5	+5,3	-	21,0
1995	1449	9431	+6,1	+4,1	71,8	13,5
1996	1558	9481	+5,9	+3,5	90,5	9,9
1997	1712	9163	+7,4	+4,6	23,2	8,4
1998	1742	9878	+2,5	+3,8	30,4	8,1
1999	1424	10078	-19,3	+5,2	44,1	6,3

Vir: Statistični podatki Združenih narodov, 2002; Podatki o Republiki Sloveniji, 2002.

Poleg kupne moči je pomemben tudi podatek o velikosti BDP na prebivalca. Iz tabele 2 je razvidno, da je BDP na prebivalca v Srbiji brez Kosova v začetnih letih podobno kot v Sloveniji padal, nato pa se ustalil nekje pri 1500 USD na prebivalca. V nasprotju s Srbijo je v Sloveniji BDP po začetnem velikem padcu konstantno rasel in v letu 1999 presegel 10.000 USD na prebivalca, kar je skoraj sedemkrat več kot v istem obdobju v Srbiji. Situacija se sicer izboljšuje in tako povprečne plače kot tudi BDP na prebivalca sta v zadnjem letu močno zrasla, vendar kratkoročno ne moremo pričakovati, da bo Srbija dohitela razvitejše države, kot npr. Slovenija.

Na tem mestu je potrebno omeniti velik plačilnobilančni primanjkljaj Srbije, ki je kratkoročno sicer vzdržan in ga je možno obvladovati, dokler v državo prihajajo velika posojila in investicije. V primeru, da vlada ne bo uspela pospešiti izvoza domačih proizvodov in storitev ter tako zmanjšati plačilnobilančni primanjkljaj, bo sledilo ponovno veliko zadolževanje in vsi poskusi za ekonomsko stabilizacijo se bodo izjalovili.

Kljub nizki kupni moči in nizkemu BDP na prebivalca je Srbija zelo zanimiva tudi za naše trgovce. Potreba po ustrezni oskrbi z živili je v Srbiji očitno velika, kar lahko sklepamo na podlagi množičnih nakupovanj v sosednji Madžarski. Po nekaterih podatkih naj bi bilo v večjih srbskih mestih tako nekje med 5 % in 10 % potencialnih kupcev, ki bi kupovali v velikih hipermarketih, torej v oblikah prodajaln, ki bodo nastale ob vstopu tujih konkurentov na srbski trg. Na podlagi te trditve sem opravil enostaven izračun za

Beograd (predpostavljam populacijo 2,5 milijona) in prišel do podatkov, da bodo imela tuja trgovska podjetja že na začetku v svojih nakupovalnih centrih med 125.000 in 250.000 potencialnih kupcev, kar je skoraj toliko, kot je celotna populacija Ljubljane.

2.2.3. Pravno-politično okolje v Srbiji

Zvezna republika Jugoslavija je nastala po razpadu nekdanje SFRJ s sklepom zvezne skupščine 27. aprila 1992. Po politični organiziranosti je federativna republika, ki jo sestavljata dve republiki: Srbija in Črna gora. V pričujočem diplomskem delu je bistvena predvsem prva, vendar v okviru političnega in pravnega okolja ne morem mimo države kot celote, torej ZRJ, ki predstavlja celoten pravni okvir, znotraj pa so razlike le manjše.

ZRJ in s tem Srbiji se v zadnjih mesecih pospešeno odpirajo vrata v mednarodne politične in gospodarske organizacije. Nekaj najpomembnejših dogodkov na mednarodnem področju je (Košak et al., 2001, str. 323 – 355):

- 26.10.2000 ZRJ postane članica Pakta stabilnosti v jugovzhodni Evropi,
- 2.11.2000 ZRJ postane nova članica Združenih narodov,
- 27.11.2000 postane članica Organizacije za varnost in sodelovanje v Evropi,
- 14.12.2000 članica Evropske banke za obnovo in razvoj,
- 20.12.2000 ZRJ postane članica Mednarodnega denarnega sklada,
- 11.6.2001 članica Banke za mednarodne poravnave.

Kljub navezavi diplomatskih stikov z večino zahodnih držav, med njimi tudi s Slovenijo, se pravno institucionalni položaj Srbije le počasi izboljšuje, kar je posledica dolgoletnega vpliva Miloševićevega režima. Temeljni problem Srbije je torej še vedno »šibka država«, upravljanje pa še vedno temelji na diskreacijskem načinu, katerega sestavni del je razvejana korupcija in skoraj popolna odsotnost pravne države (Mrak, 2002, str. 14).

Tabela 3: Stopnja korupcije v izbranih državah 1999

Rang	Država	Indeks korupcije
1	Danska	10,0
25-26	Slovenija	6,0
31	Madžarska	5,2
63-67	Bolgarija, Makedonija	3,3
74	Hrvaška	2,7
90-92	Kenija, Paragvaj ZR Jugoslavija	2,0
93	Tanzanija	1,9
94-95	Honduras, Uzbekistan	1,8
96-97	Azerbajdžan, Indonezija	1,7
98	Nigerija	1,6
99	Kamerun	1,5

Vir: Bela knjiga Miloševićeve vladavine, 2000, str. 40.

Indeks korupcije pove, v kolikšni meri je posamezna država povezana s korupcijo. Indeks je na razponu med 0 (najvišja stopnja korupcije) do 10 (najbolj poštena država). V letu 1999 je bilo raziskanih 99 držav, od tega je Jugoslavija zasedla 90.-92. mesto in se tako s povprečno oceno 2,0 uvrstila najslabše izmed evropskih držav.

Poleg zelo visoke stopnje korupcije in slabega gospodarskega položaja so v Srbiji trenutno trije pomembni problemi (Košak et al., 2001, str. 323 – 355):

- razmerje med srbsko in zvezno vlado, kjer prihaja do dokaj velikih razhajanj,
- položaj Črne gore znotraj ZRJ (Črna gora ima velike ambicije po samostojnosti in od leta 1998 ima tudi dokaj visoko stopnjo samostojnosti, lahko bi rekel delno nastaja iz ZRJ konfederacija – kljub sklepu o novi državi Srbiji in Črni gori še vedno ni jasno, kaj bo po tem prehodnem obdobju),
- vprašanje Kosova, ki je po tamkajšnji vojni že od poletja 1999 pod upravo Združenih narodov.

Vse pogosteje se v Srbiji oglašajo tudi Vojvodinci, ki želijo večjo avtonomnost v okviru sedanje republike, nekateri skrajnejši pa zahtevajo celo odcepitev od Jugoslavije. V teh krhkih političnih razmerah, ki jih dodatno otežujejo številni škandali in nepravilnosti v samem političnem vrhu, se počasi ustvarja stabilna jugovzhodna država, ki se v začetnih dejanjih dokaj spretno vključuje v mednarodne trgovske in politične organizacije. Do

danes ZRJ torej tudi Srbija še nista vključeni v Svetovno trgovinsko organizacijo, vendar je na dobri poti, da bo takoj, ko bo izpolnila pogoje, postala del te pomembne organizacije. Jugoslavija ima trenutno podpisana dva sporazuma o prosti trgovini z Rusijo in Makedonijo. Takšen sporazum med Slovenijo in ZRJ bi zelo pripomogel k lažjemu in hitrejšemu vstopu slovenskih podjetij na srbski trg in bi bil prav tako dobra nadgraditev medsebojnih odnosov med dvema državama, ki sta diplomatske stike ponovno navezali 9.12.2000, kasneje, v marcu 2001, pa podpisali tudi sporazum o gospodarskem in trgovskem sodelovanju. Za lažje poslovanje s Srbijo bi bilo potrebno v naslednjih letih sprejeti več gospodarskih sporazumov, med katerimi so poleg sporazuma o prosti trgovini (po nekaterih navedbah naj bi bil sprejet že do konca leta 2002), za katerega potrebujemo dovoljenje EU, najpomembnejši Pravno–premoženjski sporazum in Sporazum o zaščiti in promociji investicij (sprejet 18.6.02).¹

2.3. Zakaj na srbski trg?

Za analizo vstopa slovenskih trgovskih podjetij na srbski trg sem se odločil predvsem iz razlogov, da je to »prazen« trg, kjer bodo podjetja ob pravilnem vstopu lahko pobirala smetano in dosegala visok tržni delež ter seveda zaradi možnosti doseganja rasti prodaje, geografske diverzifikacije naložb in poznavanja tega atraktivnega trga.

Med Slovenijo in Srbijo sicer obstajajo kulturne in jezikovne razlike, kar pa ob dejstvu, da smo večino prejšnjega stoletja preživeli v skupni državi, ne predstavlja posebnih vstopnih ovir. Nasprotno to je ena izmed naših največjih prednosti pred zahodnimi multinacionalkami, predvsem v smislu obvladovanja neobičajnih distribucijskih kanalov in načinov plačila, ki se na teh trgih uporabljajo (Pavlovčič, 2002, str. 4).

Ob upoštevanju glavnih gospodarskih in političnih kazalnikov lahko trdim, da je srbski trg z nizko kupno močjo, visoko stopnjo korupcije, velikim deležem sive ekonomije visoko tvegan trg, vendar lahko na podlagi stabilizacije političnega okolja vidimo, da se situacija izboljšuje. Prav iz teh razlogov in seveda zaradi načina srbske privatizacije, kjer

¹ Dnevno spremljanje spletnih strani in dnevnikov.

so ukinili vaučerski način in prešli na prodajo podjetij tujim strateškim partnerjem, bo v prihodnosti prišlo do velikih investicij v to državo. To bo še dodatno stabiliziralo gospodarstvo, povečalo gospodarsko rast, čemur bo logično sledila tudi rast kupne moči prebivalstva. Podjetja se za vlaganja na nove trge odločajo, ko ni političnega tveganja (vojna, upori, podržavljanje lastnine), vendar moram poudariti, da bo le tisti, ki bo prišel prvi, uspel pridobiti višji tržni delež. Na tem mestu mora priskočiti na pomoč tudi slovenska država, ki lahko z različnimi sporazumi ali zavarovanjem pred nekomercialnimi tveganji (SID) zelo zmanjša nekomercialna tveganja. Opozoriti moram tudi na krhkost situacije, kajti že manjša nestabilnost lahko hitro izniči vse dosežke na tem trgu in za dalj časa zavre nadaljnja vlaganja na to področje.

V Srbiji zaenkrat ni prisoten še nihče od glavnih evropskih trgovcev. Trenutno konkurenco predstavljajo predvsem dve uspešni domači verigi, to sta Pekabeta in C Market. Prvi evropski trgovec na tem trgu bo slovenski Mercator, v roku šestih mesecev pa sledi tudi Cora, ki z domačim partnerjem Delta odpira hipermarket na obrobju Beograda.

Predvidevam, da se bodo trgovci v obdobju naslednjih dveh let na srbskem trgu soočili s podobno konkurenco kot v Sloveniji, v večjih mestih pa lahko pričakujejo konkurenco, kakršna se trenutno vzpostavlja na hrvaškem trgu (predvsem v Zagrebu), kjer kar sedem tujih trgovcev gradi svoje nakupovalne centre.

Slovenija postaja vse pomembnejši partner srbskemu gospodarstvu, saj se je v letu 2001 povečala menjava med Slovenijo in ZRJ glede na celotno predhodno leto kar za 98,5 milijonov USD.

Tabela 4: Menjava Slovenije z ZR Jugoslavijo (v milijonih USD med leti 1995-2001) in indeks menjave med Slovenijo in ZR Jugoslavijo (1996 = 100)

Leto	Izvoz	Indeks izvoza	Uvoz	Indeks uvoza	Skupaj	Indeks skupne menjave
1995	9,47	10	1,59	5	11,06	9
1996	95,72	100	32,01	100	127,73	100
1997	112,39	117	42,05	131	154,44	121
1998	102,64	107	67,54	211	170,18	133
1999	84,88	89	36,09	113	120,97	95
2000	143,35	150	40,99	128	184,34	144
I-XI 2001	213,54	223	43,77	137	257,31	201
2001*	235,56	246	47,28	148	282,84	221

Vir: Đerić, 2002; *Statistični urad Republike Slovenije, 2002.

Kot je razvidno iz tabele 4 je Slovenija vseskozi več izvažala v ZRJ, to razmerje se je v prvih enajstih mesecih leta 2001 v prid slovenskemu izvozu še povečalo. V tem obdobju smo izvozili za skoraj petkrat več kot pa uvozili iz ZRJ. Večino povečanja menjave med obema državama je pripisati povečanju izvoza Slovenije v ZRJ, ki znaša 92,21 milijonov USD.

Iz povečanja izvoza in s tem povečane aktivnosti slovenskih podjetij na tem trgu lahko sklepam, da podjetja pospešeno vstopajo na ta trg in poizkušajo kar čim prej zapolniti veliko povpraševanje. Med prvimi bodo tudi trgovska podjetja, ki ne smejo zaostajati in morajo čim prej izkoristiti vse pozitivne priložnosti, ki jih nudi ta novi trg.

3. ANALIZA TRGA NA PODLAGI SWOT- OZIROMA PSPN- ANALIZE

SWOT- ali PSPN-analiza je eden izmed pristopov oblikovanja ciljev podjetja na podlagi sistematičnega ocenjevanja prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti konkurenčnega okolja. Gre za analizo položaja, ki vključuje pregled internih dejavnikov, ki izvirajo iz podjetja, med katere štejemo prednosti – P (Strenghts – S) in slabosti – S (Weeknesses – W), ter eksternih dejavnikov, odvisnih od okolja, kamor uvrščamo priložnosti – P (Opportunities – O) in nevarnosti – N (Threats – T), po inicialkah teh besed pa je analiza tudi dobila ime SWOT oz. slovensko PSPN (Potočnik, 1998, str. 18).

V procesu strateškega planiranja podjetja so takšne analize neizbežne, saj omogočajo menedžmentu, da celovito oceni faktorje, ki pretežno vplivajo na uspešnost ali neuspešnost trgovskega podjetja. Glede na dva dela analize je razvidno, da na interne dejavnike podjetje samo vpliva s svojim delovanjem, medtem ko so zunanji, eksterni dejavniki dani in se jih ne da spremeniti.

V SWOT-analizi moramo odgovoriti na naslednja vprašanja (Lovreta, 2000, str. 109):

1. Notranje ocene:

I. Prednosti

- Kakšna je trenutna pozicija podjetja?
- V čem je podjetje dobro?
- Katera so poglavitna znanja in izkušnje podjetja?

II. Slabosti

- Kakšna je trenutna pozicija podjetja?
- Kateri so glavni problemi, s katerimi se sooča podjetje?
- Katere primanjkljaje ima podjetje na področju sredstev in strokovnosti?

2. Zunanje ocene:

III. Priložnosti

- Na katerih področjih je možno priti do uspeha?
- Kateri ugodni trendi obstajajo v okolju?
- Kako se razvijajo trgi?

IV. Nevarnosti

- Kje je poslovanje sprejemljivo?
- Kateri negativni trendi obstajajo v okolju?
- Kako se obnašajo in razvijajo konkurenti?

Že na začetku te analize moram dodati, da samostojno gledanje in identifikacija prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti nista dovolj. Potrebno je gledati na njihovo medsebojno odvisnost in vplivanje na pogoje poslovanja podjetij in njegove konkurenčne prednosti, kar dobimo z izdelavo matrike internih in eksternih faktorjev poslovanja

trgovskih podjetij. Zaradi obširnosti se bom osredotočil le na identifikacijo dejavnikov poslovanja podjetja.

Tabela 5: SWOT-analiza vstopa slovenskih trgovskih podjetij na trg Srbije

Prednosti	Slabosti
Poznavanje razmer na trgu in kulturna podobnost Poznavanje jezika Jasno začrtana strategija širitve Visok nivo storitve Visoko kvalitetne lastne trgovske znamke Dolgoročno sodelovanje z dobavitelji Nizke cene določenih proizvodov v povezavi z dobavitelji Dostop do najcenejših in najboljših dobaviteljev v Sloveniji Izkušnje s prodorom na Hrvaško in v BIH	Finančna šibkost glede na velika trgovska podjetja iz Evrope Odvisnost od posameznih dobaviteljev Oddaljenost skladiščnih prostorov Slabši dostop do kapitala Slab dostop do cenениh izdelkov Daljnega vzhoda Nerazvita distribucijska mreža v Srbiji Slabši dostop do srbskih dobaviteljev Težave z nakupom oz. lastništvom zemljišč v Srbiji Slaba prepoznavnost slovenskih trgovskih znamk
Priložnosti	Nevarnosti
Odprtost srbskega trga, želja po kapitalu, novih investicijah in proizvodih z zahoda (zelo iskani proizvodi) Preferiranje slovenskih proizvodov Velik, nov, še ne dotaknjen trg, možnost pobiranja smetane (strateško ugodno izhodišče – prvi na trgu) Velike možnosti rasti tržnega deleža (hitra rast in razvoj trga) Povečanje kupne moči prebivalcev Plasiranje slovenskih izdelkov preko slovenskih trgovcev na nove trge (promocija Slovenije) Razvoj dobre podobe podjetja in trgovske znamke Koncentracija prebivalstva v velikih mestih Potencialno vsaj 5 do 10 % kupcev Nizki stroški oglaševanja (predvsem na televiziji)	Nizka kupna moč Izguba zaslužka zaradi visoke inflacije Administrativne ovire (dolgotrajni postopki pridobivanja dovoljenj) Politična, gospodarska in pravna nestabilnost trga Velike razlike med podeželjem in mestom ter bogatimi in revnimi Pogosto spreminjanje pogojev poslovanja Močna in agresivna konkurenca v prihodnjih letih, novi vstopi konkurentov Ovire za zaščito domačih proizvajalcev (carine, kvote,...) Nevarnost zavrnitve nove blagovne znamke

Vir: Lastna presoja.

Prednosti slovenskih trgovskih podjetij na srbskem trgu so številne. Med pomembnejše prav gotovo uvrščamo poznavanje razmer na trgu, kulturna podobnost, poznavanje posebnih prodajnih poti, jasno začrtane strategije in pretekle izkušnje s prodorom na trge Hrvaške in BIH.

Seveda obstajajo tudi določene slabosti, ki se kažejo predvsem v finančni šibkosti ter slabšem dostopu do kapitala in cenениh izdelkov iz Daljnega vzhoda na eni strani in nerazvitostjo distribucijske mreže, slabega dostopa do srbskih proizvajalcev, težav pri

nakupu zemlje in slabe prepoznavnosti slovenskih trgovskih znamk na drugi. Številne izmed slabosti se bodo v prihodnosti zmanjšale, prednosti pa povečale, kar potrjuje, da je strategija vstopa na ta trg pravilna.

Ne smemo zanemariti številnih dejavnikov okolja, ki so na tem nemirnem ozemlju še toliko bolj pomembni. Nekateri izmed njih so ugodni, vendar pa obstajajo tudi drugi, ki so večinoma nezaželeni. Priložnosti za slovenska trgovska podjetja na srbskem trgu so predvsem kratkoročne. Najpomembnejša med njimi je vsekakor prednost prvega na trgu in pobiranje smetane, kar vodi v zelo ugodno strateško izhodišče za prevzeme domačih podjetij kot tudi za nadaljnje prodiranje na srbski trg. Med prednosti bi prištel še dobro ime slovenskih blagovnih znamk v očeh srbskih kupcev, možnost hitrega povečanja tržnega deleža in večanje kupne moči prebivalcev. Prav tako moram omeniti še v tem trenutku zelo nizke cene oglaševanja, ki jih lahko slovenska podjetja na začetku v veliki meri izkoristijo za hiter prodor nove trgovske znamke.

Seveda ne smemo pozabiti nevarnosti, ki pretijo predvsem s strani nizke kupne moči prebivalstva, politične in gospodarske nestabilnosti, administrativnih ovir (dolgotrajni postopki pridobivanja dovoljenj), visoke inflacije, pogostega spreminjanja pogojev poslovanja ter močne konkurence s strani tujih trgovskih družb v bližnji prihodnosti.

Z zgornjo SWOT-analizo sem tako dobil dokaj jasno sliko možnosti vstopa slovenskih trgovskih podjetij na srbski trg. Na osnovi vsega navedenega lahko sklepam, da obstaja predvsem za Mercator, pa tudi Tuš in Ero, perspektiva na tem trgu, če bodo le znali razviti svoje prednosti ter izkoristiti priložnosti, ki se jim ponujajo. V najkrajšem času bo potrebno zmanjšati slabosti in ranljivost slovenskih trgovcev ter se pravilno izogniti nevarnostim, ki jim pretijo s strani nestabilnosti države v sedanjosti in agresivne konkurence v prihodnosti.

4. ANALIZA PREDNOSTI SLOVENSКИH PODJETIJ NA SRBSKEM TRGU

Največja prednost slovenskih podjetij pri vstopanju na srbski trg je poznavanje trga, kulture, jezika, poslovnih običajev, načinov plačevanja,... Posebej moram dodati še eno zelo pomembno prednost, to je že uveljavljeno ime oz. blagovna znamka, ki je predvsem v spominu starejših še vedno zelo sveže (Vida, Dmitrović, 2001, str. 65 – 79).

Po definiciji ameriškega združenja za marketing (AMA) je blagovna znamka ime, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitvenega ali skupine proizvajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih (Kotler, 1996, str. 444). Za potrošnika ima blagovna znamka štiri osnovne pomene:

- lastnosti – kupcem predstavimo lastnosti izdelka,
- prednosti – lastnosti moramo prevesti v funkcionalne in emocionalne prednosti,
- vrednote – vrednote blagovne znamke enake vrednotam ciljne skupine,
- osebnost – predstavljati mora določeno osebo oz. osebnost.

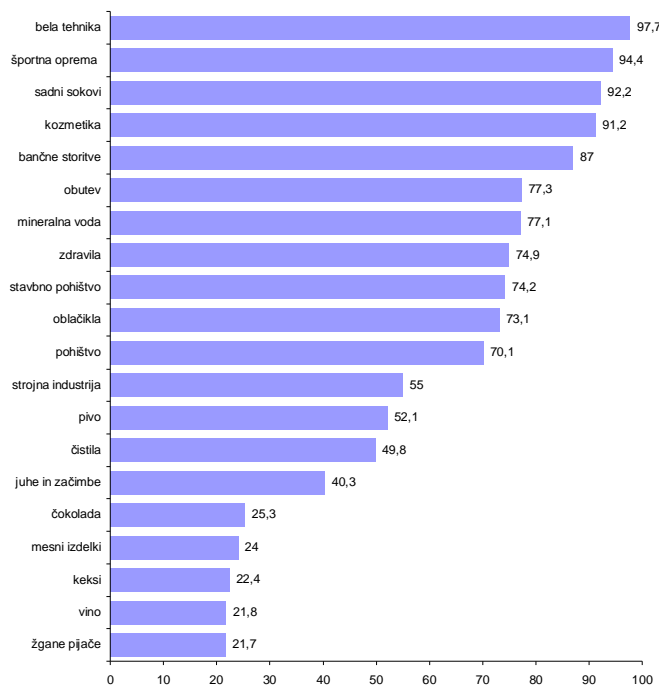
Na podlagi prej ugotovljenega blagovne znamke v množici konkurenčnih proizvodov nudijo kupcem prepoznavnost ter neke vrste garancijo za določeno kvaliteto. To so slovenska podjetja na srbskem trgu že imela in prav to mora predstavljati pomemben del prodiranja slovenskih podjetij na ta trg. V najkrajšem času moramo vzpostaviti ponovno dobro ime znamkam, kot so Gorenje, Fructal, Lisca, Radenska, Laško, ..., kajti to je ena izmed ključnih prednosti pred drugimi, morda manj znanimi in preverjenimi produkti iz zahoda, ki bo vidna predvsem v začetnem obdobju.

Glede na raziskavo, ki jo je opravil Center za marketing Mark – plan v Srbiji, podatke pa so analizirali v Gral – Iteo, Ljubljana, so sicer slovenski proizvodi med najbolj zaželenimi s področja nekdanje Jugoslavije, vendar mladi vse bolj izgubljajo dobro predstavo o slovenskih produktih, ker je bila ponudba le-teh v obdobju Miloševićevega režima zelo okrnjena. V smislu večje prepoznavnosti slovenskih izdelkov lahko že z

nekaj oglaševalskimi akcijami povrnemo nekdanji »blišč« produktov in dokaj hitro povečamo povpraševanje po njih (Drevenšek, 2002, str. 22).

Zaradi močnega vpliva zahodnih blagovnih znamk tudi na srbski trg, predvsem preko zahodnih medijev, kot so televizija, radio in v zadnjem času predvsem internet, bo potrebno slovenske blagovne znamke posodobiti in predstaviti v veliki meri kot znamke z zahoda tako po kvaliteti, izgledu in imenu. Spodbudne za naše blagovne znamke so različne raziskave, opravljene na tem trgu, ki ugotavljajo visoko stopnjo zaupanja kupcev v naše izdelke. Primer ene takih je raziskava Centra za marketing Mark – plan in Gral – Iteo (Drevenšek, 2002, str. 22), kjer raziskovalci ugotavljajo, da Srbi najbolj cenijo slovenske izdelke in so najbolj naklonjeni sodelovanju z našimi podjetji med vsemi iz nekdanje SFRJ. Raziskave kažejo, da naj bi po mnenju srbskega prebivalstva slovenski proizvodi sorazmerno najbolj izboljšali ponudbo in povečali konkurenčnost.

Slika 2: Delež oseb, ki bi kupovale oz. uporabljale naslednje izdelke oz. storitve iz Slovenije



Vir: Drevenšek, 2002, str. 22.

Iz slike 2 na strani 19 lahko razberem, da so glede na rezultate raziskave izhodišča za slovenska podjetja dokaj optimistična. Po mojem mnenju takšno stanje ne bo v nedogled, temveč je le trenutno (slovenska podjetja morajo znati izkoristiti in požeti sadeže uspešnega dela v preteklosti). V primeru, da naša podjetja ne bodo znala izkoristiti teh danih prednosti, jih bodo kmalu izrinile druge blagovne znamke z bolj zvenečimi imeni in hitro prevzele potrošnike.

Če povzamem na kratko trenutne bistvene konkurenčne prednosti slovenskih podjetij pred podjetji zahodne Evrope na srbskem trgu (Hrastelj, Makovec, 1998, str. 115; Hrastelj, 2001, str. 333):

- še vedno deloma dober položaj oz. dobra prepoznavnost slovenskih blagovnih znamk,
- zamrznjeno premoženje v višini 2,5 milijard €, ki je lahko odskočna deska za mnoge nove investicije, ki bodo lahko le nadgradile investicije iz preteklosti,
- poznavanje trga in s tem diferencirana obravnava trgov, ne le med državami, temveč celo znotraj države,
- osebne zveze in poznanstva, ponekod tudi delno ohranjene poslovne logistike, boljše poznavanje razmer; stari prodajni, nabavni kanali, bivši poslovni stiki, veze in poznanstva znotraj Slovenije (v Sloveniji živi veliko ljudi, ki imajo družine ali poslovne stike s Srbijo, kar lahko pripomore k hitrejšemu vzpostavljanju poslovnih stikov, kar je lahko vsaj trenutna velika prednost Slovenije s hitrim vzpostavljanjem in ohranjanjem komunikacij),
- za zahodna podjetja (ameriška in evropska) so ti trgi prevelika neznanka, zato preveč tvegani in za obdelavo po njihovih tržnikih predragi,
- za cilj si slovenska podjetja zastavljajo doseganje vsaj 20 do 30 odstotkov obsega menjave, kakršnega so imela pred razdružitvijo – ta cilj je zelo hitro dosegljiv in, kot vidimo na primeru slovenskih trgovcev, lahko to preraste v obvladovanje 20 do 30 odstotkov tržnega deleža v Srbiji,
- obnova gospodarstva predvsem v Srbiji je zelo velik posel, saj je bilo v obdobju Natovih bombardiranj uničenih ali poškodovanih za več kot 4 milijarde USD objektov (infrastruktura, industrijski in kulturni objekti), ki so v veliki meri

nepogrešljivi in jih bo potrebno obnoviti v bližnji prihodnosti. Levji delež obnove bodo izpeljala podjetja držav, ki bodo prispevale največ nepovratnih sredstev za obnovo ali pa ugodneje posojale. Tu mora veliko narediti tudi slovenska vlada, ki se mora zavedati pomembnosti donacij, ki se kasneje odražajo na prisotnosti slovenskih podjetij pri teh velikih projektih.

5. ANALIZA KONKURENCE NA SRBSKEM TRGU

Trenutno v Srbiji še nihče izmed slovenskih niti evropskih trgovcev nima svoje lastne trgovine, nakupovalnega centra oz. kakorkoli vzpostavljene prodajne mreže. Izmed zahodnih podjetij bo Mercator prvi, ki bo vstopil na ta trg. Trenutno konkurenco na srbskem trgu tako predstavljajo le domači trgovci, ki pa se jim bodo kmalu pridružile tudi velike zahodne trgovske verige in prav te predstavljajo velik del prihodnje, potencialne konkurence, ki je ne smem zanemariti.

5.1. Stanje trgovine na drobno v Srbiji

Slovenska podjetja imajo z vidika vstopnih ovir za izdelke široke prodaje enake pogoje kot zahodnoevropska, torej tako za njih kot za nas veljajo vstopne carine. Zato je pomemben podpis enostranskih ali večstranskih dogovorov, s katerimi si lahko zagotovijo določene prednosti.

Tabela 6: Osnovni pokazatelji trgovine na drobno po regijah v Srbiji brez Kosova 1996

	Št. prodajaln	Št. zaposlenih	Promet v mio. din	Št. prodajaln na 100 km ²	Št. preb. na prodajalno	Promet na prodajalno v 1000 din
Vojvodina	5129	19761	2593	24	389	499
Beograd	4080	23849	4835	127	396	1185
Zahodna Srbija	5833	23315	2502	25	343	429
Vzhodna Srbija	7019	25031	2485	24	314	354
Skupaj	22021	91956	12415	27	416	538

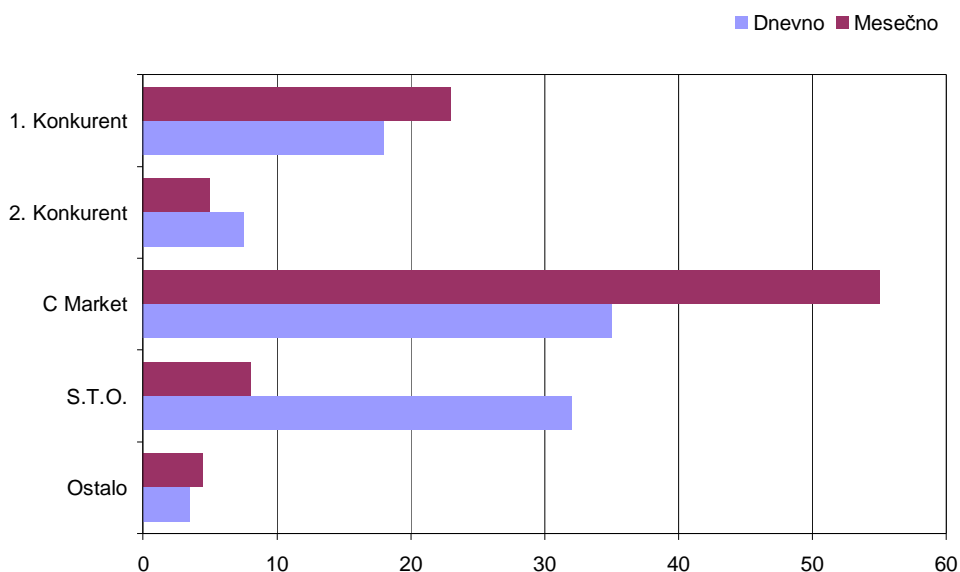
Vir: Kostić, 2001, str. 203.

Iz tabele 6 na strani 21 je razvidno, da je daleč v ospredju tako po prometu kot po prometu na prodajalno območje Beograd, ki ima v primerjavi z drugimi regijami promet na prodajalno kar za 240 % višji kot v Vojvodini ter 280 % višji kot v Zahodni Srbiji. Vojvodina je kljub veliko manjšemu prometu na prodajalno na drugem mestu in je tudi drugo najpomembnejše gospodarsko območje v Srbiji, Novi Sad pa drugo največje mesto. V zahodni in vzhodni Srbiji je promet na prodajalno precej manjši, kar bo posledično vplivalo tudi na počasnejši razvoj trgovskih podjetij ter s tem tudi počasnejši vstop tujih konkurentov na ta področja.

5.2. Analiza domačih konkurentov

Domačo – srbsko konkurenco predstavljajo tri večje uspešne trgovske hiše: C Market s 15-odstotnim tržnim deležem, Pekabeta z 8-odstotnim in Maxi diskont s 3-odstotnim. Ostali del predstavljajo majhni trgovci, od katerih jih mnogo deluje na črno (razbohotenost črnih trgov kot posledica dolgoletnega popuščanja sivi ekonomiji). Večina srbskih prodajaln je v velikosti do 400 m², kar spominja na podobne razmere v Sloveniji po razpadu SFRJ, ko smo imeli poplavo majhnih marketov, kjer si lahko dobil skoraj vse, predvsem pa tuje izdelke. Podobno, kot je v Sloveniji večina teh trgovcev propadla, se bo to najverjetneje zgodilo tudi v Srbiji (Bojčić, 2002, str. 21).

Slika 3: Pregled modela dnevnih in mesečnih nakupov v Beogradu



Vir: Podjetje C Market, 2002.

Iz slike 3 lahko predpostavljam, da je Konkurent 1 trgovska hiša Pekabeta, Konkurent 2 Maxi diskont, S.T.O pa so samostojne trgovine, ki predstavljajo največjo konkurenco C Marketu na področju dnevnih nakupov, kjer zaostajajo le za 3 odstotne točke. Gledano na večje, mesečne nakupe, je C Market z veliko prednostjo na prvem mestu. Trenutno je prisoten le še en večji konkurent Pekabeta, kjer Beograjčani opravijo nekaj več kot 20 % mesečnih nakupov.

Zaradi prihoda večjih tujih trgovskih verig v Srbiji pričakujejo večjo koncentracijo kapitala na tem področju, kar pomeni propad neuspešnih trgovcev. Tako C Market kot Pekabeta, ki sta trenutno največja trgovca v Srbiji, nameravata vstopiti v boj za tržni delež s povezovanjem z dobavitelji ter tako otežiti vstop konkurentov. Na ta način bodo prenesli konkurenčni boj na proizvajalce in jih poskušali prepričati v znižanje cen, kajti od nekaterih domačih proizvajalcev odkupujejo tudi do 80 % proizvodnje (podoben pristop imajo v Sloveniji Mercator, pa tudi Tuš in Era). C Market se intenzivno pogovarja tudi o prevzemu dveh beograjskih podjetij Promet in Zvezdara, s čimer bi še pred vstopom tujcev povečal svoj tržni delež ter število prodajaln na 300 (Bojčić, 2002, str. 21).

5.2.1. C Market

Kljub temu, da je C Market predvsem lokalno podjetje, ki ima na širšem beograjskem področju 60-odstotni tržni delež in ima le 25 trgovskih objektov izven tega področja, predstavlja njegova prodaja v celotni Srbiji 15 %. Večino svojega prometa naredi v 202 trgovskih objektih na ožjem območju Beograda. V letu 2000 je imelo podjetje preko 76 milijonov kupcev, prihodki so predstavljali preko 60 % celotnih tedenskih nakupov. Statistično gledano lahko iz tabele 7 ugotovimo, da je njihova rast prometa glede na leto 1996 v letu 2000 skupaj znašala 188 %, od tega v trgovini na drobno 184 %, v prodaji na debelo pa kar 246 %.

Tabela 7: Indeks rasti obsega poslovanja podjetja C Market v odstotkih v trgovini na drobno in debelo v letih 1996-2000

Leto	Trgovina na drobno	Trgovina na debelo	Skupaj
1996	100	100	100
1997/96	163	125	159
1998/97	155	130	153
1999/98	137	124	134
2000/99	184	246	188

Vir: Podjetje C Market, 2002.

V tabeli 8 na strani 25 je predstavljena velikost in število trgovskih objektov v lasti C Marketa. Po velikosti prednjačijo supermarketi, ki po kvadraturi predstavljajo dobrih 62 % prodajnih površin v povprečni velikosti 700 m². Pomemben podatek je, da ne razpolagajo z večjimi prodajnimi enotami v rangu hipermarketov oz. megamarketov, vendar pa jih v bližnji prihodnosti nameravajo graditi. Tako načrtujejo gradnjo hipermarketa v Beogradu v velikosti 10.000 m², razširitev prodaje na debelo v Novem Sadu na 3.500 m² ter obnovo in širitev dosedanjih supermarketov. Iz spodnje tabele je tudi razvidno, da imajo na razpolago kar 46.000 m² skladiščnih prostorov, ki so najsodobneje opremljeni.

Tabela 8: Velikost in število trgovskih objektov C Marketa

Tip objekta	Število enot	Skupna površina v m ²	Povprečna površina v m ²
Supermarket	74	52.000	702,7
Samopostrežbe	42	12.000	285,7
Mini marketi	88	12.000	136,3
Specializirane prodajalne	5	1.000	200,0
Klasične prodajalne	18	2.000	111,1
Skupno	227	83.000	365,6
Skladišča	-	46.000	-

Vir: Podjetje C Market, 2002.

C Market je vsekakor vodilno trgovsko podjetje na srbskem trgu, saj je prvo uvedlo informacijski sistem v prodajalne, prav tako ima dobro razvito logistiko in distribucijo, urejeno preko modernega distribucijskega centra s 16.000 paletnimi mesti. Podjetje vodi tudi po samem izgledu svojih prodajaln in seveda prodajnem asortimanu, ki vsebuje preko 20 % blaga iz uvoza, kar je daleč največ med vsemi (Podjetje C Market, 2002).

Njegove glavne konkurenčne prednosti so dobra distribucijska in logistična organiziranost, velika vlaganja v posodobitev in informatizacijo prodaje, kvaliteta, širina prodajnega asortimana, urejenost objektov ter zelo dobro prepoznavna blagovna znamka, ustvarjena na podlagi agresivnega marketinga. Poleg tega so trenutno edini, ki poslujejo tudi s t. i. internet poslovalnico.

5.2.2. Pekabeta

Pekabeta je s 105 trgovinami na drobno in 4 prodajnimi centri ter 8-odstotnim tržnim deležem na drugem mestu v Srbiji. Zaposlenih je preko 2000 ljudi, v zadnjih 10 letih so povečali prodajo za štirikrat. Večino prodaje, kar 74 %, naredijo v trgovinah na drobno, od tega dobro polovico v 50 supermarketih. Skupna površina prodajaln znaša okoli 35.000 m². Povprečna velikost njihovih prodajaln je 333,3 m² kar je le zanemarljivih 33 m² manj kot povprečna velikost prodajaln C Marketa. V supermarketih v izmeri 1000 m² nudijo preko 3000 proizvodov, kar je precej manj kot v podobnih prodajalnah njihovega

največjega konkurenta, vendar podobno kot C Market močno vlagajo v posodobitev in obnovo starih dotrajanih objektov (Podjetje Pekabeta, 2002).

24 % prometa Pekabeta doseže s prodajo na debelo, od tega večino v svojem največjem prodajnodistribucijskem centru na Vilinim Vodama pri Beogradu, kjer oskrbujejo preko 1500 velikih kupcev. Poleg tega imajo še nekaj manjših distribucijskih centrov, ki jih želijo postopoma pretvoriti v centre tipa Cash & Carry.

Podobno kot konkurenca tudi Pekabeta vlaga v razvoj logistike in informatizacije prodajnih mest ter celotne prodajne funkcije. Prav tako v zadnjih letih pospešeno vlaga v obnovo in posodobitev prodajalnih ter seveda širitev njihove prodajne mreže predvsem v Novi Sad in ostala večja srbska mesta, kjer trenutno še ni prisotno, saj je podobno kot konkurent tudi samo precej lokalno podjetje.

5.1.3. Maxi diskont

Maxi diskont je tretja največja trgovska veriga v Srbiji s 3-odstotnim tržnim deležem. Trenutno ima le štiri prodajna mesta v Beogradu in enega v Pančevu. Vsi objekti so velikosti supermarketov v izmeri okoli 1000 m². Odlikujejo jih predvsem nižje cene od konkurence, kar dosežejo predvsem s svojo lastno blagovno znamko, ki zaseda že okoli 30 % njihovega prodajnega sestava, ter posledično zmanjšane ponudbe (le okoli 1500 proizvodov – kar je pol manj kot zgoraj omenjena konkurenta).

V letu 2002 planirajo odprtje še 11 objektov v Beogradu in Novem Sadu. Maxi diskont deluje v okviru zasebne skupine Delta M v okviru Delta Holdinga, ki poleg Maxi diskonta sodeluje tudi s Coro, s katero že gradi velik nakupovalni center na obrobju Beograda s skupno površino 50.000 m², ki bo odprt že v prvem četrtletju leta 2003.

5.3. Analiza tujih konkurentov

Na srbskem trgu trenutno večjih tujih trgovcev še ni opaziti, predvsem zaradi nepoznavanja tamkajšnjega trga, vendar se situacija bliskovito spreminja. Po nekaterih napovedih se za vstop na ta trg aktivno poleg francoske Core zanimajo še Leclerc, Veropulos, Kaufland, Metro, madžarsko-avstralski holding Global, pa tudi švicarski Aspiag, lastnik Spara Slovenija (Nidorfer, 2002, str. 16).

Cora že gradi hipermarket v Beogradu, v roku štirih do petih let pa nameravajo izgraditi še tri hipermarkete v Beogradu in po enega v Nišu ter Novem Sadu. Mercatorju in Cori sledi tudi grški Veropulos, ki je 1.1.2002 podpisal namero o gradnji novega prodajnega centra »Super Vero« v beograjskem bloku 24, v bližini mestnega središča. Prav tako tudi nemški Metro že išče lokacijo za svojo prodajalno, vendar po nekaterih informacijah čaka na uvedbo DDV-ja v Srbiji (predvidoma do leta 2004), kajti le-ta posluje predvsem na podlagi zniževanja davčnih obveznosti majhnim trgovcem in fizičnim osebam (Bojčić, 2002, str. 21).

Večina tujih trgovcev se na srbskem trgu odloča za novogradnje, saj zaradi netransparentnosti podatkov in zelo slabega stanja tamkajšnjih nekdanjih ogromnih trgovskih hiš enostavno ne morejo iti v prevzeme oz. nakupe le-teh. Izjema od tega pravila je madžarsko-avstralski holding Global, ki namerava kupiti okoli 20 vojvodinskih trgovskih hiš (Bojčić, 2002, str. 20).

Glede na obseg trga s skoraj 10 milijoni prebivalcev in Beograda z okoli 2,5 milijoni prebivalcev mislim, da se bo v kasnejšem obdobju še mnogo evropskih trgovcev odločilo za vstop na ta trg. Po vstopu prvih trgovcev, predvsem Mercatorja, Core ter Veropulosa, se bo videlo dejansko stanje kupne moči srbskega prebivalstva. V prihodnjih nekaj letih lahko pričakujemo podobno situacijo kot v Zagrebu, kjer kar sedem velikih trgovcev gradi ogromne nakupovalne centre, v Beogradu pa je prostora za vsaj še dvakrat toliko nakupovalnih središč.

Pričakujem, da se bo tekma za osvojitev srbskega trgovskega kolača v naslednjih letih razmahnila in seveda povzročila predvsem velike žrtve med manjšimi domačimi trgovci, ki ne bodo mogli vzdržati cenovne, kvalitetne in ponudbene konkurence z zahoda.

6. PREDSTAVITEV SLOVENSКИH TRGOVCEV

V Sloveniji je na trgovskem področju že dokaj visoka zasičenost. Med največje trgovce lahko prištevamo Marcator, Spar, Leclerc, Tuš, Ero in Živila, ki si delijo slovensko trg in so zapolnili še zadnje proste lokacije za gradnjo velikih nakupovalnih središč. Prav zaradi te zasičenosti v bližnji prihodnosti ni pričakovati vstopa večjega evropskega trgovca. Od prej naštetih trgovcev pa vsi niso v slovenski lasti. Da bi dosegel namen tega dela, bom izločil »neslovenska« podjetja, kot sta Spar in Leclerc, katerih vstop na srbski trg nas ne zanima, saj kapitalski dobički ne ostajajo v Sloveniji.

Med trgovce lahko štejemo klasične trgovce (trgovine na drobno, hipermarketi) in pa trgovce, ki opravljajo to dejavnost z namenom prodaje lastne proizvodnje, npr. tekstilna, obutvena industrija (podjetja, kot so Mura, Rašica, Labod, Peko, Elkroj, Planika,...). Opredelil se bom le na klasične trgovce in v tej luči prikazal stanje v Sloveniji ter njihove finančne zmožnosti prodora na tuje trge (lastna razdelitev).

6.1. Mercator

Na prvo mesto postavljam Mercator, ki je s skoraj 40-odstotnim deležem slovenskega trga tudi največji. Od leta 1997 je Mercator investiral preko pol milijarde evrov, pripojil več manjših trgovskih družb in dve večji (Potrošnik Celje ter Emona Merkur). Zaposlili so 7000 ljudi, skupaj je sedaj zaposlenih okoli 14.000, prihodkov je 240 milijard SIT ter 4,2 milijardi SIT dobička (podatki veljajo za leto 2000). V zadnjih letih so postali zelo agresivni pri vstopanju na hrvaški trg in trg BIH. Na Hrvaškem so prevzeli Svobodo, d. d., odprli hipermarket v Zagrebu in Puli, imeli okoli 250 milijonov prihodkov ter postali tretja največja trgovska veriga v tej državi. Prav tako so postali zelo pomemben trgovski

ponudnik na trgu BIH, kjer so odprli velik nakupovalni center v Sarajevu (Podjetje Mercator, d.d., 2002; Nidorfer, 2002, str. 16).

V naslednjih treh letih načrtujejo odprtje centrov na Reki, v Splitu in še enega v Zagrebu ter želijo tako doseči približno 20-odstotni delež na hrvaškem trgu.

Na srbskem trgu želijo prav tako doseči vsaj 20-odstotni delež predvsem z gradnjo velikih nakupovalnih središč v vseh večjih mestih. Pravzaprav bo Mercatorjev hipermarket prvi v Beogradu in sploh v Srbiji odprt že 1.12.2002, za leto 2003 pa načrtujejo še odprtje centra v Novem Sadu.

Delež na srbskem trgu se lahko še bistveno poveča, če jim uspe prevzem katerega izmed večjih srbskih trgovskih podjetij. Mercator v ZRJ tako ne namerava le graditi, njegova strategija je tudi v povezovanju s tamkajšnjimi trgovskimi podjetji in dobavitelji. Pri tem nastaja problem, kako pridobiti ustrezne podatke o delujočih podjetjih iz verodostojnih virov, kar povečuje tveganje za uspešen nakup in prevzem družb.

Z gradnjo nakupovalnih centrov in nakupi obstoječih družb namerava Mercator postati najpomembnejši trgovec na srbskem trgu, kar se popolnoma sklada z njegovo vizijo prodora na jugovzhodne trge. Do leta 2003 nameravajo postati največji trgovec na področju bivše Jugoslavije in eden izmed 200 največjih na svetu.

6.2. Tuš

V Sloveniji se na drugo mesto uvršča Tuš, ki se po velikosti sicer ne more primerjati z Mercatorjem, vendar pri prodiranju na t. i. jugovzhodne trge ni nič manj agresiven. Trenutno še ne razmišlja o prodoru na trg BIH, kot je to storil Mercator, vstopil pa je že na hrvaški trg s poslovalnico na Reki in Mercator tam celo prehitel.

V letu 2001 je bil Tuš razglašen za slovensko gazelo leta ter je osvojil tretje mesto v trgovski dejavnosti. Skupno ima 91 poslovnih enot, od tega več kot polovico (49)

franšiznih poslovalnic. Na podlagi jasne vizije in strategije rasti je Tuš v zadnjih štirih letih povečal prodajo kar za šestkrat ter zaposlil več kot 650 novih delavcev (Podjetje Tuš, d.o.o., 2002).

Glede srbskega trga pri Tušu za letošnje leto še ne planirajo gradnje trgovskih centrov, načrtujejo pa že v letu 2003 odprtje poslovalnic v vseh večjih srbskih mestih, kot so Beograd, Niš, Novi Sad, Kragujevac, in Subotica. Pri Tušu sicer ne skrivajo navdušenja nad širitvijo, vendar pa vseeno ostajajo realni ter svojo širitev pogojujejo predvsem z uspešnostjo delovanja trgovskega centra na Reki, ki je bil njihov prvi poskus prodora na južne trge.

6.3. Era

Poleg Mercatorja in Tuša imajo interese na srbskem trgu tudi pri Eri, kjer pa ta trg še raziskujejo.

V preteklosti je po propadu SFRJ Era zašla v velike težave, ki jih je prebrodila in se sedaj vrača na trg z novim zagonom in močjo. Njihova do sedaj največja investicija na trgih nekdanje Jugoslavije je bil nakup Skopskega sejma v Makedoniji, ki je eno izmed redkih dobrih makedonskih podjetij, poleg tega pa ima v lasti veliko količino nepremičnin, predvsem v glavnega mestu in njegovi okolici, saj se razprostira na 200.000 kvadratnih metrih, kar je več, kot merijo vsi slovenski sejmi skupaj (Pinterič, 2002, str. 13).

Skupina Era ima v svojih 140 trgovskih enotah (predvsem na Štajerskem) zaposlenih preko 1800 delavcev. Večino prihodkov, kar 70 %, ustvarijo v prehrani, ostalih 30 % pa v neprehrabnih enotah (strokovne trgovine Adut) in trgovini na debelo. Skupaj s trgovskimi družbami Vele, Živila Kranj, Koloniale in Potrošnik je konec leta 1999 ustanovila gospodarsko interesno združenje SUMA 2000, ki je z ustvarjenimi 127 milijardami tolarjev prihodkov na 138.000 m² prodajnih površin v letu 1999 spadala med največje poslovne sisteme v Sloveniji. V smislu združenja lahko v prihodnosti morda pričakujemo tudi skupni nastop na trgih nekdanje Jugoslavije (Podjetje Era, d.d., 2002).

Na trgih nekdanje SFRJ imajo velike želje, saj so se zavestno odločili za vstop na njihov trg predvsem z namenom geografske diverzifikacije tveganj ter zavarovanja pred prevzemom s strani slovenskih ali tujih podjetij. Že iz preteklosti ima Era na hrvaškem trgu dve veliki trgovini v Samoboru in na Pločah, kot tudi nekaj investicij v Vojvodini. Ustanovili so tudi podjetje v Črni gori (Podjetje Era, d.d., 2002).

Čeprav morda ne tako agresivno kot Mercator in tudi Tuš, ima Era jasno vizijo svojega položaja na jugovzhodnih trgih in jo lahko štejemo kot eno izmed nosilnih slovenskih trgovskih podjetij na področju investiranja na te trge.

6.4. Pričakovanja na srbskem trgu

Na podlagi načrtov slovenskih trgovskih podjetij lahko pričakujemo od 25-odstotni do 30-odstotni delež le-teh na trgu Srbije in Vojvodine, ob večjem uspešnem prevzemu pa tudi nekaj višji. Trgovaška podjetja bodo torej ena izmed prvih, ki bodo vlagala v Srbijo, kar lahko izkoristijo tudi ostala slovenska podjetja, saj se ob združevanju in pomoči trgovskih podjetij lahko zelo zmanjša stopnja tveganja vstopa in poslovanja manjših kot tudi večjih, uspešnejših slovenskih podjetij.

Dober vzor za to je Mercator, ki v svoje centre v tujini vabi tudi Intersport, Modiano, Planiko, IUUV, Mladinsko knjigo in še nekatera druga podjetja ter ohranja politiko vsaj 40 % slovenskih proizvodov na policah svojih hipermarketov, s čimer omogoča vstop slovenskih proizvodov na tuje trge tudi ob pogoju, da le-ti na te trge ne izvažajo. To je način, s katerim bodo slovenske blagovne znamke postale zopet to, kar so bile pred desetimi leti, ter omogočile kasnejši lažji samostojni prodor slovenskih proizvajalcev, s čimer se bo zmanjšalo tudi tveganje in izboljšalo poznavanje trga (Nidorfer, 2002, str. 16).

7. ANALIZA MOŽNIH OBLIK VSTOPA NA SRBSKI TRG

Slovenska trgovska podjetja so se s svojo strategijo širitve na nove trge zavezala procesu internacionalizacije. Odločila so se kam iti (Srbija in jugovzhodni trgi), kaj storiti, kdaj vstopiti (čim prej), nisem pa še opredelil, kako in na kakšen način vstopiti na tuje trge. Načinov vstopa je več in veliko je avtorjev, ki različno določajo oblike vstopa na tuje trge. Za namen diplomskega dela bom najprej povzel oblike vstopa, med katerimi lahko izbira podjetje, ki želi prodreti na nove trge (Kotler, 1996, str. 416):

- posredni izvoz,
- neposredni izvoz,
- podelitev licence,
- skupne naložbe,
- neposredna vlaganja.

Pri zgoraj naštetih strategijah se obseg obveznosti, tveganja, nadzora in možnosti za dobiček povečujejo, tako da je zadnje, torej neposredno vlaganje, najbolj tvegano in hkrati tudi najbolj dobičkonosno.

Z vidika trgovskih podjetij seveda vse zgoraj omenjene oblike prodora na nove trge niso zanimive oz. niso izvedljive, zato bom v nadaljevanju predstavil podrobneje tiste načine, ki po mojem mnenju ustrezajo slovenskim trgovcem in tipu trga, na katerega le-ti vstopajo.

7.1. Posredni izvoz

Ločimo pasivni in aktivni posredni izvoz. V obeh primerih podjetje proizvaja na domačem trgu in nato preko posrednikov prodaja na tujih trgih. Posredni izvoz ima prednost predvsem v tem, da ne zahteva večjih naložb (ni lastnega izvoznega oddelka, prodajnega osebja,...) in seveda močno zmanjša tveganje (Kotler, 1996, str. 416).

Ta način na splošno za trgovce ne pride v poštev, saj po večini nimajo večjih proizvodnih obratov in njihova blagovna znamka ni narejena za prodajo izven njihove lastne trgovske mreže.

7.2. Neposredni izvoz

Od posrednega izvoza se razlikuje v tem, da podjetje samo izvažata in v ta namen ustanovi izvozni oddelek ali divizijo znotraj podjetja, prodajne enote ali podružnice v tujini, zaposli potujočega zastopnika ali tuje trgovce ali agente, ki iščejo kupce za njihovo blago (Kotler, 1996, str. 416).

Ta način je že bližje pojmovanju trgovca, vendar na tujem še vedno nima lastnih trgovin oz. njihovi prodajalci nimajo imena oz. načina prodaje kot v domači firmi. Še vedno torej ta oblika prevladuje pri proizvodnih podjetjih.

7.3. Podelitev licence – pogodbene oblike vstopa

7.3.1. Licenca

Podobno kot posredni in neposredni izvoz je tudi podelitev licence način vstopa na tuj trg za podjetja v proizvodnem sektorju, saj na ta način dovoljujejo tujemu podjetju, da uporablja patente, blagovne znamke, proizvodni proces in podobno, za kar pa plačuje pristojbino oz. licenčnino. Dajalec licence si na ta način z majhnim tveganjem omogoči prodor na nov trg, prejemnik licence pa pridobi potrebno znanje in dostop do blagovne znamke (Kotler, 1996, str. 417).

7.3.2. Franšizing

Franšizing je prav gotovo eden izmed atraktivnejših načinov prodora na nov trg. V večini primerov je uporabljen predvsem s strani trgovskih podjetij. Tako je po podatkih za leto 2000 v Sloveniji kar 80 % franšiz v trgovini (Šubic, 2000, str. 5).

Franšizing je sistem trženja blaga, storitev in tehnologije, ki temelji na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in neodvisnimi podjetji, dajalcem franšize in prejemnikom franšize. Franšizor daje prejemniku franšize pravico in odgovornost, da posluje skladno s konceptom dajalca franšize, v našem primeru slovenskih trgovcev. Pravica, ki jo na podlagi franšizne pogodbe dobi prejemnik franšize, ga pooblašča in zavezuje, da v zameno za neposredno ali posredno nadomestilo uporablja trgovsko ime, trgovsko znamko, znanje, poslovne metode,... dajalca franšize.

Glede na to, da imajo slovenski trgovci že izkušnje s franšizingom na domačih tleh (Mercator, Tuš), bi lahko bila to pravilna odločitev tudi za hitrejšo širitev slovenskih trgovcev na srbski trg. V Srbiji je trenutno veliko majhnih trgovin, ki so obsojene na propad ob vstopu večjih igralcev, bodisi zaradi majhnosti, previsokih stroškov ali cen produktov. Ena izmed možnih strategij bi bila pomoč s strani, npr., Mercatorja, ki bi v smislu dajalca franšize nudil celotno podporo tem majhnim trgovcem in jim omogočil preživetje, po drugi strani pa sebi povečal ugled in tržni delež ob dosti manjšem vložku kapitala. Seveda ostaja tu še vedno visoko tveganje, saj bonitete majhnih trgovcev nihče ne pozna in bi bil na začetku edini logično sprejemljiv način poslovanja plačilo ob prevzemu blaga ali pa mešana oblika franšizinga, ki zahteva začasno ali stalno kapitalsko udeležbo.

Za zgled pri prodoru na srbski trg predlagam način poslovanja Mure, ki ima na trgih bivše Jugoslavije in vzhodne Evrope 24 franšiznih prodajaln. Mura je z odprtjem teh franšiz zunaj Slovenije povečala prodajo in prepoznavnost lastnih blagovnih znamk, kar bi pripomoglo tudi pri prodoru naših trgovcev na do sedaj še nedotaknjene trge (Tek, 2000, str. 17).

Prednostim te oblike vstopa na nove trge dodajam, da je franšizing način, primeren za širitev predvsem v kapitalno in kadrovsko šibkih podjetjih, kar (moram poudariti) slovenski trgovci (morda z izjemo Mercatorja) v primerjavi z zahodnimi multinacionalkami nedvomno so. Dajalec franšize posluje ob manjših tveganjih prodaje in zalog, zmanjšajo se nekomercialna tveganja ob širitvi in diverzifikaciji poslov na tuje v primerjavi z naložbami, manjša so nacionalistična trenja, saj je prejemnik franšize domačin, lažje je vodenje in motiviranje,... (Hrastelj, 1995, str. 147).

7.4. Skupne naložbe, strateško partnerstvo

7.4.1. Skupne naložbe

Osnova skupne naložbe sta dva partnerja, pri čemer je v primeru mednarodnega poslovanja eden domači, drugi pa tuj. Končni cilj sodelovanja dveh podjetij je ustanovitev skupne naložbe oz. podjetja, pri čemer si partnerja delita stroške investicije, tveganje kot tudi lastništvo, kontrolo in dobiček. Na tujih trgih je to zelo dobrodošel dogovor tako iz političnih kot gospodarskih razlogov (domače podjetje morda ni dovolj finančno močno za določeno investicijo, zakoni ne dovoljujejo več kot 50-odstotno lastništvo v tujih rokah...) (Kotler, 1996, str. 418).

Primer skupne naložbe imamo tudi na področju trgovine v Srbiji, kjer sta domača Delta in francoska Cora ustanovila podjetje s po 50-odstotnim lastniškim deležem in bosta v naslednjih nekaj letih postavila pet velikih nakupovalnih centrov v Beogradu in ostalih večjih srbskih mestih. To je zelo obetaven in predvsem relativno hiter način vstopa na nov trg, ki bi ga lahko izkoristila predvsem ne toliko finančno močna slovenska trgovca Era in Tuš. Mercator se je tej strategiji odpovedal že v samem začetku, ko so do njega pristopale tuje evropske trgovske hiše z namenom skupnega vstopa na ta trg (Pavlovčič, 2001, str. 22).

7.4.2. Strateško partnerstvo

V nasprotju z lastniškim partnerstvom v skupnih naložbah, opisanem v predhodni točki, je strateško partnerstvo nelastniški pogodbeni odnos, ki se v mnogo primerih kasneje preoblikuje v delno lastniški odnos z medsebojnim nakupom oz. izmenjavo deležev podjetja. Pogosto je sklenjeno med konkurenčnima partnerjema, ki si tako medsebojno pomagata in dopolnjujeta na določenih področjih. Ta oblika lahko kasneje preraste tudi v skupno naložbo na tujih trgih ali v prevzem s strani enega podjetja (primer Laško, Radenska) ali medsebojne združitve podjetij.

Izmed slovenskih trgovcev se edino Mercator dogovarja s konkurenčnimi evropskimi trgovci, kot so Carrefour-Promodes, Cora, Coop, Spar, o takšni obliki sodelovanja. Vendar moram poudariti, da se Mercator za partnerstvo ne zanima z namenom skupnega vstopa na nove trge, temveč z namenom cenejših nabav uvoženega blaga (Pavlovčič, 2001, str. 22).

Strateško partnerstvo je možno tudi med proizvajalci in trgovci. Dober primer takšnega tipa povezovanja je Mercatorjevo sodelovanje z večjimi slovenskimi proizvajalci, ki velik del svoje proizvodnje prodajo Mercatorju. Prav ta oblika partnerstva je ena izmed najobetavnejših za slovenska podjetja, saj bodo ob vstopu (v tem primeru Mercatorja) na srbski trg posredno vstopila tudi ostala slovenska podjetja, ki so bodisi premajhna, finančno nezmožna ali pa samostojen vstop na ta trg povezujejo s prevelikim tveganjem.

7.5. Neposredna vlaganja

Neposredna vlaganja so najvišja oblika vstopa tujega podjetja na nov trg, saj je podjetje neposredno lastniško povezano s svojo dejavnostjo v tujini. Poznamo več oblik neposrednih vlaganj v tujini, od investicij v novogradnje do prevzemov oz. nakupa domačih podjetij. Ta faza vstopa ima veliko pozitivnih lastnosti za podjetje:

- Podjetje si zagotovi cenejšo proizvodnjo s pomočjo cenejše delovne sile, surovin,...

- Zagotovi si boljšo podobo v državi gostiteljici, ker odpira nova delovna mesta.
- Podjetje razvije tesnejše stike z domačimi porabniki in tako lahko prilagodi svoje potrebe tamkajšnjemu povpraševanju.
- Najpomembneje – zadrži popoln nadzor nad naložbo.
- Zagotovi si dostop na trg v primeru, da država gostiteljica zahteva delež domače sestavine.

Te lastnosti se v veliki meri nanašajo na proizvodno podjetje, lahko pa potegnemo analogijo s trgovskim. Glavna slabost tega načina vstopa je seveda visoko tveganje za podjetje, saj je na milost in nemilost prepuščeno zakonodaji države gostiteljice (Kotler, 1996, str. 418).

Neposredne naložbe v tujini postajajo ključni člen uspešne strategije širitve in obstoja trgovskega podjetja, zato se le-ta odločajo za neposredne naložbe v obliki gradnje lastnih trgovskih objektov, nakupe in pripojitve podjetij. Vse te oblike jim zagotavljajo takojšen dostop do trga, logistike, domačih dobaviteljev in distribucijske mreže, obenem pa z agresivno tržno strategijo povečajo stabilnost podjetja z diverzifikacijo poslovnih aktivnosti. Naložbe v tujih državah so običajno povezane s prenašanjem kapitala v tujino, zato je izbira ustrezne lokacije naložb povezana s pravilno oceno tržnih priložnosti in tveganj, ki izhajajo iz tujega poslovnega ter narodnogospodarskega okolja.

Poleg investicij so najbolj pogost način neposrednega vlaganja akvizicije. Obstajajo ocene, da se približno polovica podjetniških naložb v tujini opravi prav v tej obliki. Akvizicije, ki so premišljene in skrbno načrtovane, predstavljajo za podjetje določeno konkurenčno prednost, saj omogočajo zelo hitro povečanje tržnega deleža, kar je zelo pogost motiv, ki odtehta velika tveganja. Glavni razlogi za neuspešnost akvizicij predstavljajo zlasti naslednja dejstva (Hrastelj, 1995, str. 214):

- Podjetja obravnavajo prevzem izolirano, brez upoštevanja strategije.
- Pri prevzemu je preveč poudarka na preteklih dosežkih, premalo pa na bodočem potencialu.
- Nagibi obeh strank niso dovolj proučeni in razumljeni.

- Premalo je bilo razprav in dogovorov o vodenju prevzetega podjetja.
- Prevzeto podjetje je bilo preplačano, kar pomeni, da smo precenili sinergijski učinek.
- S prevzemom smo stopili na trg, ki ga premalo poznamo in na katerega ne prinašamo veščin ter ustreznih virov.

7.6. Izbira strategije za vstop na srbski trg za posamezne slovenske trgovce

Slovenska trgovska podjetja lahko na srbskem trgu izbirajo med obema načinoma neposrednega vlaganja, tako med investicijami v izgradnjo novih velikih nakupovalnih centrov kot prevzemom oz. nakupom srbskih trgovcev, kar predstavlja bistveno hitrejši način širitve, seveda ob upoštevanju večjega tveganja (Brenčič Makovec et al., 2001, str. 357 – 379). Primer uspešnega prevzema tujega trgovskega podjetja je Mercatorjev prevzem hrvaške Svobode v lanskem letu. V istem slovenskem podjetju se pospešeno pripravljajo tudi na vstop na srbski trg, kjer je prav tako ena izmed možnosti prevzem srbskega trgovca, vendar pri tem prihaja do problemov realnega vrednotenja stanja in vrednosti podjetij (Brenčič Makovec et al., 2001, str. 357 – 379).

Tudi za ostale slovenske trgovce je to eden izmed najverjetnejših načinov vstopa na srbski trg, saj jim zagotavlja popoln nadzor nad naložbo, kar je v veliki meri tudi ključ do uspeha. Mercator odpira svoj prvi hipermarket, Tuš napoveduje prodor naslednje leto, Era tudi že sledi. Vsi bodo v prvem obdobju po napovedih uporabili način neposrednih naložb, nikjer se še ne govori o franšizingu, ki bi bil po mojem mnenju lahko takoj na drugem mestu. Poudariti je treba, da morajo slovenski trgovci, preden vstopijo na ta trg in posebno pred nakupi domačih podjetij, proučiti učinke, ki jih bo tak nakup imel na celotno delovanje podjetja.

Vsekakor bodo podjetja izbirala enega od zgoraj navedenih načinov, ki so nekateri bolj drugi manj tvegani. Na koncu bo seveda prav to in finančni položaj podjetja odločalo o obliki vstopa, ki bo prevladovala na trgu Srbije. Po lastni presoji sem se odločil za naslednje oblike glede na posebne karakteristike podjetja:

- Mercator: Predlagam strategijo neposredne naložbe, to je investicije v izgradnjo večjih trgovskih kompleksov na obrobju velikih srbskih mest. Obstaja tudi možnost prevzema katerega izmed srbskih trgovcev, česar pa v tem trenutku ni pričakovati.
- Tuš: Mešana strategija neposredne naložbe, to je investicije v srednje velike trgovske komplekse na obrobju vseh velikih srbskih mest ter dopolnilne trgovine v samih mestnih tržiščih, kombinirane z visoko razvitim franšizingom, se mi zdi najprimernejša strategija za finančno šibkejša podjetja, kot je v tem primeru Tuš.
- Era: Predlagam prevzem trgovca s tehničnim blagom in v tem smislu v prvem planu razvijanje blagovne znamke ADUT ter sekundarno dodati prodajnemu centru še supermarket. Po mojem mnenju bi tako zapolnili nišo v pomanjkanju tehničnih dobrin, obenem pa bi izkoristili sinergijske učinke nakupovanja. Pomanjkanje tehničnih trgovin je prisotno predvsem v manjših mestih, zato mislim, da bi Era uspela prav tam, kjer konkurenca v večji meri še nekaj časa ne bo prisotna.

7.6.1. Mercator

Mercator kot finančno najmočnejši slovenski trgovec je edini, ki je zmožen zahtevnejše strategije vstopa na tuj trg. Prav zaradi te pomembne prednosti predlagam neposredno investicijo. Strategija vstopa Mercatorja na srbski trg je opisana že v Brenčič Makovec et al. (2001, str. 357 - 379), ki mi je na tem mestu v oporo za lastna razmišljanja.

Začetna faza strategije, to je gradnja hipermarketa v Beogradu, je že v teku, zato se bom posvetil predvsem fazam vstopa po tej začetni investiciji. S hipermarketom bo Mercator v Beogradu in Srbiji ponovno vzpostavil svojo blagovno znamko, ki je bila prisotna že pred desetimi leti (novi hipermarket gradi le nekaj 100 m od starega Mercatorjevega centra v Novem Beogradu) (Brenčič Makovec et al., 2001, str. 357 – 379). Na tej osnovi dobrega trgovca bo lahko svojo blagovno znamko tržil tudi v prihodnje. V Srbiji mora za pridobitev ciljnega tržnega deleža slediti podobni strategiji kot v Sloveniji. Torej nekaj velikih hipermarketov v največjih mestih (zaradi neobstoja takšnih prostorov bodo to vse

novogradnje), veriga večjih prodajaln med 1000 in 3000 m² v manjših krajih in v obrobni delih mest in dopolnilne majhne trgovine do 1000 m² na najbolj prometnih lokacijah v mestih.

Do konca leta 2005 predlagam izgradnjo hipermarketov v Beogradu v bližini najpomembnejših mestnih vpadnic. Predlagam dogovor za ekskluzivne pravice gradnje hipermarketa v najnovjšem načrtu gradnje nakupovalnega mesta po vzoru dunajskega Shopping Cityja oz. ljubljanskega BTC-ja. Mislim, da je najboljša strategija v začetku osredotočiti se na glavno mesto, kjer je največja kupna moč in se bodo investicije najhitreje povrnile. Glede na finančne zmožnosti podjetja naj sledijo hipermarketi najprej v Novem Sadu (do konca leta 2004), kasneje pa še v Nišu, Kragujevcu in Subotici (do leta 2007). V vsakem izmed naštetih mest predlagam izgradnjo enega hipermarketa in dopolnilnih manjših supermarketov.

V Srbiji ne obstajajo trgovski kompleksi tipa hipermarket z razvito dodatno ponudbo, ki so razviti drugje po Evropi in kar bo prihodnost tudi v Srbiji. Zaradi neobstoja infrastrukture, ki bi omogočala takšno obliko poslovanja v objektu velikosti od 15.000 do 30.000 m², je edina možnost novogradnja.

Ta strategija izgradnje novih trgovskih objektov je po mojem mnenju najhitrejša oblika prodora na srbski trg, saj daje slovenskemu podjetju popoln nadzor nad naložbo in možnost hitrega povečevanja tržnega deleža. Izbrana strategija ima poleg ugodnih vplivov na podjetje tudi slabost v velikem tveganju, podvrženosti tujemu pravnemu sistemu in predvsem velikemu kapitalskem vložku, ki lahko zamaje finančne temelje podjetja.

Nikakor ne smem pozabiti tudi na drugo možnost investicij v Srbijo, to je prevzema srbskega trgovskega podjetja, ki bi močno pospešil vstop na srbski trg. Vendar moram dodati, da ta oblika vstopa v danem trenutku najverjetneje ni najbolj verjetna.

7.6.2. Tuš

Za manjše slovensko trgovsko podjetje, kot je Tuš, ki ni ne finančno, ne strokovno tako močno kot Mercator, predlagam mešano strategijo neposrednih investicij in franšizinga. V nasprotju s strategijo Mercatorja predlagam Tušu strategijo gradnje supermarketov v večjih srbskih mestih. V prvi fazi do konca leta 2004 predlagam izgradnjo enega velikega supermarketa do 5000 m² v Novem Sadu, Beogradu, Nišu, Kragujevcu in Subotici, ter začetek gradnje manjših dopolnilnih supermarketov v velikosti od 1500 do 3000 m². Na ta način bi Tuš kot popolnoma neznana trgovska znamka pridobila zaupanje in prepoznavnost, ki bi pripomogla k razmahu trgovske verige.

Kot sem že predhodno omenil, so zaradi pomanjkanja dobre infrastrukture in netransparentnega lastništva priporočljive novogradnje, ki bodo v tem primeru trgovski objekti v velikosti do 5000 m². Objekti te velikosti bodo lahko konkurenčni večjim trgovskim kompleksom, predvsem na lokalni ravni, in bodo odgovarjali potrebam tamkajšnjega prebivalstva kakor tudi finančnim zmožnostim manjšega podjetja. Zaradi manjše začetne investicije pa se lahko Tuš tudi v primeru slabih poslovnih rezultatov, bodisi zaradi nepoznavanja blagovne znamke ali kakšnih drugih razlogov, umakne iz srbskega trga z le manjšimi izgubami.

V drugi fazi, z začetkom v letu 2004, predlagam začetek podeljevanja franšiz preverjenim trgovcem s prostori velikosti pod 1000 m² z delnim kapitalskim vložkom do 50 % (kapitalski vložek priporočam predvsem zaradi zmanjšanja tveganja investicije). V začetku leta 2005 bi franšize podeljevali tudi brez kapitalskega vložka, saj bo do takrat finančno stanje franšizojemalcev že mnogo bolj pregledno. Franšize bi se pričele podeljevati tudi večjim trgovcem z velikostjo prostorov nad 1000 m².

Velik problem bo Tušu predstavljala postavitve dobre distribucijsko-logistične enote na novem trgu, saj bodo v začetku stroški distribucije zaradi majhnega števila in razpršenosti trgovin relativno visoki. Rešitev vidim v čim hitrejši rasti novih trgovin in v razvoju franšizne mreže, s čimer se bodo relativno znižali stroški distribucije. Tuš bo poleg

uveljavitve trgovske znamke moral uveljaviti tudi svoje ime pri domačih proizvajalcih. Ugodnejše prodajne pogoje lahko pri domačih proizvajalcih izposluje predvsem z nudenjem možnosti distribucije srbskih proizvodov v Sloveniji, s čimer jim omogoči dostop do novega trga.

7.6.3. Era

Vstop Ere, d. d., na trg Srbije sem zasnoval malce drugače in ne v smislu klasičnega trgovskega podjetja. Glede na situacijo predlagam, da Era prevzame enega izmed večjih trgovcev s tehničnim blagom in v prvi vrsti razvija svojo blagovno znamko ADUT. Tehnični trgovini naj v najkrajšem obdobju doda še supermarket ter tako zaokroži ponudbo na enem mestu. Med obiskom Beograda in Srbije in raziskavo trga tehničnega blaga sem ugotovil, da ni večjih trgovcev s tem blagom, ki bi bili primerni za prevzem. Zato mislim, da bi bilo najbolje, če bi Era kupovala posamične trgovce, bodisi klasične bodisi s tehničnim blagom, jih obnovila in smiselno dodala tehnično trgovino oz. supermarket. Pomemben dejavnik pri uveljavitvi njenih blagovnih znamk je tudi delovni čas njenih trgovin, ki so odprte vsak dan med 7. in 23. uro. Prav ta fleksibilnost nakupov in velikost supermarketov nad 1000 m² bi pripomogla k lažjemu prodoru na srbski trg.

Era s svojo ponudbo v Sloveniji prevladuje predvsem na Štajerskem, kjer zapolnjuje povpraševanje po blagu široke potrošnje v manjših mestih in na obrobjih večjih mest, kjer ni velikih hipermarketov. Podobna usmeritev se mi zdi smiselna tudi v Srbiji, kajti vsi veliki in močni trgovci se bodo najprej osredotočili na velika mesta, kjer je največja kupna moč in tudi največ prebivalcev. Predlagal bi, da Era izkoristi prav to pomanjkljivost velikih, ki bodo zanemarili periferijo in naj ali kupi že izgrajeno infrastrukturo ali izgradi svoje centre na novo predvsem v mestih z od 7000 do 50.000 prebivalci in tam postane najprepoznavnejše in monopolno podjetje s celostno ponudbo od hrane pa do kmetijskih in tehničnih proizvodov (kot primer bi dal Erin nakupovalni center v Žalcu). Na ta način bo ponudila srbski periferiji (prebivalstvo se preživlja predvsem s kmetijstvom) dostop do produktov, ki jih v preteklosti ni bilo. Nakupovalni centri bi bili v velikosti med 2000 in 5000 m², odvisno od velikosti mesta. Težave, s katerimi se bo soočala Era, bodo

podobne težavam Tuša (distribucija, dostop do srbskih proizvodov) in pa seveda nižja kupna moč v manjših mestih. Prednost bo predvsem v odsotnosti tuje konkurence in utrditvi položaja trgovske znamke podjetja v teh mestih do prihoda konkurentov. Predpostavljam, da velike trgovske verige ne bodo imele interesa za vstop v mala srbska mesta v bližnji prihodnosti. V tem obdobju bodo konkurenco predstavljali majhni, razdrobljeni domači trgovci, ki po mojem mnenju ne bodo mogli resneje ogroziti obstoja Ere.

8. SKLEP

Z razpadom SFRJ je Slovenija izgubila velik del izvoznega trga. Bila je prisiljena usmeriti svoje aktivnosti na zahod. Danes izvažamo največ v države EU, predvsem v Nemčijo, Italijo in Avstrijo, z izboljšanjem razmer v bivši Jugoslaviji pa postajamo pomembna partnerica Hrvaške, BIH, Makedonije in v zadnjem letu tudi ZRJ. Prav z odprtjem slednje se je sprostil še zadnji del predhodnega 22-milijonskega trga Jugoslavije.

V pričujočem diplomskem delu sem želel pokazati velike možnosti, ki se odpirajo slovenskim podjetjem na trgu Srbije brez Kosova, kjer trenutno ni prisotne tuje konkurence, prebivalci pa zaradi desetletne gospodarske in politične osame z odprtimi rokami sprejemajo zahodna podjetja, ki jim bodo prinesla hitro rast in izboljšanje situacije. Izmed zahodnih držav so prav slovenska podjetja in njihovi proizvodi eni najbolj zaželenih, kar poleg dejstva, da je trg skoraj nedotaknjen, še dodatno podkrepi moje prepričanje o nujnosti čim hitrejšega vstopa na srbski trg.

Opredelil sem se na slovenska trgovska podjetja, ki so v preteklosti že vlagala v tujino (Mercator, Tuš in Era) in za katera mislim, da bodo ob dobri strategiji lahko zelo uspešna in v agregatu pridobila od 20 do 35-odstotni tržni delež v Srbiji. Kolikšen bo končni tržni delež, je odvisno predvsem od hitrosti vstopa in eventualnega prevzema katerega izmed srbskih trgovcev.

Seveda ne smemo pozabiti, da govorimo o vstopu na visoko tvegan trg, ki pa ga tradicionalno dobro poznamo. Prav te dobre vezi iz polpretekle zgodovine, poznavanje kulture, jezika, prodajnih poti in nenazadnje dobro ime slovenskih proizvodov lahko slovenskim podjetjem zmanjšajo tveganje ter prinesejo temeljne prednosti v primerjavi z zahodnoevropskimi konkurenti. Vse to bo omogočilo trgovskim podjetjem, da bodo prva na trgu, kar je seveda tudi strateško pomembna pozicija, ki povečuje možnosti hitre širitve in odpira vrata tudi ostalim slovenskim podjetjem.

V diplomskem delu sem želel predstaviti prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti vstopa slovenskih trgovcev v Srbijo kot tudi strategijo vstopa za izbrana slovenska podjetja. Želel sem pokazati, da moramo nov trg vzeti kot edinstveno priložnost, ki je v bližnji prihodnosti ne bomo imeli, kajti večina zanimivih trgov na območju širše Evrope je v veliki meri že zasedenih. Obstaja seveda tudi druga možnost, to je prodor na trge Evropske unije, ki pa jo zaradi neprepoznavnosti in premajhnih finančnih zmožnosti slovenskih podjetij ne priporočam. Nov, prazen, lačen trg imamo pred vrati in če podjetja iz zahodne Evrope želijo čim prej priti tja in si odrezati kos zlate pogače, zakaj ne bi tega storila tudi slovenska podjetja, ki so bila tam prvotno skoraj 50 let.

LITERATURA

1. Bela knjiga Miloševićeve vladavine. Beograd: G17PLUS, 2000. 58 str.
2. Bojčić Miroslav: Hipermarketi prihajajo v Srbijo. Ljubljana, Trgovina, 1, 2002, str. 20-21.
3. Brenčič Makovec Maja et al.: Analiza trgovine v republiki Srbiji – Možnosti vstopa slovenskega trgovskega podjetja Mercator, d.d. na srbski trg. Prašnikar Janez, ur., Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije. Ljubljana: Časnik Finance, 2001, str. 357-379.
4. Drevenšek Mojca: Blagovne znamke. Ljubljana, Trgovina, 1, 2002, str. 22.
5. Đerić Liljana: Toča tenderjev in avkcij. Ljubljana, Delo, 25.1.2002, str. 7.
6. Hrastelj Tone, Makovec Maja: Mednarodno trženje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 122 str.
7. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana: GV Založba, 2001. 338 str.
8. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
9. Kenda Albina: Srbija: letos 300 milijonov dolarjev od privatizacije. Finance, Ljubljana, 25.1.2002, str 5.
10. Kostić M. Dušan: Trgovina u Srbiji: strategija regionalnog razvoja. Beograd: Institut ekonomskih nauka, 2001. 243 str.
11. Košak Marko et al.: Gospodarsko stanje in reforme v Zvezni republiki Jugoslaviji. Prašnikar Janez, ur., Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije. Ljubljana: Časnik Finance, 2001, str. 323-355.
12. Kotler Philip: Marketing Management. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
13. Lovreta Stipe: Trgovski menadžment. Beograd: Ekonomski fakultet, 2000. 604 str.

14. Makovec Brenčič Maja: Soodvisnost cenovnih in necenovnih dejavnikov konkurenčnih prednosti podjetij v mednarodnem poslovanju. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 244 str.
15. Mrak Mojmir: Teren visokega tveganja. Delo, Ljubljana, 2.2.2002, str. 14–15.
16. Nidorfer Matjaž: Napad na Beograd. Ljubljana, Trgovina, 1, 2002, str. 16–19.
17. Pavlovčič Lidija: A food Consortium Goes South. Slovenian Business Report, Ljubljana, 2001, summer, str. 46–47.
18. Pavlovčič Lidija: Jugovzhodni trgi niso rezerva. Ljubljana, Trgovina, 1, 2002, str. 4–5.
19. Pavlovčič Lidija: Še bo prevzemal. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 28, str. 22–24.
20. Pinterič Jan: Rezervirano za grške trgovce., Ljubljana, Trgovina, 1, 2002, str. 13–15.
21. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja 2. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 169 str.
22. Potočnik Vekoslav: Poslovanje trgovskih podjetij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 172 str.
23. Potočnik Vekoslav: Trženje v trgovini. Ljubljana: GV Založba, 2001. 417 str.
24. Prašnikar Janez: Uvod. Prašnikar Janez, ur., Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije. Ljubljana: Časnik Finance, 2001, str. 7-9.
25. Prašnikar Janez: V trgovini z nekdanjimi jugoslovanskimi republikami so čustva odveč. Gospodarski vestnik, 2001, 24, str. 11.
26. Šubic Petra: Cilj: pritegniti več članov. Ljubljana, Trgovina, 8, 2000, str. 4–5.
27. Tek J.: Mura – uspešen izvoznik franšize. Ljubljana, Gospodarski vestnik, 2000, Trgovina, 8, str. 17.
28. Vida Irena, Dmitrovič Tanja: Vrednotenje slovenskih blagovnih znamk in nakupno vedenje porabnikov na izbranih trgih nekdanje Jugoslavije. Prašnikar Janez, ur., Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije. Ljubljana: Časnik Finance, 2001, str. 65-79.

VIRI

2. Podatki o Jugoslaviji,
[URL: <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/sr.html>]; 25.2.2002.
3. Podatki o Republiki Sloveniji, [URL: <http://www.gov.si/zrs/leto00/index.html>];
25.2.2002.
4. Podjetje C Market, [URL: <http://www.cmarket.co.yu/onama/danas.html>];
URL: <http://www.cmarket.co.yu/onama/statistika.html>];
URL: <http://www.cmarket.co.yu/onama/snabdevanje.html>]; 12.3.2002.
5. Podjetje Era, d. d., [URL: http://www.era.si/posl_osb_izkaznica.html], 25.2.2002.
6. Podjetje Maxi diskont, [URL: <http://www.maxi.co.yu/onama.htm>]; URL:
<http://www.deltayu.com/DeltaHolding.php?lang=1&firm=3&page=1>]; 12.3.2002.
7. Podjetje Mercator, d. d.,
[URL: <http://www.Mercator.si/podjetje/html/opodjetju/ciljiinusmeritve.html>];
URL: <http://www.Mercator.si/podjetje/html/sporovcila/text71.html>], 20.2.2002.
8. Podjetje Pekabeta, [URL: <http://www.pekabeta.com/orgini.htm>];
URL: <http://www.pekabeta.com/sadaini.htm>]; 12.3.2002.
9. Podjetje Tuš, d. o. o., [URL:
<http://www.tustrgovine.com/Podjetje+Tus/O+podjetju+Tus.htm>], 25.2.2002.
10. Privredna komora Jugoslavije, [URL: <http://www.pkj.co.yu>]; 10.1.2002.
11. Spremljanje spletne strani jugoslovanske tiskovne agencije Tanjug [URL:
<http://www.tanjug.co.yu/arhiva/2001>; <http://www.tanjug.co.yu/arhiva/2001>]; od
14.12.2001 do 25.2.2002.
12. Statistični podatki Združenih narodov,
[URL: <http://www.unece.org/trend/yug.pdf>]; 5.3.2002.
13. Statistični urad Republike Slovenije, izračuni, [URL:
[http://hrsibm.gov.si:8800/QKS/DO=EXEC+D2300.Intn.CLIST\(DWWGESsI\)?B
E=551](http://hrsibm.gov.si:8800/QKS/DO=EXEC+D2300.Intn.CLIST(DWWGESsI)?BE=551)]; 25.2.2002.