

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**OCENA USPEŠNOSTI MERCATORJEVE STRATEGIJE
PRODORA NA TRGE NEKDANJE JUGOSLAVIJE**

Ljubljana, oktober 2006

TANJA FARIČ

IZJAVA

Študentka Tanja Farič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Miroslava Glasa in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 06.10.2006

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TRGOVINA NA DROBNO V SLOVENIJI	2
1.1 Pomen in vloga trgovine na drobno v slovenskem gospodarstvu	2
1.2 Tržni deleži maloprodajnih trgovcev na slovenskem trgu	2
1.3 Trendi v slovenski trgovini na drobno	4
2 STRATEŠKA ODLOČITEV PODJETJA ZA INTERNACIONALIZACIJO POSLOVANJA IN VSTOP NA TUJE TRGE	5
2.1 Opredelitev internacionalizacije.....	5
2.2 Proces internacionalizacije trgovskih podjetij.....	6
2.3 Motivi internacionalizacije.....	7
2.4 Načini in strategije vstopa na tuje trge	9
3 PREDSTAVITEV DRUŽBE POSLOVNI SISTEM MERCATOR, d.d.	11
3.1 Zgodovinski razvoj podjetja.....	11
3.2 Skupina Mercator	12
3.3 Vizija in poslanstvo	13
3.4 Temeljni strateški cilji.....	14
4 ANALIZA INTERNACIONALIZACIJE DRUŽBE MERCATOR	15
4.1 Dejavniki izbire trgov.....	16
4.2 Značilnosti poslovnega okolja na izbranih tujih trgih.....	17
4.2.1 Splošne gospodarske razmere	17
4.2.2 Konkurenca v trgovini na drobno.....	18
4.2.3 Potrošniki in njihove nakupne navade	21
4.3 Strategije vstopa na trge nekdanje Jugoslavije.....	22
4.3.1 Neposredni vstop v obliki greenfield investicij.....	23
4.3.1.1 Naložbe na Hrvaškem.....	24
4.3.1.2 Naložbe v Bosni in Hercegovini (BiH).....	26
4.3.1.3 Naložbe v Srbiji.....	27
4.3.1.4 Naložbe v Makedoniji.....	29
4.3.2 Vstop s pomočjo strateških zvez	31
4.3.2.1 Večinski nakup podjetja oziroma prevzem	31
4.3.2.2 Poskus prevzema trgovske družbe C Market.....	32
4.3.2.3 Povezava s tujimi podjetji na ravni proizvodnje, distribucije in logistike ...	34
4.3.3 Organizacijska vstopna strategija.....	35
4.4 Trženjska strategija	36
4.5 SWOT analiza	38
4.6 Finančna analiza poslovanja.....	39
SKLEP	42
LITERATURA	44
VIRI	46

UVOD

Za največja slovenska trgovska podjetja je proces internacionalizacije neizogiben, saj je Slovenija za večino trgovcev premajhen trg, da bi lahko dosegli ekonomije obsega in postali tako učinkoviti kot so vodilne trgovske verige v svetu. Med pomembnejšimi motivi, ki jih podjetje določi za širitev obsega poslovanja prek nacionalnih meja, so zasičenost domačega trga, omejujoča zakonodaja, želja po hitrejši rasti, učinkovitejše poslovanje, izboljšanje strateškega položaja podjetja in še mnogi drugi. Prav tako lahko zaostanejo tista podjetja, ki se predolgo oklepajo domačega trga ali pa so v procesu internacionalizacije prepočasna. Ob naraščajoči konkurenci na domačem trgu se tudi majhna in srednje velika podjetja vse bolj vključujejo v mednarodno menjavo. Ker je internacionalizacija dinamičen in kompleksen proces, ki zahteva veliko število pomembnih odločitev, je moj namen preučiti značilnosti in zakonitosti procesa vključevanja trgovskih podjetij na tuje trge.

Cilj tega diplomskega dela je podrobno predstaviti spoznanja in izhodišča internacionalizacije v trgovini na drobno. Na primeru vodilnega podjetja Mercator želim utemeljiti in raziskati motive, pogoje in strateške usmeritve ob nastopu omenjene trgovske družbe na tujih trgih, katere strategije vstopa je podjetje izbralo in kakšni so doseženi rezultati. Mercator se je v svoji naravnosti na zunanje trge osredotočil na geografsko in kulturno bližnje trge, to so trgi nekdanje Jugoslavije, ki so slovenskim podjetjem dobro poznani, slovenske blagovne in trgovske znamke pa imajo na teh trgih velik ugled.

Glede na izbrano tematsko področje bom uporabila metodološki pristop analize obstoječih teoretičnih izhodišč internacionalizacije podjetij. Pri obravnavi konkretnega primera se bom poglobila v mikroekonomske vidike in preučila podjetje Mercator, seveda pa se bom morala v svoji raziskavi dotakniti tudi makroekonomskih trendov, ki so vplivali na odločitev vodstva podjetja za prodor na tuje trge. Svoje raziskovanje sem omejila na trg Hrvaške, Bosne in Hercegovine ter Srbije, torej na vse tuje trge Mercatorjevega delovanja.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri poglavja. V prvem poglavju na kratko predstavim trgovino na drobno v Sloveniji, njen pomen v narodnem gospodarstvu in vodilne trgovske verige na slovenskem trgu. V drugem poglavju opredelim pojem internacionalizacije, njene motive in oblike vstopa na tuje trge. V tretjem poglavju predstavim družbo Mercator, njen zgodovinski razvoj, vizijo in poslanstvo ter ključne strateške cilje. V zadnjem, najobširnejšem poglavju analiziram proces internacionalizacije Mercatorja, postopek izbire trgov in dejavnike, ki so imeli odločilno vlogo pri njegovi izbiri vstopne strategije. Sledi pregled naložb Mercatorja na Balkanu, ki jih kronološko razporedim po posameznih državah, in njegova strateška povezovanja z lokalnimi trgovskimi družbami ter prevzemi. V naslednji točki opišem trženjsko strategijo na izbranih trgih, asortiment izdelkov in tržno komuniciranje. Na koncu predstavim ključne prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti dosedanjega delovanja Mercatorja na tujih trgih ter podam finančno analizo. Glavne ugotovitve povzamem v sklepu.

1 TRGOVINA NA DROBNO V SLOVENIJI

1.1 Pomen in vloga trgovine na drobno v slovenskem gospodarstvu

Trgovina na drobno ima pomemben in zelo občutljiv položaj v gospodarstvu, saj se prav v njej pojavijo prvi znaki sprememb v končnem povpraševanju oziroma končni porabi. Njen vpliv na stabilnost gospodarstva se kaže v usposobljenosti, da oblikuje zaloge blaga, ki zadovoljujejo potrebe končnih potrošnikov. Stabilnosti gospodarstva ni mogoče zagotoviti, če trgovina na drobno ne izvaja uspešno svojih glavnih posredniških funkcij, med katere sodijo razpoložljivost blaga, informiranje porabnikov in zadovoljevanje njihovih potreb.

Rastoči pomen trgovine na drobno v strukturi narodnega gospodarstva se kaže tako v količinskih kot tudi v kakovostnih dejavnikih njenega razvoja, saj prav ta dejavnost na svojstven način odseva družbenoekonomsko okolje, v katerem deluje. Nastanek in razvoj novih oblik trgovanja na drobno se je vedno začel v gospodarsko najrazvitejših državah, proces inovacij pa se ni krepil in širil samo na domačem, ampak tudi na mednarodnih trgih. Na splošno velja, da razvoj trgovine na drobno v manj razvitih gospodarstvih v povprečju zaostaja za približno dvajset let za ravno maloprodajne trgovine v razvitih državah (Potočnik, 2001, str. 55).

V obdobju od leta 1996 do konca leta 2003 je trgovska dejavnost¹ v Sloveniji, merjena po dodani vrednosti, rasla s povprečno stopnjo 2,5 % letno. Skupaj se je v teh letih povečala za 82,2 %, kar v primerjavi s povečanjem bruto domačega proizvoda, ki je v tem obdobju zrasel za 92,6 %, pomeni približno 12-odstotno zaostajanje rasti trgovinske dejavnosti. Na domačem gospodarskem prostoru so vsa trgovska podjetja v obdobju zadnjih osmih let ustvarila kar tretjino prihodkov vseh ekonomskih subjektov. Večje deleže so dosegle le predelovalne dejavnosti. Trgovska dejavnost je delovno intenzivna, saj je delež zaposlenih v trgovini glede na skupno število zaposlenih višji, od njenega deleža v ustvarjenem bruto domačem proizvodu (Rogelj, 2004).

1.2 Tržni deleži maloprodajnih trgovcev na slovenskem trgu

V začetku devetdesetih let so na območju Slovenije delovala le domača trgovska podjetja. Prvo tuje podjetje, povezano z domačim trgovskim podjetjem, je vstopilo na trg sredi devetdesetih let in to na živilskem področju. Tržni deleži tujih podjetij od takrat naprej stalno rastejo, največ na račun zmanjševanja deležev malih zasebnih trgovcev.

Zelo odmeven prodor v Slovenijo je prinesel vstop francoskega podjetja Leclerc z izgradnjo velikega trgovskega centra, vendar pa podjetje kasneje s širitvijo ni nadaljevalo, tako da se njihov delež od vstopa bistveno ne spreminja. Najhitreje se širi trgovsko podjetje

¹ Po Standardni klasifikaciji dejavnosti, ki se vsebinsko in strukturno skoraj ujema z NACE (obvezno za Evropsko unijo), spada trgovina na drobno v področje G-52 (Rogelj, 2004).

Spar/Interspar (preko avstrijske hčerinske družbe), ki že nekaj časa dosega skoraj polovični delež največjega trgovca z živili in je najuspešnejša tuja trgovska veriga v Sloveniji (Rogelj, 2004).

Tabela 1: Tržni delež trgovskih verig na slovenskem trgu v letih 2004 in 2005 (v %)

Trgovsko podjetje	maj 2004	november 2005	Sprememba**
Mercator	44,7	45,5	0,8
Spar/Interspar	19,2	21,7	2,5
Tuš	12,5	14,8	2,3
Vele	3,5	*	-3,5
Era	4,1	3,4	-0,7
Leclerc	1,4	1,6	0,2
Druge verige	2,0	3,2	1,2
Male trgovine	5,6	2,7	-2,9
Druge prodajne poti	6,9	7,2	0,3

Opomba: * Vele je del skupine Engrotuš.

** Sprememba = tržni delež 2005 - tržni delež 2004

Vir: Franca, 2006, str. 6.

Največji trgovec na področju maloprodaje je že nekaj časa Mercator, ki je konec leta 2005 uspel povečati tržni delež na 45,5 %, kar ga uvršča na vodilno mesto trgovskih podjetij v Sloveniji. Drugo mesto zaseda veriga Spar/Interspar, ki ima v istem obdobju 21,7-odstotni tržni delež, sledijo Tuš s 14,8 % trga, Leclerc z 1,6-odstotnim tržnim deležem in male trgovine, na katere odpade 2,7 % trga. Mercator, Spar in Tuš še vedno obvladujejo več kot 80 % slovenskega trga z izdelki široke potrošnje, kar je posebnost v evropskem prostoru. Zanimiva je tudi porazdelitev tržnih deležev treh največjih trgovcev po slovenskih regijah. Mercator je zaradi nakupa Živil okrepil svoj delež na Gorenjskem, manjše povečanje »najboljšega soseda« je bilo ugotovljeno tudi v osrednji Sloveniji. Na Primorskem se je tržni delež Mercatorja zmanjšal in okrepil Sparov delež. Podobno se je zgodilo na savinjskem območju in na podravsko-pomurskem področju. Prav tako je na Dolenjskem na račun Mercatorja svoj delež okrepil Tuš (Franca, 2006, str. 6).

V primerjavi z letom 2001 se je struktura trga precej spremenila. Mercatorjev tržni delež je takrat znašal nekaj manj kot 43 %, Spar je imel 14,5-odstotni delež, združenje Suma (Era, Živila, Vele) 12,2 %, Tuš 8,5 %, Leclerc 2,3 %, na male trgovine pa je odpadlo 11 % trga (Arh, 2006). Do sedaj so se tržni deleži trgovskih verig povečevali s širitvijo maloprodajne mreže (organska rast) ter z nakupi in prevzemi. Za to v Sloveniji tako rekoč ni več prostora, zato trgovce v prihodnosti čakajo novi izzivi - vstop nove konkurence in boj za kupce ter širjenje poslovnih aktivnosti na tuje trge.

1.3 Trendi v slovenski trgovini na drobno

S procesom globalizacije potekajo tudi spremembe v trgovini na drobno. Podjetja se morajo hitro prilagajati spremembam v okolju. Trgovinska dejavnost se zaradi ekonomije obsega hitro združuje. Narašča število velikih trgovskih centrov s čim večjo ponudbo na enem mestu. Podjetja so prisiljena v velika vlaganja v trgovinske centre, kamor z agresivnim oglaševanjem privabljajo kupce. Trendi, ki so se v osemdesetih letih začeli v Združenih državah Amerike, nadaljevali v državah Evropske unije (v nadaljevanju EU), se uveljavljajo tudi pri nas. Pojav velikih trgovskih centrov je korenito spremenil moči na trgu, pa tudi vplival na spremenjene navade potrošnikov. Čeprav se na prvi pogled zdi, da nove prodajalne rastejo kot gobe po dežju, kažejo statistični podatki ravno nasprotno. Po zadnjih razpoložljivih podatki statističnega urada RS se število prodajnih mest namreč krči, saj smo imeli v Sloveniji leta 2004 11.220 prodajaln, kar je za tisoč manj kot leta 1999. Nasprotno pa sta se povečala prodajna površina in število zaposlenih v trgovini na drobno (Kaučič, 2006, str. 34-35).

Združevanja in prevzemi so imeli za posledico spremembe v strukturi trgovine na drobno. V zadnjem času se zelo povečuje pritisk velikih trgovskih podjetij na nabavni strani trgovine. Velika podjetja, kot veliki kupci znižujejo nabavne cene proizvajalcem, kar pomeni, da proizvodnja blaga (predvsem živil in tehničnega blaga) ne sledi trendom trgovcev. Zato se je v Sloveniji začel tudi proces združevanja in prevzemanja v prehrambeni in kmetijsko predelovalni industriji.

Vzporedno z rastjo velikih trgovcev se spreminjajo tudi nakupne navade slovenskih potrošnikov. Kupci raje kot v male trgovine zahajajo v velike trgovske centre. Zanimivo je, da upada tudi tržni delež samopostrežnim trgovinam, ki imajo najširšo mrežo po državi. V zadnjih petih letih je tako najbolj narasel delež hipermarketov. Še leta 2001 je v njih večino nakupov opravila četrtnina kupcev, leta 2005 že tretjina. To ni edina sprememba v nakupnih navadah Slovencev. Geni Arh, direktorica oddelka ad hoc raziskav v GfK Gral-Iteo pravi, da so kupci v zadnji petih letih postali bolj zapravljivi, zahtevnejši in tudi bolj razvajeni. Delež tistih, ki kupujejo ob nedeljah, je ostal isti, vendar postajajo nedeljski nakupi pomembnejši. Sicer pa Slovenci največ zapravimo ob petkih (Kaučič, 2006, str. 34-35).

Dejavniki, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo kupcev pri nakupovanju izdelkov za vsakdanjo rabo, so svežina oziroma kakovost izdelkov, čistoča trgovine, prijaznost osebja ter vidno označene cene izdelkov. Trgovci očitno dobro sledijo naraščajočim zahtevam kupcev, saj njihovo zadovoljstvo narašča. Kupci pri nekaterih dejavnikih celo menijo, da trgovine presegajo njihova pričakovanja; najbolj pozitivno presenečeni so pri nagrajevanju zvestih kupcev. Najmanjši premik opazijo pri hitrosti storitev (Arh, 2006).

Kljub velikim spremembam v trgovini se stanje še ni umirilo in lahko računamo na nadaljnje premike. Zato lahko trende v maloprodajni dejavnosti razdelimo na (Arh, 2006):

- **Prihod tujih diskontnih trgovcev.** Ti naj bi po nekaterih ocenah osvojili 10 do 15-odstotni tržni delež. Splošno prepričanje je, da bodo v diskontih kupovali predvsem cenovno

občutljivi kupci, ki jih je v celotnem številu kupcev približno 45 %. Toda takšna pričakovanja se lahko izkažejo za neutemeljena. Poučna je namreč izkušnja Češke, kjer v diskonte zahajajo kupci iz vseh skupin, pri čemer delež premožnejših celo narašča.

- **Manjša rast nakupov.** V zadnjih petih letih se je povprečna mesečna poraba slovenskega kupca povečala za tretjino. Čeprav bo poraba še naraščala, rasti ne bodo več tako visoke.
- **Stabilen delež hipermarketov.** V primerjavi s prejšnjimi leti, ko je delež hipermarketov naraščal, naj bi se v naslednjih letih ustalil.
- **Večja vloga priročnih in specializiranih trgovin.** V tem se skriva največja priložnost za male trgovce, saj se kupci po malenkosti ne bodo več pripravljani voziti v nakupovalne centre, ampak bodo v večji meri kot doslej kupovali v priročnih trgovinah na poti iz službe proti domu.
- **Rast prodaje preko interneta.** V zadnjih treh letih se je delež tistih, ki kupujejo prek interneta, povečal od 51 na 72 %. Pomen internetnih trgovin bo še naraščal.

2 STRATEŠKA ODLOČITEV PODJETJA ZA INTERNACIONALIZACIJO POSLOVANJA IN VSTOP NA TUJE TRGE

2.1 Opredelitev internacionalizacije

Internacionalizacija se v najširšem smislu nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Pomeni širjenje ekonomske dejavnosti med več držav oziroma vključevanje podjetij v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo, ki poleg menjave blaga in storitev oziroma tekočega in kapitalskega dela plačilne bilance, vključuje tudi določene oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja, ki v njej niso zajete. Plačilna bilanca se namreč omejuje na zapis vseh ekonomskih transakcij (tokov) neke države s tujino v določenem obdobju. Mednarodna proizvodnja pa 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 (Svetličič, 1996, str. 52).

V ožjem smislu je internacionalizacija pogosto opredeljena ne samo kot proces razvoja, temveč tudi kot rezultat takšnega procesa in načina razmišljanja. Predstavlja delovanje oziroma rast podjetja na tujih trgih s pomočjo neposrednih naložb v tujini, ki so običajno najprej usmerjene v ustanovitev prodajnih podružnic, z naraščanjem obsega prodaje na določenem trgu pa tudi v obliki proizvodnih podružnic. Internacionalizacija naj bi se po tej opredelitvi pričela šele z neposrednimi naložbami v tujino (Trtnik, 1999, str. 7).

Proces internacionalizacije se ne giblje samo v eno smer, temveč poteka vsaj v dveh smereh. Govorimo o **vhodni** in **izhodni** internacionalizaciji. 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. O izhodni internacionalizaciji pa govorimo, ko se gospodarstvo internacionalizira tako, da domača podjetja razširjajo svojo dejavnost preko nacionalnih meja. Poleg omenjenega obstaja tudi internacionalizacija kooperativnega tipa (strateške povezave, korporacijski sporazumi), ki je z

naraščanjem kapitalskih povezav vse bolj prisotna. Običajno pričnejo podjetja z vhodno internacionalizacijo, sledi izhodna internacionalizacija, ki je na koncu okrepljena še s kooperativno (Trtnik, 1999, str. 7).

Omenim lahko še razliko med internacionalizacijo in globalizacijo. Svetličič (1996, str. 60) navaja primerjavo med internacionalizacijo in globalizacijo. Internacionalizacijo interpretira kot sinonim za geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja, predvsem v količinskem smislu. Pri globalizaciji 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 proces, ki sledi internacionalizaciji in zato mnogi, ko govorijo o globalizaciji, mislijo na visoko stopnjo internacionalizacije. Posledice globalizacije so ugodnejše, če je gospodarstvo prej internacionalizirano, kakor pa če se z obema procesoma sooča sočasno, saj v tem primeru ni časa za razvoj konkurenčnih prednosti (Trtnik, 1999, str. 8).

2.2 Proces internacionalizacije trgovskih podjetij

Internationalizacija je večrazsežnostni proces, ki 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). Vsaka od teh se v procesu internacionalizacije postopno razvija (Trtnik, 1999, str. 10).

Trgovina na drobno predstavlja zadnji člen v distribucijski verigi in tako vzpostavlja posreden stik med proizvajalci in končnimi porabniki. Njena naloga je, da zagotovi ustrezen obseg in strukturo ponudbe na dostopnih lokacijah, pravočasno in po cenah, ki so usklajene z dejansko vrednostjo izdelkov in storitev. Večina aktivnosti v procesu prodaje potrošniških dobrin poteka prav v trgovini na drobno, ki predstavlja ozko grlo celotnega proizvodnega in prodajnega procesa (Potočnik, 2001, str. 54).

Opredelitev internacionalizacije v trgovini na drobno pomeni izvajanje ene ali več dejavnosti določenega trgovskega podjetja v več kot eni državi. Predstavlja širjenje mednarodnega poslovanja v smislu prenosa upravljalne tehnologije maloprodajnih podjetij ali ustanovitve mednarodnih trgovskih odnosov, ki ponazarjajo določeno stopnjo mednarodne integracije trgovcev na drobno zunaj ekonomskih, socialnih, kulturnih in strukturnih meja (Alexander, 1997, str. 37).

Proces internacionalizacije v trgovini na drobno se je v primerjavi z drugimi panogami začel pozno, saj je prevladovalo prepričanje, da ni smiselno zaradi razlik v nakupnem vedenju porabnikov, prednosti lokalnih konkurentov, operativnih težavah in dostopa do dobaviteljev. Na spremembo razmišljanja o smiselnosti internacionalizacije trgovske dejavnosti so najbolj

vplivali razvoj informacijske tehnologije, globalizacija nabavnih virov in pojav globalnih segmentov porabnikov. Najpogostejši razlog je želja po rasti, ki na domačem trgu zaradi zasičenosti ali pravnih omejitev ni več možna. Drugi razlogi so uporaba novih, inovativnih trgovinskih konceptov na tujih trgih, prenos znanja in ekonomije obsega ter zmanjšanje ovir v mednarodni trgovini (Vodlan et al., 2002, str. 74).

Trgovina na drobno se sooča z večjimi težavami pri širjenju poslovanja na tuje trge kot druge dejavnosti, saj je izjemno pomembno poznavanje lokalnih tržnih razmer. V mednarodnem okolju so se številna velika trgovska podjetja uspešno uveljavila, nekatera pa so tudi propadla, ker niso našla odgovora na temeljno vprašanje, kaj sploh želijo doseči na tujih trgih. Mednarodni trg ne pomeni le širitve domačega trga, temveč so pomembne tudi razlike v kulturi, nakupnih navadah, dohodkih in vrednotah porabnikov. Na uspešnost poslovanja na mednarodnih trgih vplivajo torej drugačni dejavniki kot na poslovno uspešnost doma, zato morajo trgovska podjetja nameniti posebno pozornost procesu strateškega planiranja.

Za slovenska trgovska podjetja je proces internacionalizacije skoraj neizogiben, saj je Slovenija za večino trgovcev premajhen trg, da bi lahko dosegli ekonomije obsega in postali tako učinkoviti kot so vodilne svetovne trgovske verige. V omenjenem procesu trgovska podjetja ne vstopajo na vse potencialne trge naenkrat, ampak pridobijo izkušnje na enem tujem trgu in jih nato uporabijo pri vstopu na naslednji trg. Običajno najprej vstopajo na bližnje (geografsko in kulturno) bolj poznane trge, nato pa tudi na bolj oddaljene, čeprav izkušnje, ki jih maloprodajni trgovec pridobi na enem trgu, niso vedno uporabne za druge trge. Splošni trendi internacionalizacije se povezujejo predvsem s tehnološkim napredkom, padcem stroškov transporta in komunikacij ter olajšano trgovino med podjetji in pretokom ljudi ter kapitala.

Internationalizacija trgovine ne drobno pomembno vpliva na gospodarstva manj razvitih držav. Učinki tega vpliva se kažejo predvsem na lokalnem drobnoprodajnem trgu. 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 vsekakor pozitivno vpliva na poslovno vedenje domačih trgovskih podjetij, ker morajo tudi sama sprejeti trženjski koncept poslovanja (Potočnik, 2001, str. 59).

2.3 Motivi internacionalizacije

Motive za internacionalizacijo podjetja po Hollensenu (2004, str. 31) delimo na:

- *proaktivne*, ki spodbujajo podjetje k spremembi strategije poslovanja po izrabi konkurenčnih prednosti (npr. posebnega tehnološkega znanja) ali tržnih priložnosti;
- *reaktivne*, ki silijo podjetje, da se prilagaja spremembam v okolju zaradi pritiska in groženj na domačem ali tujih trgih.

Proaktivni motivi po Hollensenu (2004, str. 32) so:

- Dobiček in rast podjetja, ter s tem maksimiranje njegove vrednosti, predstavlja osnovni motiv delovanja na domačih in tujih trgih.
- Pobuda poslovodstva je motivacija, ki izraža željo in navdušenje vodilnih v podjetju za aktivno globalno trženje.
- Edinstveni proizvodi in storitve ter tehnološke sposobnosti so za podjetje lahko velika konkurenčna prednost, vendar je potrebno ločiti dejanske prednosti od zaznavnih, in dobro premisliti, koliko časa bodo dejanske prednosti obstajale.
- Priložnosti na tujih trgih in tržne informacije so učinkovite le, če podjetje lahko aktivira sredstva, s katerimi se odziva na take priložnosti.
- Davčne olajšave so motiv, ki je zaradi spodbujanja izvoznih dejavnosti v večini držav povezan z motivom po večjem dobičku.
- Ekonomija obsega, ki jo podjetje dosega s povečano proizvodnjo zaradi nastopa na tujih trgih, zniža proizvodne stroške tudi proizvodom na domačem trgu in tako povečuje konkurenčnost podjetja.

Reaktivni motivi po Hollensenu (2004, str. 34) so:

- Konkurenčni motivi so najbolj pogosti reaktivni nagibi. V strahu pred izgubo tržnega deleža in konkurenčnega položaja na domačem trgu zaradi prednosti doseganja ekonomije obsega konkurenta, ki se je že odločil za internacionalizacijo, temu sledi tudi drugo podjetje.
- Majhnost in nasičenost domačega trga je motiv, ki podjetje zaradi neizkoriščenih resursov sili k internacionalizaciji.
- Presežne proizvodne kapacitete so lahko močan motivacijski faktor za nastopanje na tujih trgih, saj s tem podjetje doseže optimalno raven zalog in porazdelitev fiksnih stroškov na večjo količino proizvodov.
- Prodaja sezonskih proizvodov na tuje trge omogoča podjetju, da si zagotovi stabilnejše povpraševanje po teh izdelkih skozi vse leto, kar predstavlja vzpodbudo za raziskovanje najširših tujih trgov.
- Tuji trg je lahko zaznan kot podaljšek domačega trga ali pa psihološko zelo oddaljen.

Osnova za internacionalizacijo trgovskih podjetij na drobno je njihova motivacija za razvoj zunaj lastne države. Razlage za vstop na tuje trge opredeljujejo **dejavniki potiska** (reaktivni motivi) in **dejavniki vleke** (proaktivni motivi). *Dejavniki potiska* so predvsem povečan pritisk konkurentov na domačem trgu, zasičenost domačega trga, skromne možnosti za nadaljnji razvoj, pa tudi čedalje večje omejitve in zahteve, povezane z varovanjem okolja. Med *dejavnike vleke* pa nedvomno spadajo razdrobljenost trgovine v drugih državah, zapolnjevanje vrzeli in možnost za sorazmerno poceni prevzeme in nakupe lokacij (Potočnik, 2002, str. 466).

Omenjeni skupini dejavnikov (potiska in vleke) sta rezultat empiričnih raziskav dveh šol, delujočih v Združenih državah Amerike v osemdesetih letih 20. stoletja, ki sta se ukvarjali s proučevanjem procesa oziroma motivov internacionalizacije v trgovini na drobno. Prva je

tako imenovana *reaktivna šola*. Predstavniki te šole so svoje ugotovitve oblikovali ob upoštevanju širšega ekonomskega, političnega in socialnega okolja ter specifičnih razmer v panogi trgovine na drobno v začetku osemdesetih let. Ugotovili so, da trgovci na drobno internacionalizirajo svoje poslovanje, ko postane domači trg nasičen in kot tak ne prinaša več zadostnega zaslužka. Na drugi strani so bili zagovorniki *proaktivne šole*, delujoče v poznih osemdesetih in zgodnjih devetdesetih, prepričani, da pojav internacionalizacije poslovanja ne izvira nujno iz omejenih možnosti na domačem trgu, pač pa prioritarno iz želje maloprodajnih trgovcev, da razširijo svoje poslovanje prek lokalnih meja, še preden domači trg doseže nivo zasičenosti (Quinn, 1999, str. 101-116).

2.4 Načini in strategije vstopa na tuje trge

Za večino trgovskih podjetji je najtežja strateška odločitev o izbiri metode vstopa na mednarodne trge, saj je njihovo nadaljnje delo vezano na izbiro te metode, ki je odvisna od strukture trgovine na drobno na domačem trgu, narave internacionalizacije maloprodajnih aktivnosti in strukture trgovine na drobno na tujih trgih (Alexander, 1997, str. 289). Potrebno pa je vedeti, da ne obstaja idealna strategija vstopa, ta je odvisna od podjetij, ki lahko izberejo različne strategije za iste trge oziroma lahko eno podjetje izbere eno strategijo za različne trge.

Trgovska podjetja imajo za internacionalizacijo svoje dejavnosti na razpolago dve strateški alternativni, to sta globalna in mednarodna strategija. Globalna podjetja v trgovini na drobno se širijo na tuje trge z uporabo standardnega formata v vseh državah po svetu, mednarodna trgovska podjetja pa prilagajajo svoje strategije potrošnikovim okusom in kulturnim razlikam posameznih trgov, na katere vstopajo. Širitev mednarodnih trgovskih podjetij je počasnejša od širitve globalnih podjetij (Ruzzier, 2002, str. 12).

V nadaljevanju bom predstavila nekaj možnih načinov vstopa na tuje trge, ki so značilni za storitvena podjetja oziroma podjetja, katerih osnovna dejavnost je prodaja živil na drobno in debelo.

1. Izvoz

Izvoz domačega blaga ali storitev preko meja pomeni najstarejšo in najenostavnejšo obliko vstopa na tuje trge. Velja za najmanj tvegano obliko prodaje ob upoštevanju kriterijev varnosti in pričakovanj. Izvažanje, ko podjetje izvažata le občasno in še to na podlagi spontanega naročila iz tujine, je pasivna stopnja. Aktivno izvažanje nastopi takrat, ko se podjetje obveže, da bo izvažalo izdelke na določen trg. Proizvode lahko prilagodi tujemu trgu, ni pa to nujno (Ruzzier, 2002, str. 13). Osnovne prednosti izvoza so v omejenosti stroškov na lokalno promocijo, raziskavo trga in na vrednost samega blaga. Podjetje lahko začne postopoma izvažati najprej manjše količine, na podlagi katerih spozna preference tujih potrošnikov, ter na podlagi izkušenj povečuje aktivnosti.

Posredni izvoz nastopi takrat, kadar postane podjetje izvoznik, ne da bi samo sprožilo kakršnekoli aktivnosti, povezane z izvozom, ker za to poskrbi neko drugo podjetje. Te aktivnosti so priprava dokumentacije, prevoz blaga, distribucija in morebitna promocija na tujem trgu. Izvoznik morda sploh ne ve, da je njegovo blago namenjeno izvozu, saj prodaja blago domačemu partnerju, ki ga v spremenjeni ali nespremenjeni obliki dalje trži z izvozom. Slabost te metode je v izolaciji izvoznika od dogajanj na tujem trgu (Kenda, 2001, str. 156).

Neposredni izvoz nastopi takrat, ko podjetja sama pripravijo in izvedejo izvozno transakcijo in razvijejo za to potrebna znanja in veščine (raziskava trga, navezava stikov z lokalnimi kupci, obvladovanje distribucije, vodenje politike cen itd.). Kot način vstopa odpravlja slabosti posrednega vstopa na tuje trge, saj podjetje izvaja naloge v vseh fazah trženjskega procesa v veliki meri z lastnim trženjskim potencialom, kar pomeni večje naložbe in tveganja, a so tudi večji možni donosi (Kenda, 2001, str. 157).

2. Pogodbene oblike vstopa na tuje trge

Podjetje lahko na tujem trgu nastopa tudi tako, da v tujino ne prenaša izdelkov, temveč prenaša dejavnost na ozemlje tujega narodnega gospodarstva in jo s tem približa tujim kupcem. Prenos dejavnosti v tujo državo brez neposrednih naložb finančnega kapitala temelji na pogodbenem razmerju med zainteresiranimi partnerji.

Licenciranje je praktičen pristop k mednarodnemu trženju, kadar mora podjetje vključevati proizvodne ali tehnološke strokovnjake, da bi lahko vstopilo na tuje trge. Proizvajalec da dovoljenje podjetju v tujini, da proizvaja njegov izdelek ali uporabi njegov patent, blagovno znamko, know-how itd. (Ruzzier, 2002, str. 15). To podjetje za to plačuje lastniku licence licenčnino, ki se ponavadi določa v odstotkih od prodaje.

Franšizing je najprimernejša pogodbeno oblika vstopa storitvenih podjetij na tuje trge in pomeni izvajanje storitev na višji profesionalni ravni. Je trajnejši pogodbeni način sodelovanja, pri katerem eno podjetje (dajalec franšize) podeli neodvisnemu tujemu podjetju (jemalcu franšize) licenco poslovnega sistema in tudi pravico do izkoriščanja industrijske lastnine, v zameno za neko začetno pristojbino in tekočo provizijo. Od licence se razlikuje po tem, da dovoljuje večji nadzor dajalca franšize nad jemalcem, hkrati pa mu zagotavlja bistveno večjo podporo (Hrastelj, 1995, str. 139; Alexander, 1997, str. 284).

3. Premoženske oblike vstopa na tuje trge

Neposredne tuje investicije so primerna oblika naložb, kadar ima podjetje številne podružnice v tujini in želi koordinirati njihovo poslovanje oziroma, kadar lahko z nastalo mednarodno mrežo izrabi sinergijo tehnologij, proizvodnih zmogljivosti in intelektualne lastnine. Aktivna udeležba podjetja pri njegovi dejavnosti v tujini pomeni popoln nadzor nad naložbo, kar mu omogoča razvoj proizvodne in tržne politike z dolgoročno mednarodno usmeritvijo. Med najpomembnejšimi razlogi za investiranje v tujini so povečanje prodaje in

donosov, vstop na hitro rastoče trge, znižanje stroškov ter pridobivanje tehnološkega in upravljalnega znanja. Glede na izvedbo poznamo tri oblike neposrednih tujih investicij (Kenda, 2001, str. 207-209):

- izgradnja novih obratov na zeleni površini (greenfield facilities),
- nakup obstoječega premoženja v tuji državi,
- udeležba s skupnim vlaganjem (joint ventures) dveh ali več investorjev, ki si delijo lastniško pravico, stroške investiranja in vsa tveganja.

Strateške zveze predstavljajo splet sporazumov med konkurenčnima partnerjema, ki si medsebojno pomagata in dopolnjujeta na določenih področjih sodelovanja, kot so distribucijski in trženjski odnosi, izmenjava spoznanj raziskav in razvoja ter proizvodno-dobaviteljski odnosi (Ruzzier, 2002, str. 19). Od skupnih vlaganj se razlikujejo po tem, da pri slednjih ne gre za lastniška razmerja, temveč za vrsto drugih oblik sodelovanja med partnerji, s katerimi za določen čas uresničujejo neki skupni interes. Prednosti strateških zvez so v lahkotnosti vstopa na tuje trge, delitvi tveganja, pridobitvi določenih znanj in veččin ter sinergijah in primerjalnih prednostih (Kenda, 2001, str. 207-209).

3 PREDSTAVITEV DRUŽBE POSLOVNI SISTEM MERCATOR, d.d.

3.1 Zgodovinski razvoj podjetja

Zgodovina družbe Poslovni sistem Mercator, d.d. se je začela leta 1949, ko je bilo ustanovljeno podjetje na debelo »Živila Ljubljana«, predhodnik omenjene družbe. Ime Mercator se je prvič pojavilo leta 1953 z ustanovitvijo trgovskega podjetja na debelo s sedežem v Ljubljani. Do začetka devetdesetih let se je podjetje širilo s povezovanjem manjših lokalnih trgovskih, industrijskih, kmetijskih in gostinskih podjetji, ki so ohranila pravno samostojnost. Leta 1990 se je družba preimenovala v Poslovni sistem Mercator, d.d., skrajšano Mercator, d.d., in se kapitalsko povezala s hčerinskimi družbami, kar je pomenilo začetek koncernske organiziranosti. Leta 1995 se je z javno prodajo delnic zaključila privatizacija Poslovnega sistema Mercator, d.d., največje slovenske delniške družbe, katere lastniki so postali državni skladi in približno 63.000 malih delničarjev (Letno poročilo PS Mercator², 2005, str. 11).

Leto 1997 je bilo prelomno leto v poslovanju družbe v smislu preobrata v eno najuspešnejših trgovskih podjetij na področju nekdanje Jugoslavije. Družba je do tega leta poslovala še z izgubo in bila brez vizije, ko je mandat prevzela nova uprava, na čelu s predsednikom Zoranom Jankovičem. Uprava je ob svojem prihodu sprejela ambiciozen strateški razvojni načrt, s ciljem postati najboljšo trgovsko podjetje v Sloveniji, podobno največjim evropskim in svetovnim trgovskim verigam. Močna konkurenca, selitev nakupov čez mejo in tržne zakonitosti sredi devetdesetih let so prisilili podjetje k spremembi dotedanje strategije, ki je temeljila na manjših prodajalnah. Sledile so naložbe v velike nakupovalne centre po Sloveniji

² Poslovni sistem Mercator, d.d.

in kapitalske povezave oziroma prevzemi nekaterih maloprodajnih trgovskih podjetij, s katerimi je Mercator povečal svojo poslovno učinkovitost in tržni delež.

Leto 2000 je bilo za družbo mejnik v smislu organske rasti na južноеvropski gospodarski prostor ter doseganja kakovosti in standardizacije, saj so pridobili certifikat kakovosti ISO 9001. Konec leta 2000 je podjetje razširilo svoje poslovanje tudi na tuje trge, z izgradnjo nakupovalnih centrov na Hrvaškem ter v Bosni in Hercegovini, dve leti kasneje tudi v Srbiji. Mercator je v letu 2003 ohranil mesto vodilnega trgovca v Sloveniji, dosegel 42,2-odstotni tržni delež ter okrepil in povečal svojo prepoznavnost na novih trgih. Za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja so v tem letu izvedli mnoge organizacijske spremembe v smislu reorganizacije poslovanja, stroškovne racionalizacije, kapitalskega povezovanja (prevzem družbe Živila Kranj, d.d.) in koncentracije distribucijskih skladišč. S članstvom Slovenije v EU leta 2004 se je zaostriala konkurenca na trgu, vendar je Mercatorju kljub zaostrenim tržnim pogojem s širitvijo maloprodajne mreže uspelo doseči izjemne prihodke, ki so ga uvrstili na 32. mesto po prihodkih vseh podjetij v desetih novih članicah EU. Uspešnost poslovanja družbe izraža tudi razvit odnos do okolja in številne izvedene humanitarne akcije doma in v tujini (Zgodovina PS Mercator, 2006).

3.2 Skupina Mercator

Osnovna dejavnost družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., ki je obvladujoča družba skupine povezanih podjetij (Skupine Mercator), je trgovina na debelo in drobno z izdelki široke potrošnje. Poleg opravljanja trgovske dejavnosti izvaja podjetje Mercator, d.d. tudi različne koncernske naloge za družbe v skupini.

Skupino Mercator poleg trgovskih družb tvorijo tudi družbe, ki opravljajo storitveno, gostinsko in proizvodno dejavnost. Skupino Mercator so 31.12.2005 sestavljale naslednje družbe (Letno poročilo PS Mercator, 2005, str. 15):

- **Trgovske družbe v Sloveniji:** Mercator – SVS, d.d., Emona Maximarket, d.d., Alpkomerc Tolmin, d.d., Mercator – Modna hiša, d.o.o., Savski otok d.o.o.
- **Trgovske družbe v tujini:** Mercator – H, d.o.o. (Hrvaška), Mercator – S, d.o.o. (Srbija), Mercator – BH, d.o.o. (Bosna in Hercegovina), Mercator Makedonija, d.o.o., Era Tornado, d.o.o. in Trgohit, d.o.o.³ (Hrvaška)
- **Netrgovske družbe:** Pekarna Grosuplje, d.d., Belpana, d.o.o. (Hrvaška), Eta, d.d., Mercator – Emba, d.d., Mercator – Optima, d.o.o., M Hotel, d.o.o.

Skupina Mercator je ena najuspešnejših trgovskih verig v jugovzhodni Evropi in vodilna domača trgovska veriga, poleg tega postaja vse bolj prepoznavna na trgih Hrvaške, Bosne in Hercegovine ter Srbije. Leta 2005 je Skupina Mercator ustvarila 419.067 mio SIT čistih prihodkov iz prodaje in realizirala 5.565 mio SIT čistega poslovnega izida. 96 % čistih

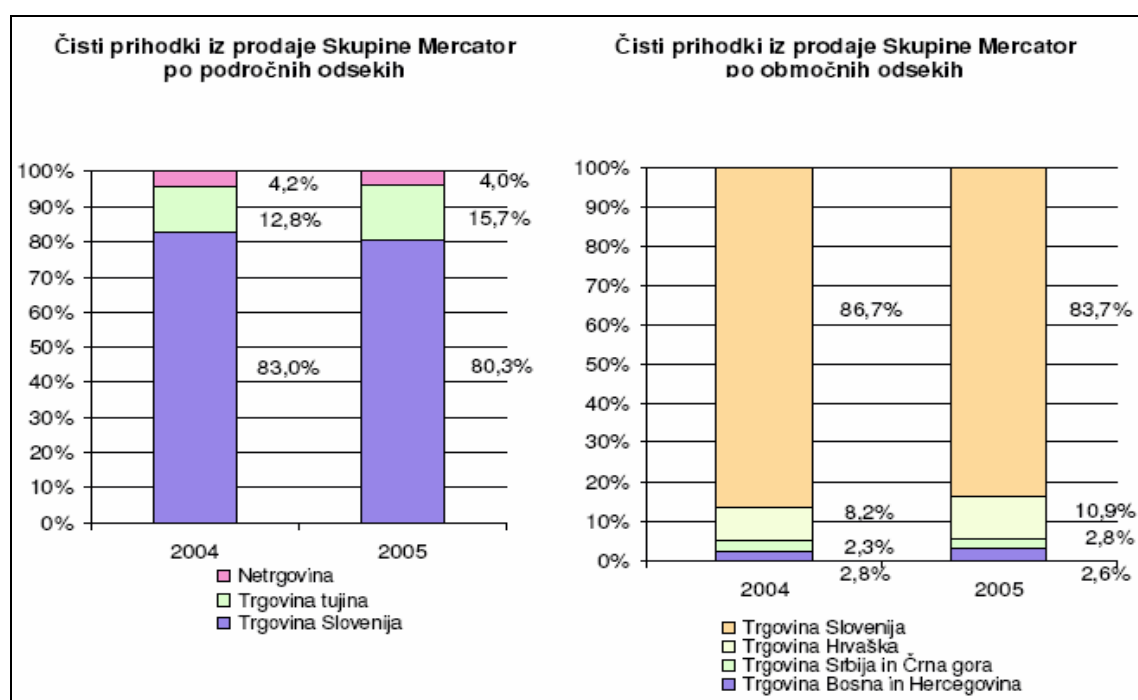
³ Namerna vodstva podjetja v letu 2006 je pripojitev odvisnih družb Era Tornado, d.o.o. in Trgohit, d.o.o. k obvladujoči družbi. Z dnem pripojitve bosta družbi izbrisani iz sodnega registra.

prihodkov iz prodaje je bilo ustvarjenih v trgovski dejavnosti, od tega se 15,7 % nanaša na prihodke, ustvarjene v družbah v tujini. Ob koncu istega leta je bilo v Skupini Mercator 16.372 zaposlenih, od tega 3.591 na tujih trgih (Letno poročilo PS Mercator, 2005, str. 52).

Trgovska dejavnost Skupine Mercator ima zelo razvejano prodajno mrežo, ki je sestavljena iz različnih tipov maloprodajnih enot, od hipermarketov, supermarketov, samopostrežnih in specializiranih prodajaln do Cash & Carry, veleblagovnic in Hura! diskontov. S številnimi dodatnimi storitvami, ki jih nudijo v nakupovalnih centrih, želijo zadovoljiti potrebe, želje in pričakovanja svojih kupcev. V okviru trgovskega dela Skupine Mercator je, glede na specializacijo izdelkov in storitev, celovitost ponudbe zajeta v naslednjih programih (Letno poročilo PS Mercator, 2005, str. 47):

- market program (živila in neživila dnevne potrošnje),
- tekstilni program (prodajalne z oblačili v okviru blagovne znamke Modiana),
- program lepote (drogerije in parfumerije v okviru prodajaln blagovne znamke Beautique),
- tehnični program (pohištvo, tehnični izdelki in gradbeni material),
- športni program (Intersport).

Slika 1: Struktura čistih prihodkov iz prodaje Skupine Mercator po področnih odsekih in čistih prihodkov iz prodaje Skupine Mercator po območnih odsekih v letih 2004 in 2005



Vir: Letno poročilo PS Mercator, 2005, str. 52.

3.3 Vizija in poslanstvo

Vizija predstavlja notranjo sliko, ki jo želi podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogoje, od katerih je odvisna uresničitev takšne vizije. Izraža stanje, v katerem se podjetje vidi v prihodnosti, in

osnovo za razvijanje prihodnjih strateških usmeritev. Pri oblikovanju vizije podjetja je nujno prisotna podjetniška percepcija, ustvarjalnost in slog vodenja (Pučko, 2003, str. 126).

Družba Mercator želi utrditi položaj vodilne trgovske verige z živili in izdelki za dnevno rabo v gospodinjstvu doma in na trgih jugovzhodne Evrope. Na vseh trgih delovanja želi zagotoviti enak standard ponudbe in storitev, povečati poslovno učinkovitost ter dosegati raven poslovne uspešnosti najboljših evropskih trgovskih verig. Svojo vizijo gradi na zadovoljstvu ljudi, ki prihajajo v stik s podjetjem in jih obravnava kot ljudi s svojevrstnimi pričakovanji, izkušnjami in lastnostmi. S poosebljenim odnosom in celovito ponudbo, prilagojeno nakupnim navadam in trendom na trgu, želi povečati kakovost življenja (Letno poročilo PS Mercator, 2005, str. 26).

Poslanstvo podjetja vključuje bistvene opredelitve poslovnega področja in usmeritev razvoja podjetja. Je dinamičen koncept, saj kaže temeljne smeri gibanja in obnašanja podjetja. Hkrati ločuje podjetje od drugih podjetij in daje najširši okvir za ocenjevanje tako obstoječih kot potencialnih aktivnosti (Pučko, 2003, str. 127).

Pri oblikovanju poslanstva je Mercator upošteval določene vrednote v smislu medsebojnega spoštovanja in zaupanja, ki jih povezuje, najboljšega poznavanja kupcev, skrbnega in preglednega poslovanja v vsakem trenutku in na vseh ravneh ter širitve s čvrsto korporacijsko kulturo (Letno poročilo PS Mercator, 2005, str. 26).

Poglavitno vodilo poslovnega delovanja družbe Mercator je ustvarjanje koristi za: *potrošnike* (odlične trgovske storitve, visoka kakovost blaga, konkurenčne cene), *dobavitelje* (sodelovanje pri razvoju izdelkov, zagotavljanje možnosti rasti doma in na tujih trgih), *lastnike* (povečanje poslovne učinkovitosti, povečanje tržne vrednosti podjetja in zagotavljanje dobičkonosne rasti poslovanja), *zaposlene* (zagotavljanje varnega in prijetnega delovnega okolja ter možnost osebnega in strokovnega razvoja) in *širše okolje* (odgovoren odnos do naravnega in družbenega okolja ter spoštovanje poslovne etike in družbenih vrednot na vseh področjih delovanja).

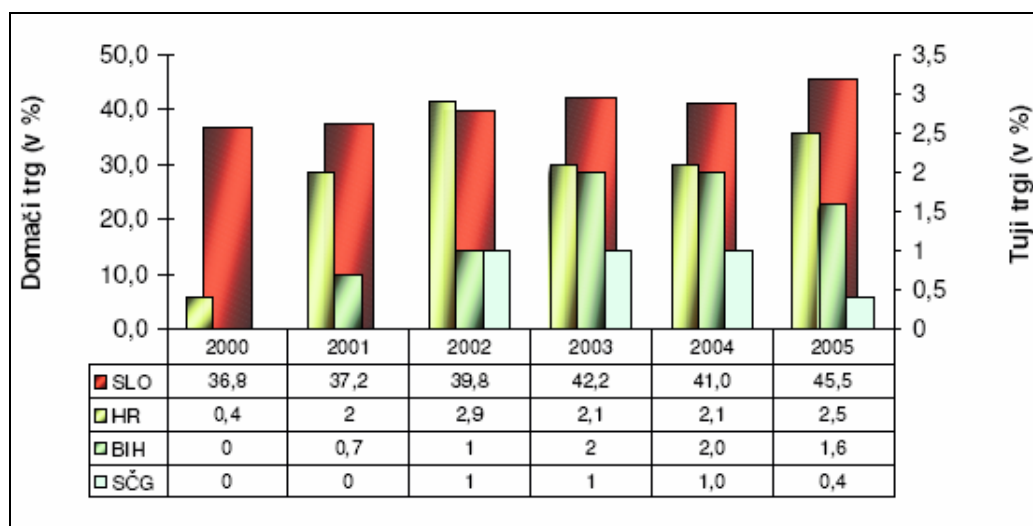
3.4 Temeljni strateški cilji

V skladu z navedenim poslanstvom sledi podjetje Mercator v letu 2006 naslednjim strateškim usmeritvam (Letno poročilo PS Mercator, 2005, str. 27):

- **Največji trgovec v Sloveniji.** Ohraniti vodilni tržni delež v market programu na domačem trgu z izboljševanjem konkurenčne ponudbe in razvojem maloprodajne mreže.
- **Vodilni trgovec na sosednjih trgih jugovzhodne Evrope.** Postati prvi ali drugi največji trgovec z market programom na trgih Hrvaške, Srbije ter Bosne in Hercegovine s strateškimi povezavami in razvojem lastne maloprodajne mreže.
- **Vstop na druge trge jugovzhodne Evrope.** Vstopiti ali zagotoviti možnost vstopa na druge trge jugovzhodne Evrope, kjer obstaja potencial postati eden od petih vodilnih trgovcev v market programu, z nakupi privlačnih lokacij in strateškimi povezavami.

- **Razvoj nemarket programov.** Ti programi omogočajo izkoriščanje pozitivnih sinergij z market programom in so osnova za razvoj drugega temeljnega trgovskega programa s potencialom rasti in dobičkonosnosti na ciljnih trgih na daljši rok.
- **Dobičkonosnost poslovanja.** Zagotavljanje dobičkonosnosti poslovanja z ukrepi za ohranjanje višine trgovskih marž, ukrepi za stroškovno racionalizacijo in povečanje produktivnosti ter ukrepi za povečanje donosnosti investiranega kapitala.

Slika 2: Tržni delež Mercatorja v Sloveniji in na tujih trgih od leta 2000 do leta 2005



Opomba: Na trgu Bosne in Hercegovine je Mercatorjev tržni delež do leta 2004 ocenjen.

Vir: Letno poročilo PS Mercator, 2005, str. 10.

Strateški cilj podjetja v letu 2006 je ohraniti tržni delež na slovenskem trgu na visoki 40-odstotni ravni (konec leta 2005 je znašal tržni delež v Sloveniji 45,5 %), na trgih nekdanje Jugoslavije⁴ pa tržne deleže povečati, in sicer na 12 % na Hrvaškem, 10 % v Srbiji in 5% v Bosni in Hercegovini. Hkrati želijo doseči rast čistih prihodkov trgovske dejavnosti in letne naložbe v višini 130-150 mio EUR ter izdajo novega kapitala za izvedbo strateških povezav. Poleg navedenega si s programom splošne racionalizacije poslovanja in upravljanja z blagovnimi skupinami prizadevajo povečati poslovno uspešnost in učinkovitost (Letno poročilo PS Mercator, 2005, str. 29).

4 ANALIZA INTERNACIONALIZACIJE DRUŽBE MERCATOR

Z letom 2004 se je izteklo izjemno pomembno obdobje v razvoju Skupine Mercator. Iz majhnega lokalnega trgovca je Mercator kljub vedno bolj zaostreni konkurenci postal največja trgovska veriga v Sloveniji ter s svojim poslovanjem postavil pomembne mejnike v razvoju slovenske trgovine, ki je danes primerljiva z razvitim evropskim trgom. V preteklih osmih letih je Mercator izvedel kar 23 prevzemov, večinoma trgovskih družb v Sloveniji.

⁴ V letu 2005 je znašal tržni delež Mercatorja na Hrvaškem 2,5 % oziroma 4 % skupaj s prevzetima družbama (Era Tornado, d.o.o. in Trgohit, d.o.o.), v Srbiji 0,4 %, v Bosni in Hercegovini 1,6 % (Letno poročilo PS Mercator, 2005, str. 32).

Prevzemi ter širjenje maloprodajne mreže z izgradnjo novih Mercator in trgovskih centrov doma in na tujem so se v preteklih letih odrazili v zelo visokih stopnjah rasti prihodkov, dobička, tržnega deleža in zaposlenih (Povzetek gospodarskega načrta PS Mercator, 2006, str. 3).

Mercator navaja kot glavna razloga širitve na tuje trge zasičenost domačega trga in zakonsko določene omejitve za nadaljnjo rast tržnega deleža na domačem trgu. Zasičenost trga v Sloveniji ter zasičenost trgov zahodne Evrope sta prisilila podjetje v iskanje novih priložnosti na trgih jugovzhodne Evrope, ki zaradi nekoncentrirane trgovine še predstavljajo potencial za nadaljnjo rast in razvoj. Iz omenjenega lahko sklepamo, da so bili za družbo ključni motivi internacionalizacije reaktivni (majhnost države, natrpanost trga, protimonopolna zakonodaja) in so imeli proaktivni motivi šele sekundarno vlogo.

4.1 Dejavniki izbire trgov

Mercator je s procesom internacionalizacije pričel leta 2000 in si kot ciljne tuje trge izbral geografsko bližnje trge nekdanje Jugoslavije. Po analizi dejavnikov, 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. Pri analizi okolja vsake države so natančno preučili naslednje dejavnike (Ruzzier, 2002, str. 47):

- gospodarska gibanja in razvojne možnosti,
- plačilni promet,
- konkurenčnost v okolju,
- razvitost infrastrukture,
- strukturo in kupno moč prebivalstva.

Ključni dejavniki, ki so vplivali na odločitev podjetja o širitvi na omenjene trge, in jih lahko označimo kot Mercatorjeve konkurenčne prednosti, so (Janković, 2001, str. 36-37):

- prepoznavnost znamke Mercator in zaupanje potrošnikov v slovenske izdelke,
- kvaliteta izdelkov iz Mercatorjeve ponudbe,
- bližina trga in nizki logistični stroški,
- nerazvitost trgovine z vidika prostorske in tehnološke ureditve,
- osebne zveze in poznanstva, vezana na nekdanjo skupno državo,
- odsotnost močne konkurence na začetku vstopa in možnost biti prvi na trgu.

Trgi nekdanje Jugoslavije so za slovenska podjetja zanimivi zaradi geografske bližine in kulturno-zgodovinskih vezi. Poleg poznavanja poslovnega okolja, kulture in prepoznavnosti blagovnih znamk v regiji, je eden izmed razlogov, ki povečuje njihov pomen, tudi dejstvo, da so se ti trgi z vidika zahodnega kapitala začeli internacionalizirati nekoliko prepozno. Na področju neposrednih tujih naložb je bilo namreč že od začetka devetdesetih let moč zaznati učinek spremembe mednarodnih primerjalnih prednosti. Namesto poceni delovne sile in dostopnosti do poceni naravnih virov sta postajala vse pomembnejša vira mednarodne

primerjalne prednosti visoko izobražena delovna sila in razvitost infrastrukture. Kot posledica tega preobrata se je pričel vse očitneje kazati trend ponovnega povečanja neposrednih tujih naložb znotraj vzhodne Azije in EU (Zaman et al., 2002, str. 431). Prav to je bil tudi razlog, da so slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije ugotovila večjo možnost svojega uveljavljanja, še zlasti v trgovinski dejavnosti, v kateri je pomen omenjenih trgov celo višji od pomena trgov v EU.

Strategija Mercatorjeve rasti na tujih trgih temelji na širjenju maloprodajne mreže z novimi investicijami in manj s prevzemi, čeprav ta oblika vstopa omogoča podjetju hitrejše povečanje tržnega deleža. Pretežni del vseh naložb v osnovna sredstva na tujih trgih se nanaša na gradnjo Mercatorjevih trgovskih centrov, katerih vrednost je v obdobju od leta 2000 do leta 2005 znašala skupno približno 91.330 mio SIT. Intenzivna rast na novih trgih ne prinaša takoj pozitivnih učinkov na poslovanje, saj novi Mercator centri začnejo ustvarjati optimalne prihodke šele po treh letih. Zato bo podjetje še naprej intenzivno pridobivalo dobre lokacije na vseh trgih, kjer so prisotni, hkrati pa bodo začeli iskati nove trge za širitev. Tako bodo v letu 2006 analizirali tudi trge Makedonije, Črne gore, Bolgarije, Romunije, Moldavije in Ukrajine ter iskali na teh trgih najboljše lokacije za širitev, kar se bo na začetku izrazilo predvsem v višjih zagonskih stroških, ne pa tudi v povečanih prihodkih (Povzetek gospodarskega načrta PS Mercator, 2006, str. 8).

4.2 Značilnosti poslovnega okolja na izbranih tujih trgih

4.2.1 Splošne gospodarske razmere

Hrvaška je v letu 2005 dosegla pomemben mejnik, saj je 3.10.2005 začela pristopna pogajanja za vstop v EU, za kar si je prizadevala zadnjih nekaj let. Država je v istem letu dosegla 3,5-odstotno gospodarsko rast, kar je za 0,3 odstotne točke manj, kot je znašala v letu 2004. Razlog za nižjo gospodarsko rast je predvsem nižja gospodarska aktivnost v prvi polovici leta, vendar se je stanje v drugi polovici leta močno izboljšalo, še posebno po začetku pristopnih pogajanj z EU. Bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) na prebivalca je v letu 2005 znašal 11.600 USD. BDP Hrvaške je sestavljen: 7 % kmetijstvo, 30,8 % industrija in 62,2 % storitve. 64,5 % ljudi je bilo v letu 2004 zaposlenih v storitvenem sektorju, sledi industrija z 32,8 % zaposlenih in kmetijstvo z 2,7 % zaposlenih. Na Hrvaškem je inflacija že več let nizka; v letu 2005 se je rahlo povečala in je znašala 3,2 %. Glavne makroekonomske težave Hrvaške ostajajo visok zunanjetrgovinski primanjkljaj, visoka stopnja brezposelnosti in visok zunanji dolg, ki je v letu 2005 znašal 52,1 % bruto domačega proizvoda. Tečaj HRK/EUR je v letu 2005 že drugo leto zapored apreciral. Pri tečaju HRK je opazna vsakoletna sezonska komponenta: vrednost HRK v poletnih mesecih zaradi turistične sezone doseže najvišjo vrednost, proti koncu leta pa se postopno znižuje (CIA, 2006).

V **Bosni in Hercegovini** (v nadaljevanju BiH) so v letu 2005 nadaljevali z gospodarskimi reformami. Cilja reform sta predvsem poenostavitev in izboljšanje učinkovitosti delovanja gospodarstva. Čeprav so nekateri zakoni že sprejeti, je izvajanje zakonov še vedno dokaj

počasno, zato se država ne razvija tako hitro, kot bi se lahko. V letu 2005 so se aktivno pripravljali na uvedbo davka na dodano vrednost, ki je začel veljati v začetku leta 2006. Gospodarska rast je v letu 2005 znašala 6,5 %, kar je za 0,8 odstotne točke več kot v letu 2004. Višja gospodarska rast je posledica nadaljnje rasti domačih in tujih naložb v obnavljanje starih in ustvarjanje novih proizvodnih kapacitet, predvsem v težki industriji, kar bo spodbudilo tudi transport, še posebej železniški, ki trenutno zaposluje le 25-30 % svojih kapacitet, kot tudi v rudarstvo in proizvodnjo elektrike. V letu 2005 je bilo opazno tudi rahlo povečanje inflacije, ki je znašala 2,8 %, v letu 2004 pa le 1 %. Velik ekonomski problem pri razvoju BiH predstavlja visoka stopnja brezposelnosti, ki velja za eno največjih v Evropi, saj je v letu 2005 znašala 40 %. Zunanji dolg države je v istem obdobju znašal 3,1 mrd USD (Izvozno okno RS, 2006).

V **Srbiji** se je gospodarska aktivnost v letu 2005 v primerjavi z letom 2004 zmanjšala. V letu 2005 jim je uspelo zmanjšati zunanjetrgovinski primanjkljaj, toda inflacija je bila še vedno precej visoka, saj je znašala 17,7 %. Centralna banka Srbije je zato izvajala restriktivno denarno politiko, njen cilj za leto 2006 pa je znižati inflacijo na manj kot 10 %. Leto 2005 je bilo z davčnega vidika zelo pomembno, saj so uvedli davek na dodano vrednost, ki je povzročil močno povečanje davčnih prihodkov. Gospodarska rast je v letu 2005 znašala 4,6 %, kar je za 0,7 odstotne točke manj kot leta 2004. Gospodarsko rast zavira tudi monetarno in fiskalno zategovanje, ki ga zaradi visoke inflacije in zunanjega neravnovesja od vlade zahteva Mednarodni denarni sklad. Realni BDP na prebivalca je doživel občutno rast v letih od 2001 do 2004 (porast za 116,7 % v štirih letih), a je še vedno na nizki stopnji, če ga primerjamo z ostalimi državami. Stopnja brezposelnosti je v letu 2005 narasla na 32 %, kar je posledica privatizacije in prestrukturiranja podjetij, odpuščenja v javnem sektorju ter počasnega ustvarjanja novih delovnih mest. V prvem četrtletju leta 2005 je zunanjetrgovinski primanjkljaj znašal 873 mio USD in se je glede na enako obdobje v letu poprej prepolovil, kar je ustvarilo tudi nižji primanjkljaj na tekočem računu plačilne bilance (Izvozno okno RS, 2006a).

4.2.2 Konkurenca v trgovini na drobno

1. Hrvaška

Hrvaška ima izmed vseh držav na področju nekdanje Jugoslavije največjo konkurenco v trgovini na drobno, kjer se koncentracija povečuje. Največjih pet trgovcev skupaj predstavlja 46 % trga. Konkurenca ni močna le v glavnem mestu, temveč na celotnem hrvaškem ozemlju. Ob dveh domačih velikih trgovskih podjetjih (Konzum, Getro) so na hrvaškem trgu prisotne tudi tuje trgovske verige, med katerimi je Kaufland s 5,4-odstotnim tržnim deležem na tretjem mestu in Billa, ki ji pripada 5,1 % trga (Vresk, 2005, str. I-II).

Vodilni položaj v državi ima domača trgovska veriga **Konzum**, ki je razširjena v vseh hrvaških regijah in ima več kot 560 prodajalnih ter zaposluje približno 9.000 ljudi, njen tržni delež pa je 24 %. Podjetje Konzum je v lasti hrvaškega koncerna Agrokor, katerega lastnik in

predsednik uprave je Ivica Todorić. Agrokorjev prihodkovni adut je prav drobnoprodajna veriga Konzum, saj koncern približno 70 % prihodkov ustvari s trgovsko dejavnostjo. Trgovska družba Konzum je v prvih devetih mesecih leta 2005 ustvarila 847 mio EUR čistih prihodkov od prodaje, kar je 18 % več kot v istem obdobju leta 2004, vendar je rast manjša kot v preteklih letih. V letu 2004 so odprli tudi prvi prodajni objekt v Sarajevu, kar predstavlja začetek njihove strategije širjenja na tuje trge v regiji. Prodajni objekti so razvrščeni v tri skupine glede na velikost prodajne površine, in sicer: Konzum (manjše prodajalne za vsakodnevne nakupe), Konzum Maxi (manjši in srednji supermarketi prodajne površine od 400 do 1.200 m², ki so postavljeni na najboljših lokacijah v naseljih, kar omogoča kupcem hiter in enostaven dostop za manjše ali večje nakupe), Konzum Super (večji supermarketi in hipermarketi z raznovrstno ponudbo, ki vključuje tudi druge storitve). V sklopu družbe delujejo trije logistični centri v Zagrebu, Poreču in Splitu, ki s svojo prodajno-distribucijsko storitvijo oskrbujejo Konzumovo maloprodajno mrežo ter druga gostinska in turistična podjetja (O nama, 2006).

Na drugem mestu je prav tako domače trgovsko podjetje **Getro**, vodilno v segmentu cash & carry, katerega tržni delež znaša približno 8 %. Svoj prvi Cash & Carry center so odprli leta 1994, danes jih imajo že petnajst in dva supermarketa Getro family. Družba uspešno sodeluje z več kot 500 domačimi in tujimi dobavitelji in oskrbuje prek 28.000 kupcev. Več kot 70 % blaga predstavljajo hrvaški proizvodi, ki se po kvaliteti lahko primerjajo s proizvodi na svetovnem trgu. Trgovska veriga Getro prav to naravnost močno poudarja, češ da podpira hrvaško gospodarstvo in ohranja delovna mesta prebivalcem Hrvaške, kupcem pa nudi proizvode, na katere so navajeni (Profil tvrtke, 2006).

2. Bosna in Hercegovina (BiH)

Konkurenca med trgovci v Bosni in Hercegovini je zelo šibka, kar je predvsem posledica slabega socialno-ekonomskega položaja prebivalcev. Bosanski trg zaradi svoje specifičnosti skriva tako priložnosti kot nevarnosti, na katere morajo biti podjetja in trgovci še posebej pozorni. Posebnost trga BiH sta njegova razdelitev na dve entiteti, in sicer na Federacijo BiH in Republiko srbsko, ter obstoj treh različnih narodnosti: Bošnjaki, Hrvati in Srbi. Zaradi navedenih razmer morajo biti slovenska podjetja izjemno previdna pri izbiri poslovnih partnerjev, predvsem pa upoštevati njihovo etnično pripadnost.

Koncentracija na trgu BiH, kjer je tržni delež petih največjih trgovcev ocenjen na 16,5 %, je nizka. Izrazite vodilne pozicije na trgu ne moremo pripisati nobenemu trgovcu, saj trgovinska dejavnost še ni razvita. V Sarajevu in nekaterih drugih večjih mestih (Zenica, Travnik, Tuzla, Bihač) sta s podobnim trgovinskim formatom kot ga ima Konzum na Hrvaškem prisotna dva lokalna trgovca, in sicer **Visa** in **VF Komerc**. Poleg omenjenih lokalnih trgovskih družb je v balkansko regijo vstopilo tudi francosko trgovsko podjetje **Interex** (Intermarche), ki ima predvsem diskontne prodajalne. Njihov cilj je približati se potrebam in zmožnostim domačega prebivalstva. V BiH ima Interex vodilni tržni delež, širi pa se tudi v Srbiji in Romuniji (Vresk, 2005, str. I-II).

3. Srbija

Trgovina na drobno se je v Srbiji zaradi številnih sankcij proti ZR Jugoslaviji razvijala počasneje kot v drugih državah nekdanje Jugoslavije. Nestabilne poslovne razmere so slabo vplivale na večje trgovske sisteme in stimulirale razvoj malih, fleksibilnejših trgovin v zasebni lasti. Srbska živilska trgovina je tako v povprečju razdrobljena in je z lastnostmi male trgovine nekonkurenčna v razmerju do velikih trgovskih verig. Mali trgovci na cene ne morejo vplivati, ker v odnosih z dobavitelji nimajo pogajalske moči pri določanju pogojev nabave, kar je povezano s pomanjkanjem ekonomije obsega. Nizka prodajna marža, ki jo dosegajo ti trgovci, vpliva na nizko dobičkonosnost. Velika pomanjkljivost je tudi nizka kupna moč prebivalstva. Več kot deset let propadanja srbskega gospodarstva in upadanja standarda prebivalstva je povzročilo selitev nakupov iz supermarketov na tržnice in ulice.

Tudi na srbskem trgu je koncentracija nizka, pet največjih trgovcev zavzema okoli 17-odstotni tržni delež. Konkurenca v trgovini je največja v Beogradu, kar je posledica višje kupne moči na tem območju. Med največje konkurente v panogi sodijo:

- a.) **Trgovska veriga Maxi**, ki posluje pod okriljem družbe Delta M⁵ in dosega na srbskem trgu 5-odstotni tržni delež. To je moderna maloprodajna veriga supermarketov Maxi, ki se je prvotno razvijala le na področju Beograda, kasneje so pričeli odpirati prodajne enote tudi v drugih mestih po državi (Novi Sad, Kragujevac, Niš, Šabac, Subotica, itd.) in s tem intenzivno širili svojo maloprodajno mrežo. Sedaj posluje v državi več kot 60 njihovih supermarketov. Vsak objekt ima od 500 do 3000 m² prodajne površine z moderno, funkcionalno in ekonomično opremo. V ponudbi imajo več kot 8.000 različnih izdelkov široke potrošnje. Intenzivno razvijajo lastno blagovno znamko Maxi. S svojo poslovno politiko, asortimentom in odnosom do kupcev je Maxi v kratkem času postal pomemben trgovec v državi, ki postavlja nove standarde v živilski trgovini. Zaradi tega se število njihovih kupcev konstantno povečuje. V prihodnje bodo širili še en prodajni format, saj so pričeli z otvoritvijo prodajaln cash & carry, ki so jih poimenovali Tempo (Mesto porodične kupovine, 2006).
- b.) **Družba Rodić M&B** je v lasti bratov Milana in Bogdana Rodića, ki sta iz trgovinice ustvarila trgovsko mrežo, ki obsega šest megamarketov in 43 prodajnih objektov različnih velikosti. Od leta 1992 do 1999 je družba poslovala v obliki malega formata, konec leta 1999 pa so v Beogradu odprli svoj prvi megamarket. Posel z velikimi prodajalnami je prinesel odločitev za lastne blagovne znamke. Tako so ustanovili več hčerinskih družb, ki proizvajajo brezalkoholne pijače znamke Frutela, mineralno vodo Akva bela in mesnopredelovalno industrijo. Širjenje proizvodnje je spremljalo širjenje trgovske mreže, ki danes poleg megamarketa v Beogradu obsega še dva v Novem Sadu in po enega v

⁵ Delta M je hčerinska družba koncerna Delta Holding, ki ga je leta 1991 ustanovil eden najbogatejših Srbov Miroslav Mišković in ga vodi še danes. Z leti se je koncern razvil v največjo zasebno družbo in četrto med vsemi družbami v Srbiji. Holding zaposluje več kot 15.000 ljudi. Sestavlja ga Delta M, ki vključuje največjo srbsko trgovsko verigo Maxi, trgovca Pekabeto, nazadnje se jim je pridružila še veriga C Market. Sem sodi tudi živilska dejavnost s petimi družbami in Delta Auto, ki ima zastopstvo za Fiat, Hondo in Alfa Romeo. V holding sodi še Delta Sport, ki ima licenco za tekstilne blagovne znamke, in Delta Osiguranje. Največji delež prihodkov prinaša družba Delta M (Sovdat, 2006, str. 4).

Subotici, Pančevu in Požarevcu. V njihovi lasti je tudi znana pivovarna M&B Pivnica, katere proizvodnja je stekla marca 2006 in z letno zmogljivostjo 5,5 milijona hektolitrov različnih vrst piva predstavlja največjo pivovarno v srednji in vzhodni Evropi. Družba Rodić M&B za leto 2006 načrtuje prihodek v višini približno 360 mio EUR, njen tržni delež v državi pa znaša 4,5 % (Brkić, 2006, str. 10-11).

- c.) **C Market** je največja trgovska mreža na srbskem trgu, ki ima v lasti 242 predvsem manjših trgovin in okoli 3.500 zaposlenih. Podjetje je v letu 2004 realiziralo 212 mio EUR prihodkov in doseglo 4,2-odstotni tržni delež. Z željo po hitrejši rasti so pozvali manjše trgovske družbe v Srbiji, da se jim pridružijo in postanejo del C marketa. To je eden izmed najučinkovitejših načinov, s katerim hitreje širijo svojo prodajno mrežo. Njihov cilj je postati nacionalna veriga supermarketov in hipermarketov, ki imajo svoj prodajni asortiment sestavljen iz 70 % domačega in 30 % uvoženega blaga (Miković, 2004, str. 4).
- d.) **Pekabeta** je maloprodajna veriga, ki obsega 70 prodajaln manjšega formata, pokriva celotno področje Beograda ter dosega 1,7-odstotni tržni delež na srbskem trgu. Trenutno intenzivno prenavljajo obstoječe prodajalne, v katerih prodajajo živilsko in neživilsko blago. V letu 2003 so predstavili strategijo nadaljnjega razvoja. Njihov strateški cilj je, da z natančno analizo in izborom lokacij v urbanih okoljih postopoma povečajo število svojih prodajnih objektov in s tem omogočijo kupcem maksimalno ugoden nakup. V letu 2003 je Pekabeto prevzelo podjetje Delta M, ki sedaj razprodaja njene trgovine ali jih oddaja v najem. Sicer pa Pekabeta še naprej posluje samostojno pod svojo blagovno znamko (O nama, 2006a).

4.2.3 Potrošniki in njihove nakupne navade

Trg in nakupovanje v različnih formatih prodajaln ter nakupne navade so odvisni tudi od ekonomske razvitosti države. Če primerjamo obravnavane države, je med temi državami BDP na prebivalca najvišji na Hrvaškem, medtem ko je v Srbiji ter BiH nizek, glede na evropske razmere. Ta dejstva vplivajo na nakupne navade in opravljanje dnevnih ter velikih nakupov, čeprav to ne pomeni, da so zahteve in pričakovanja porabnikov manjša. Velike nakupe, ko porabniki nakupijo izdelke za več dni, na Hrvaškem opravlja 70 %, v Srbiji pa 80 % porabnikov. Le 10 % porabnikov si za velike nakupe izbere hipermarkete, večino nakupov, tudi velikih, še vedno opravijo v supermarketih, v Srbiji ter v BiH pa celo v majhnih prodajalnah, a je to najverjetneje povezano s tem, da je tam pokritost z večjimi trgovinami manjša kot na Hrvaškem. Na Hrvaškem dobra tretjina porabnikov porabi za velike nakupe od 30 do 50 EUR, tretjina pa od 50 do 80 EUR. V Srbiji porabijo manj, in sicer tretjina porabi do 20 EUR, dobra tretjina od 20 do 30 EUR, 20 % porabnikov pa od 30 do 80 EUR (Vresk, 2005, str. I-II).

Po vstopu Slovenije v EU se je zaradi ukinitve brezcarinskega statusa moč slovenskih blagovnih znamk na trgih nekdanje Jugoslavije nekoliko zmanjšala. Naši proizvajalci izdelkov za široko potrošnjo so še najbolj zastopani v BiH, nekoliko slabše na Hrvaškem, najmanj slovenskih znamk je na srbskem trgu. Danes Mercator Srbija v svojem hipermarketu prodaja 36 % srbskega blaga, le 13,7 % slovenskega, okoli 2 % hrvaškega in manj kot 1 %

bosansko-hercegovskega blaga. Kupci se najbolj pritožujejo, da ni več slovenskih izdelkov, ki so na srbskem trgu cenjena blagovna znamka. Težava je v tem, da sanitarni in drugi pregledi na meji trajajo predolgo, predvsem pa je zaradi carin slovensko blago od 18 do 25 % dražje od cene dobavitelja. Podobne težave so tudi pri izdelkih blagovne znamke Mercator, ki jih proizvajajo slovenski proizvajalci (Potočnik, 2005, str. 7).

Tabela 2: Zaznana kakovost domačih in tujih blagovnih znamk v Sloveniji in na trgih nekdanje Jugoslavije (v %)

	Slovenija	Hrvaška	BiH	Srbija
Kakovostnejše mednarodne BZ	29	19	36	38
Kakovostnejše domače BZ	50	26	25	15
Enaka kakovost	11	24	12	13
Kakovost, odvisna od blagovne skupine	8	29	26	33
Ne vem/brez odgovora	2	1	0	1

Vir: Petrov, 2005, str. 19.

Na splošno imajo slovenski izdelki na trgih nekdanje Jugoslavije velik ugled, še posebej pri starejših potrošnikih, ki razmeroma visoko vrednotijo posamezne lastnosti slovenskih izdelkov v primerjavi z domačimi izdelki. Vendar pa se slovenska podjetja ne morejo zanašati na nekdanji ugled in dolgoročno pričakovati, da so v prednosti, ker je bil to včasih naš domači trg. Danes ti trgi zahtevajo resno trženjsko obravnavo, zato morajo slovenska podjetja preiti iz distribucijske faze v trženjsko. V primerjavi z drugimi regijami vrednotijo na Hrvaškem domače znamke razmeroma visoko in so jim tudi najbolj zvesti, slovenske pa razmeroma nizko. To nakazuje potrebo po diferenciaciji trženjskih in investicijskih strategij za hrvaški trg v primerjavi z drugimi trgi na Balkanu (Vida, Dmitrović, 2001, str. 77). Slovenske znamke imajo največji pomen v BiH, kjer se pašeta Argeta izredno dobro prodaja in tudi moč Cockte se počasi krepi. Eden od načinov za vrnitev slovenskih blagovnih znamk na trge jugovzhodne Evrope so nakupi lokalnih živilskih podjetij. To je že naredil hrvaški Ledo z nakupom srbskega Frikoma, hrvaška Jamnica z nakupom Sarajevskega kiseljaka, delno tudi Pivovarna Laško z nakupom Jadranske pivovarne in Droga Kolinska s povezovanjem z Grand Promom in nakupom Soko Štarka (Petrov, 2005, str. 19).

Izbiro modela internacionalizacije so v Mercatorju sprejeli na podlagi strateškega trženjskega načrta, katerega osrednji del je poznavanje vrednotenja in procesa odločanja ciljnih uporabnikov. Opredelitev razlik in podobnosti segmentov porabnikov ter konkurence na trgih jugovzhodne Evrope je osnova vseh strateških aktivnosti.

4.3 Strategije vstopa na trge nekdanje Jugoslavije

Mercator želi postati vodilna trgovska veriga na področju jugovzhodne Evrope. Za tako visoko postavljen strateški cilj so si, kot pravi nekdanji predsednik uprave Zoran Janković, izbrali naslednje strategije vstopa:

- izgradnja novih objektov oziroma vzpostavitev lastne prodajne mreže,
- združitve in prevzem konkurenčnih lokalnih trgovcev,
- močan marketing, ki da prave rezultate, če je ekonomija obsega dovolj velika.

Podjetje je za svoje širjenje na tuje trge izbralo tako imenovano večkratno strategijo, saj svojo investicijsko dejavnost izvaja v več državah nekdanje Jugoslavije hkrati. Kombinirana strategija v več izvedbenih stopnjah je primerna za trgovsko podjetje kot je Mercator, ki je kapitalsko dovolj močno, saj je strategija finančno zelo zahtevna. Čeprav so si trgi držav nekdanje Jugoslavije v marsičem različni, je med njimi možno najti skupne lastnosti, ki omogočajo tujim podjetjem, zainteresiranim za vlaganja, oblikovati enotno strategijo vstopa, ki pa se v sami izvedbi in posebnostih razlikuje od trga do trga.

Mercator se je na področju Balkana odločil za kombinacijo dveh vrst strategij vstopa, in sicer za investicije v povsem nove trgovine in za strateške povezave. Pri vseh strateških povezavah uporablja družba izključno pravilo večinskega lastništva, kar pomeni, da je delež družbe Mercator od 51 do 100 %. Vse, kar tvori projekte na tujem, od idejne zasnove do razporeditve blaga na policah, je plod lastne tehnologije, ki jo uresničujejo s pomočjo hčerinskega podjetja Mercator Optima, d.o.o.

4.3.1 Neposredni vstop v obliki greenfield investicij

Investicije v nove trgovske objekte so med vsemi strategijami vstopa najdražje ter tudi izredno tvegane. Po drugi strani pa takšna odločitev predstavlja za Mercator pravo osnovo za pričetek resnega in dolgoročnega poslovanja na obetavnih tujih trgih, saj ostaja ves nadzor v njihovih rokah. Razlog za izbiro te vstopne strategije je tudi v dejstvu, da je oblast in javnost na področju nekdanje Jugoslavije še zmeraj naklonjena tej obliki mednarodnega poslovanja, saj prinašajo investicije na njihove trge številne novosti: boljšo, kakovostnejšo in ugodnejšo ponudbo ter odpirajo nova delovna mesta. Takšna investicija ima velik vpliv na kupno moč vseh tistih, ki sodelujejo pri celotnem projektu. Mercator se je odločil za izgradnjo novih trgovskih objektov tudi zaradi pomanjkanja ustrezne infrastrukture v teh državah in zaradi nedefiniranega lastništva obstoječih objektov. Poleg tega je v regiji naprodaj veliko za izgradnjo primernih zemljišč, vendar je problem pridobivanja potrebne dokumentacije. Ključni dejavnik Mercatorja pri gradnji nakupovalnih središč je lokacija. V prvi fazi širitve na tuje trge se je družba osredotočila na glavna mesta držav nekdanje Jugoslavije, kjer so zgradili svoje prve trgovske centre, kasneje so širili prodajno mrežo tudi v druga mesta. Svoje centre so postavljali tudi na opuščeni nekdanjih poslovnih območjih in s tem pripomogli k njihovi revitalizaciji. Za vsako postavitev trgovskega objekta pripravijo natančno tržno analizo lokacije in samega kraja. Ta vključuje oceno gravitacijskega območja (število prebivalcev, kupna moč, obremenjenost prometnice, itd.), pregled konkurence in izračun hipotetične vrednosti mesečnega prometa.

Z razmahom Mercatorjeve investicijske dejavnosti na tujem je postal Mercator Optima sčasoma polno zaseden s projekti za Poslovni sistem Mercator. Investitor od svojih

projektantov ni zahteval uniformiranosti in pretirane tipizacije objektov. Projekti so rezultat skupinskega dela različnih strokovnih služb. Projekti za Sarajevo, Split in Beograd so prinesli v arhitekturno prakso nov tip trgovskega centra s prodajnimi prostori v nadstropju, pod njimi pa so pokrita parkirišča. S tem se racionalizira izraba zemljišča in skrajša pot kupca od parkirišča do cilja. Taka rešitev se je izkazala za zelo primerno na posameznih lokacijah. Pomembno je, da se kupec z avtomobilom zapelje v nakupovalno središče in zato ne potrebuje ne plašča ne dežnika, da pride do polic. Imeti mora zagotovljeno parkirišče, ki je nadkrito. To je kot svoj standard prvi vpeljal v zasnovu centra prav Mercator (Mljač, 2005, str. 17).

V skladu z osnovno usmeritvijo Skupine Mercator, katere bistvo je zadovoljstvo ljudi, ki prihajajo v stik z Mercatorjem, v družbi redno spremljajo nakupne navade in zadovoljstvo kupcev s posameznimi elementi ponudbe in storitve v svojih prodajalnah. Da bi zadovoljili potrebe in želje kupcev, prodajne formate nenehno nadgrajujejo s tehnološkimi izboljšavami in kupcem prijetnejšim nakupovalnim okoljem. V skladu s smernicami v Evropi in po svetu razvijajo tudi nove formate.

4.3.1.1 Naložbe na Hrvaškem

Mercator je za strategijo vstopa na hrvaški trg izbral skupno naložbo z družbo Intermercator, G.m.b.H. iz Avstrije, ki je v 100-odstotnem lastništvu Skupine Mercator. Rezultat skupne naložbe je bila ustanovitev podjetja Mercator Pula, d.o.o., kjer sta imela Poslovni sistem Mercator in Intermercator Celovec vsak polovični lastniški delež. Razlog za tovrstno strategijo vstopa je bil v različnem odnosu in stališčih, ki jih je takrat zavzemala hrvaška vlada in politika do slovenskih podjetij in podjetij iz EU.

Prva izmed naložb na Hrvaškem in v državah nekdanje Jugoslavije nasploh je bila izgradnja nakupovalnega centra v Pulju. Skupina Mercator je pričela z internacionalizacijo svojih poslovnih aktivnosti dne 14.4.2000, ko so odprli prvi Mercatorjev supermarket na tujem, ki je do konca leta prerasel v **Mercator center Pula**. Otvoritev omenjenega centra je bila 2.12.2000, vrednost naložbe je znašala 581 mio SIT, v celoti pa nakupovalno središče zajema 8.700 m², kjer hipermarket kot osrednja prodajna enota obsega 5.000 m². Že prvi mesec poslovanja je center presegal plane prodaje in obiskov (Letno poročilo PS Mercator, 2000, str. 16).

Mercator je po vstopu na hrvaški trg leta 2001 prevzel hrvaško trgovsko podjetje Sloboda, d.d., iz Velike Gorice, s 64 prodajnimi mesti (37 samopostrežnih prodajaln, 26 specializiranih trgovin in eno blagovno hišo) v šestih hrvaških mestih (Zagreb, Velika Gorica, Karlovac, Koprivnica, Duga Resa in Vrbovec), s čimer je pridobil kakovostno maloprodajno mrežo v Zagrebu in okolici. Uspešen prevzem je družbi omogočil povečanje obsega poslovnih dejavnosti do meje, ki utemeljujejo gradnjo lastnega distribucijskega centra, ter povečanje tržnega deleža na hrvaškem trgu za 1,7 %. Prevzete prodajalne družbe Sloboda so prenovili v skladu z Mercatorjevo celostno grafično podobo in zahtevanimi standardi. Po prevzemu sta se

podjetji Mercator Pula, d.o.o. in Sloboda, d.d. združili v Mercator Hrvaška (Mercator–H, d.o.o.), ki je krovna družba vseh naložb na Hrvaškem in katere 100-odstotni lastnik je Poslovni sistem Mercator. Širitev na Hrvaškem je potekala sistematično glede na zaokroževanje maloprodajne mreže po posameznih pokrajinah.

14.9.2001 je sledila otvoritev **Mercator centra Zagreb**, ki se razprostira na 40.000 m² zemljišča, od tega je 24.000 m² pokritih površin s 26 prodajalnami in lokali. Naložba je znašala 4,8 mrd SIT, zaposlili so 320 hrvaških državljanov, od tega 185 v hipermarketu. Največja prodajalna v centru je hipermarket Mercator, ki meri 7.200 m² skupnih površin, od tega je 5.200 m² prodajnih površin. V sklopu hipermarketa sta ribarnica in lastna pekarna s tehnologijo Pekarne Grosuplje, ki sodi med netrgovske družbe Skupine Mercator. Drugi Mercatorjevi programi so še: restavracija, bar Santana Coffee Shop, športna trgovina Intersport, tekstilna trgovina Modiana, tehnična trgovina, vrtni center Aura ter franšizni prodajalni Benetton in Play life. Center ima tudi notranje otroško igrišče. 17 lokalov s skupno površino 1.442 m² zasedajo najemniki z različnimi prodajnimi programi in storitvami (Letno poročilo PS Mercator, 2001, str. 40).

Tržni delež Mercatorja je na Hrvaškem konec leta 2001 znašal 2 %, njegova trgovska veriga je takrat na hrvaškem trgu štela 67 prodajnih mest, v katerih je bilo zaposlenih 1.100 ljudi. Družba je postajala čedalje pomembnejši dolgoročni partner hrvaškim proizvajalcem, saj je že takrat na svojih prodajnih mestih ponujala 40-50 % hrvaških izdelkov, hrvaški proizvajalci pa so se skupaj s slovenskimi proizvajalci vključevali tudi v proces upravljanja z blagovnimi skupinami, v projekt Hrvaška košarica ter skupno prilagajanje konkurenčnosti v procesih odpiranja meja in vključevanja v EU.

Mercator–H je v začetku leta 2002 za potrebe opravljanja skladiščno-distribucijske dejavnosti investiral v nakup zemljišča in objekta preko nakupa družbe NIP, d.o.o., s čimer je bil postavljen temelj za razvoj logističnega centra na Hrvaškem, preko katerega bo izvajal distribucijsko aktivnost za celotno področje Hrvaške. Naložbe podjetja so bile namenjene v izgradnjo **Mercatorjevega centra Split**, ki je bil odprt 5.7.2002 in je omogočil vstop v Dalmacijo ter popolnitev maloprodajne mreže. Razvojno-raziskovalna dejavnost družbe je bila usmerjena v izboljšanje obstoječih maloprodajnih enot ter prilagoditvi Mercatorjevim standardom. Konec leta 2002 so se lotili priprave projektne dokumentacije za gradnjo novega centra v Osijeku. Tržni delež družbe je ob koncu leta 2002 znašal 2,9 % (Letno poročilo PS Mercator, 2002, str. 83).

V letu 2003 je družba Mercator–H izboljšala poslovanje, predvsem z racionalizacijo stroškov, vzpostavitev učinkovite organizacije maloprodajne dejavnosti ter močnejšim pozicioniranjem na hrvaškem trgu, hkrati si je prizadevala, da je ustvarila vse pogoje za povečanje učinkovitosti poslovanja. Da bi dosegla primerno kapitalsko sestavo, je družbo v letu 2003 dokapitalizirala matična družba Poslovni sistem Mercator. V decembru 2003 so odprli dva manjša nakupovalna centra, in sicer **trgovski objekt v Župi Dubrovački** (supermarket, tekstilna in športna prodajalna) ter **trgovski center v Karlovcu** (supermarket,

Modiano in Intersport v blagovnici »Robna Kuća Tekstil Karlovac«). Naložbene aktivnosti so poleg tega usmerili v iskanje lokacij za gradnjo novih maloprodajnih enot ter v izvedbo tržne analize v potencialnih mestih na Hrvaškem (Letno poročilo PS Mercator, 2003, str. 66).

Leta 2004 je podjetje izvedlo intenziven investicijski cikel; odprli so tri nove **trgove centre** v **Metkoviću**, v **Čakovcu** in v **Đakovu**, nov **Mercator center Osijek** in novo prodajalno Intersport v Dubrovniku. Pridobili so certifikat kakovosti ISO 9001:2000 za hrvaški trg. Investicijske aktivnosti so bile usmerjene tudi v iskanje novih lokacij za gradnjo maloprodajnih enot; sklenili so dogovore o nakupu zemljišč v Zagrebu, Samoboru, Koprivnici, Poreču, Labinu, Kutini, Požegi in v Belem Manastiru (Letno poročilo PS Mercator, 2004, str. 83).

Družba je marca 2005 odprla **Mercator center Zadar** in prenovljeni trgovini (blagovnico v Veliki Gorici, supermarket v Srednjacih v Zagrebu), kupila družbi Era Tornado, d.o.o. in Trgohit, d.o.o. ter trgovski center Samobor od družbe Era, d.d., s čimer so pridobili dodatnih 53.000 m² bruto prodajnih površin. Zaradi teh naložb je matična družba v letu 2005 dokapitalizirala družbo Mercator–H, v višini 20.146 mio SIT. Nadaljevale so se tudi aktivnosti za pridobivanje novih zemljišč in dokumentacije, potrebne za gradnjo novih maloprodajnih enot. Na vseh prodajnih mestih na Hrvaškem so v poslovanje uvedli zeleno, plačilno-kreditno kartico Mercator Pika. Pomembni dogodki, ki so se zgodili po zaključku poslovnega leta, so zamenjava direktorja družbe januarja 2006 (Stanislava Brodnjaka je zamenjal Alan Kričković) ter pravno formalna pripojitev odvisnih družb Era Tornado in Trgohit k družbi Mercator–H (Letno poročilo PS Mercator, 2005, str. 83).

Leta 2006 je družba odprla **Mercator center Samobor**, ki ga je v letu 2005 kupila od družbe Era, in **supermarket v Novigradu** ter bo še naprej sledila ciljem, zastavljenim v srednjeročnem načrtu razvoja Skupine Mercator. Danes ima Mercator na hrvaškem trgu 140 trgovin, vanje so vložili okoli 270 mio EUR, kar je največ med slovenskimi podjetji na Hrvaškem. Približno tolikšna je tudi njihova prodaja na omenjenem trgu v letu 2005, kar predstavlja desetino prihodkov Skupine Mercator (Miković, 2006, str. 20-21). Družba bo še naprej krepila položaj na trgu z rastjo prihodkov iz prodaje, z odpiranjem novih prodajnih obratov (MC Reka, MC Zagreb III, TC Novigrad) in z morebitnimi strateškimi povezavami s podobnimi družbami, saj namerava ob koncu leta 2006 doseči 12-odstotni tržni delež na Hrvaškem. Ob tem bo še naprej veliko pozornost namenjala ekonomičnosti poslovanja z optimizacijo in konsolidacijo vseh poslovnih procesov ter nadzorovanju vseh vrst stroškov.

4.3.1.2 Naložbe v Bosni in Hercegovini (BiH)

Mercator je svoj prodor na bosanski trg pričel poleti 1999, ko je skupaj z družbo »Tržni centar Sarajevo« ustanovil mešano podjetje »Mercator Tržni centar Sarajevo«, v katerem ima večinski 52-odstotni lastniški delež. 1.12.2000 je sledila otvoritev **Mercator centra Sarajevo** v vrednosti 3 mrd SIT. Na 12.300 m² prodajnih površin je poleg hipermarketa (7.800 m² skupnih površin) še 20 drugih sodobno urejenih prodajalnih ter storitvenih in gostinskih lokalov

s celovito ponudbo. Center ima 384 brezplačnih parkirnih mest. Na svojih prodajnih policah ponuja Mercator 30.000 kvalitetnih in uveljavljenih bosanskih in slovenskih izdelkov ter uvoženega blaga priznanih evropskih blagovnih znamk po konkurenčnih cenah. Prodajni program hipermarketa sestavljajo živila in drugi izdelki za dnevno oskrbo gospodinjstev, pestra pa je tudi izbira neživilskega blaga, tehnike in tekstila (Letno poročilo PS Mercator, 2000, str. 16).

Družba Mercator–TC Sarajevo, d.o.o. je v letu 2002 uspešno dosegla cilje rasti prodaje in racionalizacije stroškov. Tržni delež družbe je ob koncu leta 2002 znašal 1 %. Leta 2003 so svoje dejavnosti usmerili v raziskovanje trga BiH, predvsem na novih potencialnih lokacijah za gradnjo maloprodajnih enot, v Alipašinem Polju in Dobrinji. Hkrati so izvedli analizo konkurence in tržnega potenciala na predvidenih lokacijah. V letu 2003 je bilo podjetje dokapitalizirano s strani družbe Poslovni sistem Mercator, da je doseglo primerno kapitalsko sestavo. Z namenom, da bi izkoristila carinske in davčne ugodnosti ob investiranju na območju BiH, je bila 23.5.2003 ustanovljena družba Mercator–BH, d.o.o. Družbo je ustanovil Poslovni sistem Mercator, ki ima v njej 100-odstotni lastniški delež.

Marca 2004 je Mercator–BH odprl nov **Mercator center Tuzla**, ki je največji nakupovalni center na tem delu BiH. Poleg hipermarketa je v centru še 26 različnih prodajal, kjer je zaposlenih 230 ljudi. Vrednost investicije, s katero je Tuzla dobila sodoben evropski nakupovalni center, je 33 mio KM. V istem letu je Mercator odprl tudi **supermarket v Alipašinem Polju**, v katerega so vložili 7,5 mio KM in zaposluje 39 ljudi. Konec leta 2004 je bila družba Mercator–TC Sarajevo pripojena k družbi Mercator–BH (Letno poročilo PS Mercator, 2004, str. 84).

Leta 2005 je Mercator–BH praznoval petletnico prisotnosti na trgu BiH. Ob praznovanju obletnice so bili največje pozornosti deležni kupci, saj jim je družba omogočila poslovanje z zeleno, plačilno-kreditno kartico Mercator Pika. Posebna pozornost je bila izkazana sarajevski občini Novi Grad, ki so ji ob odprtju novega **trgovskega centra v Dobrinji**, dne 1.12.2005, podarili športno dvorano. Naložba je bila vredna približno 3 mrd SIT. Poleg naložbe v ta trgovski center je Mercator nadaljeval aktivnosti za pridobivanje novih zemljišč in potrebne dokumentacije za gradnjo novih trgovskih centrov. Družbo je obvladujoča družba v letu 2005 dokapitalizirala v višini 3.799 mio SIT. Po končanem poslovnem letu je prišlo do spremembe v nadzornem svetu odvisne družbe, s 1. januarjem 2006 pa se je spremenila tudi davčna zakonodaja z uvedbo davka na dodano vrednost. V letu 2006 podjetje načrtuje odprtje trgovskega centra v Mostarju, vrednega okoli 11 mio EUR in začetek gradnje Mercatorjevega centra v Banji Luki (Letno poročilo PS Mercator, 2005, str. 84).

4.3.1.3 Naložbe v Srbiji

V letu 2001 se je večina dolgoročnih finančnih naložb Poslovnega sistema Mercator, ki so skupno znašale 5.489 mio SIT, nanašala na nakup in dokapitalizacijo nove odvisne družbe v tujini - Mercator, d.o.o., Beograd. Preko omenjene družbe je nameravala Skupina Mercator

izvajati vse svoje poslovne aktivnosti na srbskem trgu (Letno poročilo PS Mercator, 2001, str. 41).

Decembra 2002 je z otvoritvijo **Mercator centra Beograd** družba tudi uradno stopila na srbski trg. To je doslej Mercatorjev največji trgovski center, saj kupcem na 52.400 m² površin v skupaj 50 prodajalnah in lokalih omogoča sodobno nakupovanje ter bogato ponudbo različnih programov in storitev. Naložba je bila vredna 8,6 mrd SIT in je bila največja tuja investicija v Srbiji v tem letu. Vstop na tretji strateški trg Skupine Mercator je bil sprejet z ugodnim odzivom (Letno poročilo PS Mercator, 2002, str. 50). Danes Mercator Srbija, d.o.o. v svojem hipermarketu prodaja 36 % srbskega blaga, le 13,7 % slovenskega, okoli 2 % hrvaškega in manj kot 1 % bosansko-hercegovskega, ostalo blago je uvoženo iz drugih evropskih držav (Potočnik, 2005, str. 7).

Aktivnosti družbe Mercator-S na področju raziskav in razvoja so bile v letu 2003 usmerjene v iskanje atraktivnih lokacij v vseh večjih srbskih mestih; na tej podlagi so kupili zemljišče v Novem Sadu, Kragujevcu in Zemunu ter zemljišče za distribucijski center v Dobanovcih pri Beogradu. V letu 2004 je Mercator-S prešel na registriranje prometa preko fiskalnih blagajn, pripravil je prehod na mednarodne standarde računovodskega poročanja ter se pripravil na uvedbo davka na dodano vrednost na srbskem trgu (Letno poročilo PS Mercator, 2004, str. 84).

Začetek leta 2005 je bil v Srbiji zaznamovan z uvedbo davka na dodano vrednost; zaradi kratkega prehodnega obdobja je družba Mercator-S imela nekaj operativnih težav. Sicer pa je bilo leto 2005 za podjetje aktivno tudi na drugih področjih. Nadaljevali so širitev prodajne mreže ter 2.12.2005 odprli skoraj 19.000 m² velik **Mercatorjev center Čačak**, v katerem je delo našlo več kot 150 ljudi. Center vsebuje hipermarket, šest Mercatorjevih trgovin ter M Center tehnike in pohištva, ki predstavlja najnovejši Mercatorjev koncept »vse na enem mestu«. Ta koncept je do kupcev prijaznejši, saj so oddelki v hipermarketu oblikovani tako, da se kupec v njem lažje znajde. Posamezna blagovna skupina je predstavljena skupaj, na enem mestu - skladno s procesom upravljanja z blagovnimi skupinami. Večji poudarek je na neživilskem in svežem programu. Nov koncept je tudi bolj strukturirano usmerjen na Mercatorjeve ciljne skupine kupcev: mladi, družine z otroki in upokojniki. Skupna vrednost naložbe je znašala 5,3 mrd SIT, pri gradnji so sodelovala podjetja iz Srbije in Slovenije. Dan kasneje je bila otvoritev 4 mio EUR vrednega **supermarketa v Zemunu** pri Beogradu, ki zaposluje 40 ljudi. Število kupcev, imetnikov kartice Mercator Pika, se je povečalo za 40 %, avgusta pa so jim omogočili tudi poslovanje z zeleno, plačilno-kreditno kartico Mercator Pika. Družba je še naprej pridobivala nova zemljišča (Niš, Šabac, Leskovac, Kraljevo, Indija) in potrebno dokumentacijo za gradnjo. Zaradi potrebnih dodatnih virov sredstev je Poslovni sistem Mercator, v letu 2005 družbo Mercator-S, dokapitaliziral v skupnem znesku 1.462 mio SIT (Letno poročilo PS Mercator, 2005, str. 84).

Zaradi izjemnega zanimanja srbskih kupcev načrtuje Mercator v letu 2006 odprtje manjšega nakupovalnega centra v Novem Beogradu ter gradnjo trgovskih centrov in hipermarketov na

že kupljenih zemljiščih v vseh večjih srbskih mestih, veliko naporov pa bo namenjenih zagonu v letu 2005 odprtih trgovin. Družba namerava do jeseni 2006 pridobiti certifikat kakovosti ISO 9001 tudi za srbski trg. Prihod slovenskega trgovca na srbski trg je pustil močan pečat na domačo trgovino in proizvajalce, ki v Mercatorju vidijo nov kanal za izvoz na tuje trge. Direktor podjetja Mercator-S, Vladimir Kravčuk pravi: »V Srbijo smo prišli zato, ker smo ocenili, da je na tem trgu možen uspeh. V Srbiji nam je zanimivo vsako mesto z več kot 50.000 prebivalci. Gre namreč za veliko tržišče, na katerem moramo doseči ekonomijo obsega.«

4.3.1.4 Naložbe v Makedoniji

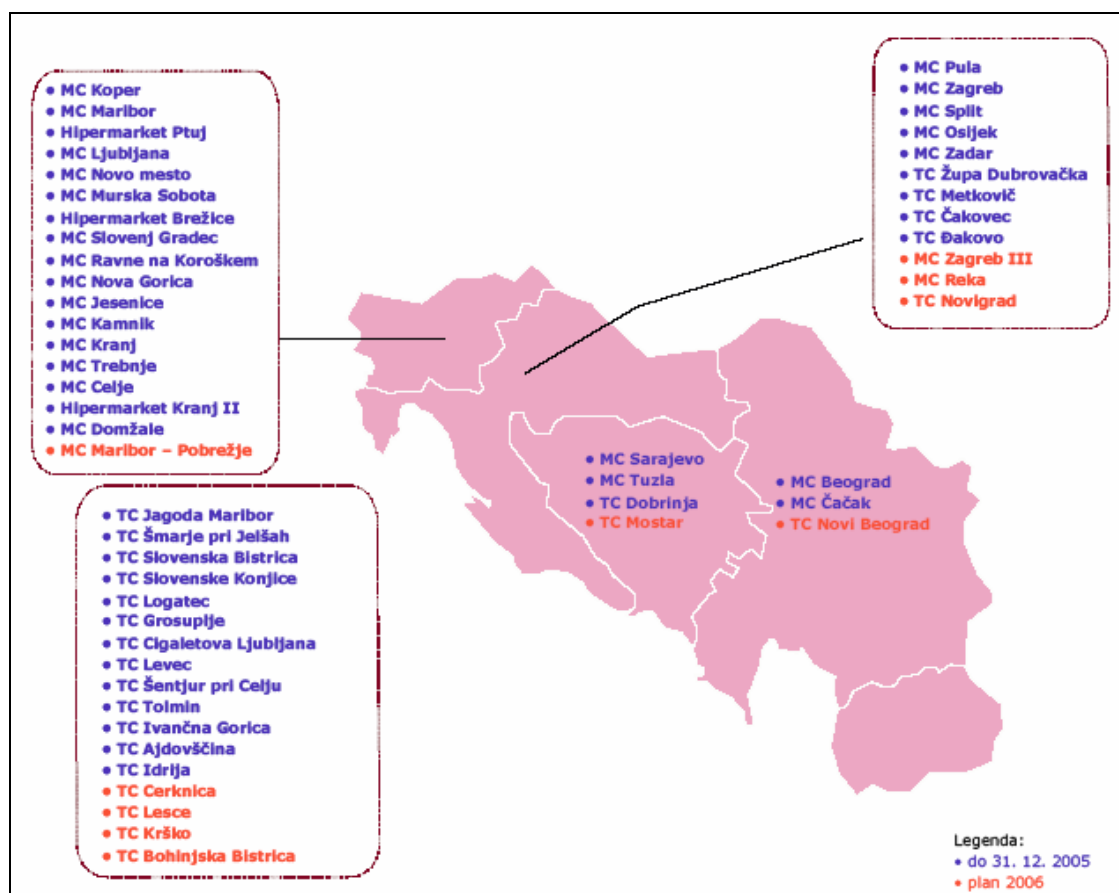
Mercator na makedonskem trgu še nima svojih prodajnih enot, vendar vodstvo podjetja že proučuje možnosti in analizira priložnosti za morebitno širitev na omenjeni trg. Poskus nakupa atraktivnega zemljišča nasproti makedonske centralne banke v središču Skopja, avgusta 2005, je bil za družbo neuspešen. Na drugi javni dražbi za prodajo 16.000 m² velikega zemljišča je zmagalo grško trgovsko podjetje Veropoulos. Poleg omenjenega zmagovalca in družbe Mercator Makedonija so se za zemljišče potegovale še srbska Delta M in makedonski Interengineering. Mercator je po izgubljeni dražbi za omenjeno zemljišče podpisal pogodbo z velenjsko Ero o gradnji trgovskega centra na lokaciji Skopskega sejma, ki je v Erini lasti, čeprav je bila za podjetje veliko pomembnejša lokacija v samem središču Skopja. Mercator Makedonija naj bi 30 mio EUR vreden trgovski center odprl v letu 2007. Center, ki naj bi ustvaril 300 novih delovnih mest in imel 20.000 m², od tega 10.000 m² prodajnih površin ter 10.000 m² parkirišč, bo del projekta Era City Center (Miković, 2005d, str. 5).

Neuspešen poskus nakupa zemljišča v središču Skopja s strani Mercatorja in izločitev podjetja še pred začetkom dražbe za prodajo ter ponovni razpis natečaja, opozarja na neurejene pravne zadeve tudi v tej državi nekdanje Jugoslavije. Komisija je v nasprotju z zakonom selektivno obveščala zainteresirane kupce o spremembah razpisa, ki jih ni objavila v medijih. Četudi bi Mercatorju uspelo kupiti za njih atraktivno zemljišče, bi naleteli na naslednjo težavo, saj denacionalizacijski postopek za to zemljišče še ni rešen in bi morala družba sama urejati razmerje z lastnikom, kar bi zopet upočasnilo gradnjo trgovskega centra. Pri vsem tem lahko omenimo še sum vmešavanja politike v gospodarstvo, saj je bila poleg makedonske družbe le še zmagovalna družba obveščena o nujnosti predložitve bančnih jamstev, ki jih razpis sploh ni omenjal. Morda je šlo za zaščito določenih interesov med Makedonijo in Grčijo, saj ima grška trgovska veriga Vero že večletne izkušnje na makedonskem trgu. Poleg tega je Grčija največji skupni vlagatelj v Makedoniji, ki je svoj kapital vložila v številna najpomembnejša makedonska podjetja.

Septembra 2005 je družba Poslovni sistem Mercator izvedla nakup poslovnega deleža družbe Investment International, d.o.o., s sedežem v Skopju in tako pridobila še eno zemljišče v Skopju za širitev trgovske dejavnosti v Makedoniji. Nakup je bil vreden 2.407 mio SIT, pridobili pa so 50.153 m² površine (Letno poročilo PS Mercator, 2005, str. 4).

Dejstvo, da Mercator v Makedoniji še nima lastnega prodajnega objekta vsekakor za podjetje ni spodbudno, saj je s tem izgubilo prednost prvega slovenskega trgovca na makedonskem trgu in pridobivanja elitnih kupcev. Takšna pozicija bi ga lahko vodila v ugodno strateško izhodišče za morebiten prevzem lokalnega trgovca in s tem nadaljnje prodiranje na omenjeni trg. Pri tem ga je prehitelo trgovsko podjetje Tuš, ki načrtuje v dvanajstih makedonskih krajih gradnjo 23 trgovskih centrov in distribucijskega centra. Svojo prvo trgovino v Makedoniji nameravajo odpreti konec leta 2006, vrednost vseh naložb je ocenjena na 60 mio EUR. Engrotuš je na makedonskem trgu že znan veletrgovec, saj se s 3 mio EUR uvoza uvršča med večje makedonske uvoznike. Makedonija je izredno zanimiv trg za širitev trgovinske dejavnosti, saj imajo še veliko razvojnih možnosti. Na omenjenem trgu deluje večje število trgovcev z izredno razpršenim tržnim deležem, kar bi Mercatorju omogočalo sooblikovanje razvoja tamkajšnje trgovine. Pri vstopu na makedonski trg se bo moral največji slovenski trgovec za čim večji tržni delež spopasti z domačim trgovcem Tinex, turškim Ramstorjem, srbsko Delto in največjim tamkajšnji trgovcem, grškim Verom. Mercator bo lahko uspešno konkuriral omenjenim trgovcem in kupcem ponudil kakovostni, cenovno ugoden in širok asortiment izdelkov, priznanih proizvajalcev (Miković, 2006a, str. 25).

Slika 3: Pregled lokacij obstoječih Mercatorjevih centrov in Trgovskih centrov v Sloveniji in na tujih trjih z načrtovanimi otvoritvami v letu 2006



Vir: Povzetek gospodarskega načrta družbe PS Mercator, 2006, str. 13.

4.3.2 Vstop s pomočjo strateških zvez

Strateške zveze so druga oblika, s katero vstopa Mercator na trge nekdanje Jugoslavije in dopolnjujejo neposredne, »greenfield« investicije. Pri svoji strategiji internacionalizacije uporablja predvsem dve obliki strateških zvez. Te lahko temeljijo na vloženem kapitalu, pa tudi na nekapitalskih dogovorih o sodelovanju in delitvi informacij, tehnologije in distribucije. Za Mercator pomeni kapitalsko povezovanje učinkovit način izvajanja strategije rasti in zagotavljanja dolgoročne konkurenčnosti.

4.3.2.1 Večinski nakup podjetja oziroma prevzem

Tovrstna strateška povezava, ki jo je Mercator izvedel na Hrvaškem z nakupom podjetja Sloboda, d.d. in Erine trgovske mreže (njenih hčerinskih družb Era Tornado, d.o.o. in Trgohit, d.o.o., Čakovec), je prinesla družbi več prednosti. Prva je podroben vpogled v način poslovanja, ki so ga pridobili 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 pridobi veliko znanja o načinu poslovanja ter možnost povečanja prihodkov in tržnega deleža. To je posebnega pomena v specifičnih okoljih, ki so urejena drugače kot domača in pogosto predstavljajo podjetjem veliko oviro, tako pri pridobitvi ustrezne lokacije in potrebnih dovoljenj za gradnjo objektov kot tudi pri vzpostavitvi poslovanja. Druga pomembna prednost se nanaša na povečanje prodajnih površin in vstop v manjše kraje, kjer sami ne bi gradili trgovskih objektov, ter razvit distribucijski in logistični sistem strateškega partnerja.

Družba Mercator želi do leta 2008 na Hrvaškem, kjer so imeli konec leta 2005 skupaj s prevzetima Erinima družbama 4-odstotni tržni delež, osvojiti desetino trga. Z načrtovanimi gradnjami centrov jim bo uspelo uresničiti polovico načrtovanega, kar pomeni, da bo moral Mercator na najbolj konkurenčnem trgu nekdanje Jugoslavije še naprej prevzemati obstoječe trgovske družbe. Za naslednjo potencialno prevzemno tarčo si je vodstvo družbe izbralo hrvaško trgovsko verigo Getro, ki ima več kot 7-odstotni tržni delež. Prevzem oziroma povezava bi koristila obema trgovcema, saj je Getro leta 2004 dosegel nizko stopnjo rasti prodaje. Namesto načrtovanih 30 % se je njihova prodaja povečala le za 1,5 %, na 272 mio EUR. Getro se širi predvsem s centri Cash & Carry, teh pa Mercator na Hrvaškem še nima. Vendar so pri drugem največjem hrvaškem trgovcu kmalu zanikali možnost, da bi se njihova družba prodajala ali združevala s katerokoli drugo trgovsko družbo (Miković, 2005, str. 7).

V Mercatorju nameravajo do konca leta 2006 na Hrvaškem prodati skoraj za 64.482 mio SIT izdelkov, po načrtu pa bi jih podvojili šele leta 2008. Na podlagi omenjenih podatkov in brez prevzema druge družbe bo tako Mercator konec leta 2007 imel le približno 5-odstotni tržni delež, kar je le polovica zastavljenega strateškega cilja. Pri tem ne upoštevamo organske rasti hrvaškega trga, še večjega zaostrovanja konkurenčnega boja med že navzočimi trgovci in tistimi, ki še prihajajo. Odveč pa ni niti omeniti težav, s katerimi se družba srečuje pri gradnji

svojih centrov, saj vladajo na Balkanu še zmeraj kaotične razmere pri pridobivanju potrebne dokumentacije za nakup zemljišč.

4.3.2.2 Poskus prevzema trgovske družbe C Market

V Poslovnem sistemu Mercator so že pred časom ugotovili, da si bodo morali rast in krepitev položaja tudi na srbskem trgu zagotoviti s kapitalskim povezovanjem oziroma s prevzemi največjih lokalnih trgovskih družb. Samo na tak način si je mogoče v razmeroma kratkem času zagotoviti dovolj visok obseg ekonomije poslovanja. Zato je Mercator za strateško povezovanje na tem trgu avgusta 2004 podal namero za prevzem družbe C Market a.d. Beograd. Uprava Mercatorja se je za prevzem odločila predvsem zaradi možnosti hitrejšega širjenja prodajne mreže v Srbiji, saj bi z uspešnim prevzemom postala vodilna trgovska družba na tem področju. Mercator je bil pripravljen kupiti 33,4 % delnic srbske družbe in za vsako plačati 18.000 dinarjev ali približno 220 EUR po današnjem tečaju.

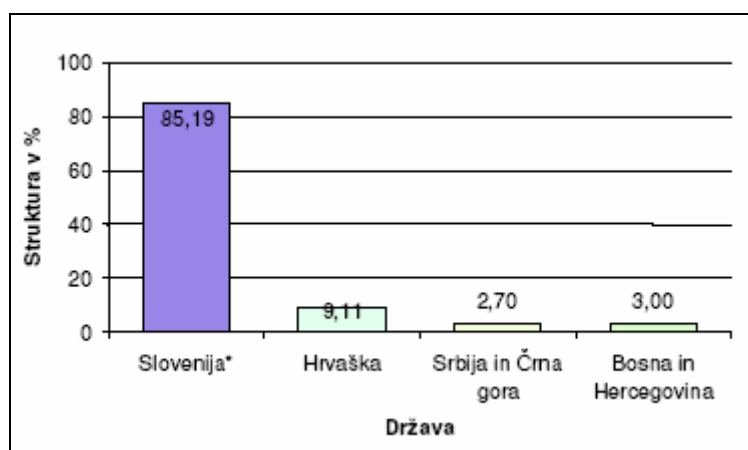
Srbska komisija za vrednostne papirje je mesec dni kasneje prižgala zeleno luč za objavo prevzemne ponudbe tudi angleški investicijski družbi Ashmore ter zasebni družbi Primer C, ki jo je v prevzemne namene ustanovil prvi človek C Marketa, Slobodan Radulović. Toda komisija je morala istega dne na zahtevo sodišča začasno prekiniti prevzemni postopek zaradi spornih kod (Križnik, 2004, str. 6). Družba Delta M iz sestave beograjskega holdinga Delta je kljub temu sklenila pogodbo z združenjem malih delničarjev C Marketa o odkupu njihovega 51-odstotnega paketa delnic v tej največji srbski trgovski verigi, kar naj bi ji omogočilo, da postane njena večinska lastnica.

Po številnih nepravilnostih, zamrznitvi prevzemnega postopka ter zaustavitvi trgovanja z delnicami in vmešavanja srbske javnosti zaradi zaščite nacionalnega interesa, je Mercator avgusta 2005 umaknil prevzemno ponudbo za srbskega trgovca. S tem so se odrekli osvojitvi celotne Srbije, saj ima C Market s prek 220 trgovinami in centri med vsemi tamkajšnjimi trgovci najbolj razširjeno prodajno mrežo. Vodstvo družbe se je za ta korak odločilo, ker niso prejeli nobenih konkretnih podatkov o poslovanju te družbe. Svojo odločitev so sporočili zatem, ko se je največji srbski trgovec Delta M dogovoril z združenjem malih delničarjev C Marketa, ki imajo večino kapitala. Delta M je za delnico ponudila 42 % več kot Mercator, in sicer dobrih 300 EUR, s prevzemom C Marketa pa obvladuje prek 40 % srbskega trga (Miković, 2005c, str. 5).

Prevzem C Marketa s strani Mercatorja bi ugodno vplival na razvoj srbske trgovine z vidika prostorske in tehnološke ureditve, ki močno zaostaja za evropskimi standardi. Z vključitvijo v Mercatorjevo maloprodajno mrežo bi prodajalne C Marketa kupcem lahko ponudile kakovostnejšo in cenovno bolj konkurenčno ponudbo, podprto s celovito storitvijo. Lokalni trgovci glede velikosti in urejenosti prodajnih površin, kapitalske moči in ponudbe blaga niso dovolj pripravljeni na tujo konkurenco. Še manj so pripravljeni na oster cenovni boj s tujimi trgovskimi verigami in dobavitelji. Mercator pripisuje velik pomen sodelovanju z lokalnimi dobavitelji in hkrati izbira kakovostne dobavitelje, ki jih kupci poznajo in cenijo. Z

izvajanjem nabavne politike sledi strateški usmeritvi, da ima ob enakih konkurenčnih pogojih prednost slovenska proizvodnja in proizvodnja iz trgov, kjer družba razvija maloprodajno mrežo, to so proizvajalci iz Hrvaške, Srbije in BiH. V integriranju dobaviteljev in koncentracije nabave z vseh trgov se jasno kažejo značilnosti regionalne strategije nastopa, ki prinaša veliko prednosti, uresničujejo pa jo lahko le veliki trgovci. Znano je, da zaradi vse ostrejša (cenovne) konkurence v Sloveniji, še posebno po pričakovanem vstopu diskontov, vladajo bolj napeti odnosi med trgovci in dobavitelji. Mercator s krepitvijo tržnega deleža na slovenskem trgu pridobiva pogajalsko moč in postaja znan po svojih trdih prijemih dobaviteljev, kar vpliva na položaj slovenske živilsko predelovalne industrije, na odnos do blagovnih znamk, prodajo domačih izdelkov in povezovanje z dobavitelji. Morda je med srbsko javnostjo zavladal strah, da bo Mercator agresivno nastopil tudi proti lokalnim proizvajalcem in podcenjeval kakovost njihovih blagovnih znamk, zato so se srbski živilci združili v konzorcij družb, ki so se potegovale za nakup C Marketa, s čimer bi to podjetje ohranili v srbski lasti. Z uspešnim prevzemom C Marketa bi Mercator realiziral prednosti, ki jih prinaša kapitalsko povezovanje trgovskih podjetij, saj bi razširil svojo maloprodajno mrežo po celotni Srbiji, tudi v tistih mestih, kjer sam ne bi gradil trgovskih objektov.

Slika 4: Pregled strukture nabave družbe Mercator po državah v letu 2005



Opomba: * Upoštevana je tudi ocena direktne nabave franšizijev pri dobaviteljih.

Vir: Letno poročilo PS Mercator, 2005, str. 51.

Mercator s prevzemi na trgih nekdanje Jugoslavije ni tako uspešen kot v Sloveniji, kjer mu je s tovrstno strategijo uspelo močno povečati tržni delež. Razen prevzema hrvaške družbe Sloboda pred leti in sklenjenega posla z Ero na Hrvaškem in v Makedoniji ni prevzel ničesar več. Po eni strani je to logično, saj je Mercator na Balkanu trčil na tamkajšnje nosilce oblasti. Mnogi poslovneži na območju nekdanje Jugoslavije kreirajo tudi državno politiko in svoj lastni interes spreobrnejo v nacionalni interes. Slovenski vlagatelji so na Balkanu zaželeni prav toliko kot tuji kapital pri nas, strah pred tujim kapitalom ni v državah nekdanje Jugoslavije nič manjši kot pri nas. Z makroekonomskega stališča je večina prebivalcev verjetno naklonjena tujemu kapitalu, manj pa so mu verjetno tisti, ki se bojijo, da bo novi lastnik reorganiziral proizvodnjo in posledično stimuliral delo ali kaznoval nedelo.

4.3.2.3 Povezava s tujimi podjetji na ravni proizvodnje, distribucije in logistike

Druga oblika strateških povezav, ki je strateška prednostna naloga Mercatorja, je povezovanje s strateškimi partnerji na vseh trgih poslovanja z namenom dosega najboljših nabavnih pogojev za blago ter prenos znanja in izkušenj pri stalnem izpopolnjevanju ponudbe. To je osnova za uresničevanje dolgoročnega cilja podjetja, ki zanj predstavlja konkurenčno prednost. Glavna prednost te strategije je, da partnersko trgovsko podjetje dobro pozna lokalni trg in način poslovanja na njem, ima razvito maloprodajno mrežo ter odnose z dobavitelji in kupci. Vzpostavitev celotne nakupne in distribucijske mreže je dolgotrajen proces, dobri odnosi in zaupanje do dobaviteljev pa se izoblikujejo šele v daljšem časovnem obdobju. To bi za Mercator pomenilo tudi večjo pogajalsko moč pri novih dobaviteljih in ugodnejši položaj ob prihodu morebitne večje tuje trgovske verige na trge nekdanje Jugoslavije, saj bi podjetje v povezavi z določeno lokalno trgovsko družbo uspešneje konkuriralo. Mercatorjeva združitev z lokalnim trgovcem se mi zdi pomembna predvsem zaradi sinergijskih učinkov na področju nabave, prodaje, trženja in distribucije, kar bi pozitivno vplivalo na poslovanje obeh družb. Poleg tega bi potrošniki v lokalnih prodajalnah pridobili kakovostnejši, cenovno ugodnejši in večji asortiment izdelkov, saj Mercator na tujih trgih uporablja podobno trženjsko strategijo kot na domačem trgu. Trgovska blagovna znamka Mercator je tržno dobro pozicionirana, kar bi omogočilo lokalnemu trgovcu boljšo izrabo sredstev in doseganje višjih stopenj donosa, Mercator pa bi na področju trženja ustvaril prihranke zaradi skupnega izvajanja trženjskih aktivnosti.

V BiH Mercator ne vidi možnosti strateškega povezovanja, na Hrvaškem in v Srbiji pa je možnih strateških partnerjev več. Strateško povezovanje družbe lahko okrepi položaj slovenskih živilcev v nekdanji Jugoslaviji, katerim po vstopu Slovenije v EU in ukinitvi sporazuma o prosti trgovini ne gre ravno najbolje, saj težko pridejo do tamkajšnjih porabnikov. Izdelki slovenskih proizvajalcev so na teh trgih dražji, zato je manjša tudi njihova konkurenčnost glede na lokalne proizvajalce in proizvajalce iz tretjih držav. Nekoč dober hrvaški trg za prodajo slovenskih živilskih izdelkov se je v zadnjem letu močno zmanjšal. Manj ovir je za tista slovenska podjetja, ki imajo na hrvaškem svojo proizvodnjo in s tem položaj domačega proizvajalca. Večino sprememb so slovenska živilska podjetja z vstopom Slovenije v EU lahko pričakovala, vendar nekaterih zadev ni bilo mogoče predvideti. Države nekdanje Jugoslavije so pričele voditi kampanjo »kupujmo domače«, s katero trkajo na domoljubno zavest kupcev in tako s političnimi prijemi pomagajo domači živilsko predelovalni industriji. Poleg tega tuja konkurenca, predvsem avstrijska in madžarska, ki prodaja na teh trgih podobne izdelke, obdeluje trg bolj agresivno kot slovenski ponudniki. Vse pričakovane in nepričakovane posledice drugačnih razmer so povzročile, da je delež prodaje slovenskih živilskih izdelkov v državah nekdanje Jugoslavije upadel. V Mercatorjevih trgovinah na Hrvaškem je zdrsnil s prvotnega 18-odstotnega na 15-odstotni delež. Prodaja živil slovenskih proizvajalcev je tako močno povezana s tržnim položajem trgovskih verig, v katerih so navzoči. S širitvijo Mercatorjeve trgovske mreže in z njegovim strateškim povezovanjem z lokalnimi partnerji, se položaj slovenskih živilcev lahko izboljša, vendar so

potrebna večja vlaganja v trženje, vključno z okrepljenim oglaševanjem (Sovdat, Novković, 2006, str. 10).

Uprava Mercatorja je v začetku leta 2006 pričela pogajanja o združevanju največjih balkanskih trgovcev, in sicer Mercatorja, srbske Delte in hrvaškega Konzuma, ki je v lasti družbe Agrokor. V holdingu bi združili le tiste dele družb, ki so v lasti pogajalcev - okoli 45 % Mercatorja, ki je v lasti Istrabenza in Pivovarne Laško, okoli 90 % Konzuma Ivica Todorica in celo Delto M, v lasti Miroslava Miškovića. Lastniki družb naj bi v holdingu dobili vsak po tretjinski delež. V prvi fazi naj bi se povezovale le trgovske družbe, njihove živilske družbe naj bi se združevale šele kasneje (Sovdat, 2006, str. 4).⁶ Združitev Mercatorja s hrvaško ali srbsko trgovsko družbo bi pozitivno vplivala na ceno delnice podjetja, njegovo konkurenčno sposobnost na domačem in tujih trgih ter na nadaljnji razvoj družbe. Skupni nastop na tujih trgih bi Mercatorju omogočil lažji vstop na trge, kjer doslej še niso poslovali (npr. Makedonija), z uporabo že utečenih distribucijskih poti. Konec avgusta 2006 sta se Konzum in Delta odločili za nadaljnja pogajanja, Mercator je izstopil iz tega procesa.

Mercator je aprila 2006 podpisal pogodbo o strateškem povezovanju na področju trgovinske dejavnosti, z izmenjavo delnic, z družbo TUP Rodić M&B, d.o.o., iz Novega Sada, s čimer bo podjetje vstopilo v njihovo verigo trgovin v Srbiji. Družba Rodić M&B je eden največjih maloprodajnih trgovcev na srbskem trgu, ki za leto 2006 načrtuje približno 370 mio EUR čistih prihodkov od prodaje. Cilj strateškega povezovanja je utrditi položaj vodilnega trgovca v regiji jugovzhodne Evrope, s povečanjem tržnega deleža, kot tudi zagotavljanje najvišjih standardov kakovosti trgovskih storitev za vse potrošnike (PS Mercator, 2006). Strateška povezava z omenjeno srbsko družbo bo Mercatorju omogočila skupen nastop do lokalnih in tujih dobaviteljev, nižje logistične stroške, optimizacijo prodajnega programa, večjo prodajno mrežo ter skupno trženje in oglaševanje. Družba Rodić M&B bo tako postala Mercatorjeva odskočna deska za nadaljnji prodor na srbski trg, saj bodo lahko v povezavi z lokalno družbo hitreje širili svojo prodajno mrežo. Poleg tega bo kapitalska povezava omenjenih družb povečala konkurenčnost trgovine v Srbiji, ki se bo s tem obranila pred vstopom velikih multinacionalnih trgovskih verig, saj bodo lahko izkoristili izkušnje, ki jih ima Mercator na področju izobraževanja prodajnega osebja, standardov urejanja prodajaln, skrajševanja čakalnih vrst pred blagajnami in upravljanja z blagovnimi skupinami.

4.3.3 Organizacijska vstopna strategija

Nekatera naša podjetja so na dobri poti do uspešnih globalnih podjetij, nekaj jih je že v tej fazi razvoja. Pri tem ni potrebna velikost podjetja, temveč globalna miselnost in naravnost, kar lahko naredijo tudi manjša podjetja. Seveda imajo ta več omejitev, zlasti kadrovskih in finančnih, zato na poti h globalnosti potrebujejo več podpore, da bi premagala začetne ovire. Nekateri slovenski koncerni so prave multinacionalke, saj delujejo na glavnih svetovnih trgih,

⁶ Istrabenz, d.d. je največji lastnik družbe Mercator, d.d. in največji lastnik Droga Kolinske, d.d. Slednja družba ima v lasti srbski družbi Grand Prom, ki prži kavo in Soko Štark, ki proizvaja piškote. Delta M ima v lasti pet živilskih družb, Agrokor pa trinajst (Sovdat, 2006, str. 4).

na njih nabavljajo in prodajajo, razmišljajo globalno v vseh pogledih (prodaja, nakupi blaga, storitev, kadrov in financiranja). Ni potrebno, da je globalno podjetje povsod navzoče, mora pa biti na tistih trgih, kjer poslujejo glavni kupci njegovih izdelkov ali storitev (Vozel, 2005, str. 24).

Po mnenju Svetličiča Mercator ne izpolnjuje vseh pogojev za globalno podjetje, saj ne prodaja tam, kjer je največja kupna moč, svojo konkurenco pa obravnava regionalno. Zato je tipična regionalna multinacionalka, tako v prodajni kot nabavni naravnosti. Sam meni, da to ni nič slabega, saj je večina multinacionalk bolj regionalnih kot globalnih. Tako je tudi zato, ker je največ ekonomskega sodelovanja še vedno regionalnega (Vozel, 2005, str. 24).

Čeprav je Mercator bolj regionalno podjetje, je možno pri njem zaslediti tudi elemente globalne strategije internacionalizacije, ki so naslednji (Letno poročilo PS Mercator, 2005, str. 27):

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

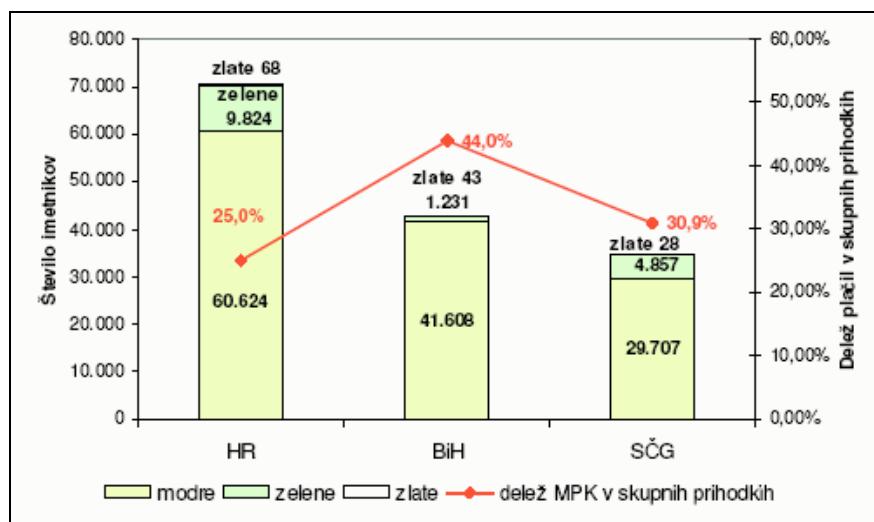
4.4 Trženjska strategija

Mercatorjeva trženjska strategija temelji na oblikovanju kakovostne in cenovno konkurenčne ponudbe, ki je nadgrajena z visoko kakovostjo storitev, s čimer za kupce na vseh trgih ustvarjajo dodano vrednost in jim zagotavljajo (Letno poročilo PS Mercator, 2005, str. 37):

- najboljšo ponudbo svežih izdelkov,
- najbolj zanimivo in modno ponudbo neživilskih izdelkov,
- najbolj zanimivo ponudbo sezonskih izdelkov,
- komplementarno ponudbo prodajnih programov in storitev v nakupovalnih središčih.

Da bi zagotovili cenovno konkurenčnost in povečali zvestobo kupcev, izvajajo v Mercatorju številne trženjske aktivnosti, med katerimi je najbolj poznana Mercator Pika kartica. Poleg tega razvijajo dolgoročne in kratkoročne projekte pospeševanja prodaje, kot so: trajno nizke cene, nacionalne košarice - slovenska, hrvaška, bosanska in srbska ter redne akcije. Konec leta 2005 je bilo na Hrvaškem 70.516 imetnikov Pika kartice; od tega je bilo 60.624 imetnikov modre kartice, 9.824 imetnikov zelene kartice in 68 imetnikov zlate (zelena in zlata kartica sta bili na trg vpeljani 1.2.2005). V Srbiji je bilo v istem obdobju 34.592 imetnikov kartic, v BiH pa 42.882 imetnikov (uvedba zelene in zlate kartice Mercator Pika na obeh trgih je bila 1.8.2005). V letu 2005 se je število uporabnikov omenjene kartice povečalo za 100.264, predvsem zaradi povečane marketinške aktivnosti za kartico Mercator Pika in uvedbe mednarodne plačilno-kreditne kartice na vseh trgih Mercatorjevega delovanja (Letno poročilo PS Mercator, 2005, str. 38).

Slika 5: Število imetnikov kartice Mercator Pika in delež plačil v skupnih prihodkih na tujih trgih Mercatorjevega poslovanja na dan 31.12.2005



Vir: Letno poročilo PS Mercator, 2005, str. 39.

Pri širitvi na tuje trge ohranja Mercator enako razmerje ponudbe živil in neživil kot v Sloveniji. Hipermarketi na trgih nekdanje Jugoslavije ponujajo 60 % živil in 40 % neživil. Celotna ponudba hipermarketa obsega od 32.000 do 35.000 izdelkov, ponudba celotnega Mercatorjevega centra pa približno 100.000 izdelkov (Vodlan et al., 2002, str. 84). Njihov prodajni načrt, da bi povsod zunaj Slovenije v trgovskih centrih in manjših trgovinah ponudili po 40 % slovenskega blaga, 40 % blaga lokalnih dobaviteljev in 20 % preostalih tujih dobaviteljev, je po vstopu Slovenije v EU skoraj nemogoče uresničiti. Na Hrvaškem tako prodajajo kar 44 % domačega in le 15 % slovenskega blaga, v Srbiji 31 % srbskega in 17 % slovenskega, četudi je več kot 80 % vseh dobaviteljev iz Srbije, v BiH pa sta njihovo in slovensko blago zastopana s po 22-odstotnim deležem (Potočnik, 2005, str. 7).

Podjetje razvija tudi lastno blagovno znamko, ki je trajen strateški projekt in zastopan v celotni Mercatorjevi maloprodajni mreži. Temeljne značilnosti izdelkov trgovske znamke Mercator so nadpovprečna kakovost, ugodna cena in prepoznavna grafična podoba vsake linije. V projekt so vključeni izdelki vseh blagovnih skupin. Mercatorjeva znamka zajema več linij, od generičnih izdelkov, otroške linije Lumpi, tekstilne linije M do kozmetične linije Popolna nega in linije Zdravo življenje ter Mizica, pogrnj se. Konec leta 2005 je bilo v trgovsko znamko Mercator vključenih 933 izdelkov, od tega so jih v tem letu razvili 267. Izdelke trgovske znamke Mercator razvijajo na vseh trgih delovanja. Na Hrvaškem je bilo v trgovsko znamko Mercator konec leta 2005 vključenih 465 izdelkov, v Srbiji 486 izdelkov ter v BiH 650 izdelkov. Poleg tega je Mercator eno izmed redkih podjetji, ki omogoča slovenskim proizvajalcem prodajo njihovih proizvodov na tuje trge v okviru trgovske znamke Mercator. Zato predstavlja Mercatorjeva internacionalizacija zaradi večjega obsega prodaje v tem primeru prednost tudi za ostale Mercatorjeve slovenske dobavitelje. Večji obseg prodaje pa pomeni za družbo nižje stroške nabave, ki ob zahtevani kakovosti nudi več manevrskega prostora pri določanju razmerja med nabavno in prodajno ceno.

Mercator vlaga velik del finančnih sredstev v politiko tržnega komuniciranja na domačem in tujih trgih, saj spodbujajo gospodarski, socialni in družbeni razvoj okolja, v katerem delujejo. Oblikujejo prijazno in urejeno okolje za kupce in zaposlene ter povečujejo kakovost ponudbe blaga in storitev. S komuniciranjem vzpostavljajo in krepijo trajne odnose z vsemi javnostmi, ki vstopajo v stik z Mercatorjem - z njihovimi kupci, zaposlenimi, delničarji, poslovnimi partnerji, mediji ter lokalnim in širšim družbenim okoljem. Družba uporablja različna orodja tržnega komuniciranja, med katerimi je potrebno izpostaviti predvsem ponudbo nacionalnih in regionalnih košaric za kupce, ki jo posnemajo celo tekmeci na tujih trgih. Prav tako svoj prihod na tuji trg vedno podpre z močno oglaševalsko akcijo, pri čemer se odloča za selektiven izbor medijev. Družba želi v svojih oglasih poudariti, da je cenovno konkurenčen ponudnik izdelkov široke potrošnje ter da je njihova ponudba raznovrstna in kakovostna v vseh izbranih blagovnih skupinah izdelkov. Pomembne oblike Mercatorjevega tržnega komuniciranja so tudi prodajno osebje, razpoloženje v prodajalnah in strokovna usposobljenost prodajalcev ter vizualna predstavitev podjetja. Zelo poudarjajo osebni odnos in prijaznost do zaposlenih. Z dobrodelnimi akcijami kažejo skrb za lokalno okolje.

4.5 SWOT analiza

V SWOT analizi so predstavljene glavne prednosti in priložnosti, ki jih ima Mercator na trgih nekdanje Jugoslavije in jih lahko izkoristi pri nadaljnji širitvi svojega poslovanja, hkrati pa nas opozarja na obstoječe slabosti in potencialne nevarnosti, s katerimi se podjetje sooča na teh trgih.

Ena ključnih prednosti Mercatorjevega delovanja na tujih trgih je izbira trenutka internacionalizacije poslovanja, ki ga postavlja v strateško ugodno pozicijo, saj je družba izkoristila možnost biti prvi slovenski trgovec na trgih nekdanje Jugoslavije. Odločitev Mercatorja o izbiri trgov je močno povezana s časovnim trenutkom in tveganjem, ki je povezano z nastopom na teh trgih. Če bi Mercator opustil širitev svoje dejavnosti na področje Balkana 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 danem trenutku in so: možnost najboljših lokacij, prepoznavnost in cenjenost slovenskih blagovnih in trgovskih znamk, neorganiziranost in tehnološka zastarelost lokalnih trgovcev. V letih dosedanjega poslovanja v državah nekdanje Jugoslavije je Mercator uspešno izkoristil odsotnost močne tuje konkurence in odprtost teh trgov za tuje investicije ter pritek kapitala, saj mu je uspelo razširiti maloprodajno mrežo v vseh večjih mestih, predvsem na Hrvaškem. Kljub drugačni mentaliteti prebivalstva in nakupnim navadam je s svojimi prodajnimi formati in celovito ponudbo uspel zadovoljiti želje in potrebe potrošnikov.

Glavna slabost, ki še danes zavira Mercator pri širitvi investicij na tuje trge, so dolgotrajni postopki pridobivanja dovoljenj in nerešeni denacionalizacijski postopki ter omejujoča in nedorečena zakonodaja. Poleg tega je bila družba pogosto deležna sporov in zapletov pri privatizaciji podjetij, ki jih kupujejo tujci, zaradi zaščite nacionalnih interesov. Zaradi slabše

likvidnosti lokalnih podjetij je družba deležna tudi tveganja neplačila terjatev. Kljub omenjenim slabostim menim, da Mercator na tujih trgih uspešno sledi svojim strateškim usmeritvam, saj konstantno povečuje tržni delež, njegova prodaja na trgih nekdanje Jugoslavije pa predstavlja več kot 16 % celotne prodaje.

Tabela 3: SWOT analiza vstopa podjetja Mercator na trge nekdanje Jugoslavije

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - finančna stabilnost in ugled podjetja - jasno opredeljeni strateški cilji - širok asortiment kakovostnih izdelkov - prepoznavna blagovna znamka Mercator - hitro odzivanje na potrebe in želje kupcev - dobro razvita prodajna mreža - geografska bližina in poznavanje trgov - osebni in poslovni kontakti 	<ul style="list-style-type: none"> - majhen tržni delež na trgih nekdanje Jugoslavije - pomanjkanje izkušenj o mednarodnem trženju - slabša pogajalska moč pri lokalnih proizvajalcih in dobaviteljih - zmanjšanje cenovne konkurenčnosti slovenskih izdelkov po vstopu v EU - relativna kapitalaska šibkost
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - močna koncentracija prebivalstva v velikih mestih - trgi z veliko potencialnimi kupci - slabo razvita lokalna trgovina - odsotnost močne konkurence - gospodarska situacija držav se izboljšuje - ugodna cena lokalne delovne sile in zemljišč - podpisani prostotrgovinski sporazumi z državami v regiji - odprtost trgov za prihod tujega kapitala in investicij 	<ul style="list-style-type: none"> - črni trg, siva ekonomija, nelojalna konkurenca - administrativne ovire pri pridobivanju dovoljenj za gradnjo trgovskih objektov - počasna privatizacija podjetij, ki povzroča nejasnost lastništva - nizka kupna moč - gospodarsko in politično tveganje - slaba likvidnost gospodarstva in bank

Vir: Lastna analiza.

4.6 Finančna analiza poslovanja

Družba Mercator se je od leta 1997, ko je prekinila negativne trende poslovanja iz preteklih let, do danes, razvila v najboljšo trgovsko družbo v Sloveniji, v marsičem primerljivo z največjimi evropskimi in svetovnimi trgovskimi verigami. Z leti uspešnega poslovanja in dobrega dela so kljub zaostreni konkurenci nenehno dosegali rast čistih prihodkov iz prodaje ter povečanje števila zaposlenih tako doma kot na trgih v regiji. Eden glavnih razlogov za njihovo hitro rast je velik poudarek na pospešeni investicijski dejavnosti, saj iz leta v leto namenjajo več sredstev za posodobitev in nadaljnje širjenje svoje maloprodajne mreže. Tako je Skupina Mercator v letu 2005 izvedla naložbe v osnovna sredstva v vrednosti 57.062 mio

SIT, od tega so 31.457 mio SIT (55,1 %) vložili v naložbe na tujih trgih (Letno poročilo PS Mercator, 2005, str. 33).

Tabela 4: Naložbe v osnovna sredstva Skupine Mercator v Sloveniji in na tujem v letu 2005

Država	Vrednost naložb 2005 (v tisoč SIT)	Struktura (v %)	Plan 2006 (v tisoč SIT)	Struktura (v %)
SLOVENIJA	25.605.325	44,9	25.410.404	63,3
Naložbe v trgovski dejavnosti	24.332.529	42,6	24.465.404	60,9
Naložbe v netrgovski dejavnosti	1.272.796	2,2	945.000	2,4
HRVAŠKA	20.905.918	36,6	9.178.107	22,8
BOSNA IN HERCEGOVINA	3.253.522	5,7	3.334.965	8,3
SRBIJA	7.297.383	12,8	2.257.420	5,6
Skupaj	57.062.149	100,0	40.180.896	100,0

Vir: Letno poročilo PS Mercator, 2005, str.33.

Iz zgornje tabele je razvidno, da je Mercator z investicijskega vidika na tujih trgih najuspešnejši na Hrvaškem, kjer ima že 140 lastnih prodajnih enot. Do sedaj so vložili v trgovske objekte na Hrvaškem okoli 270 mio EUR, kar je največ med tamkajšnjimi slovenskimi podjetji. Razloge za investicijski vzpon Mercatorja na hrvaškem trgu je moč pripisati zaključenemu postopku lastninjenja zemljišč in hitrejšemu pridobivanju potrebnih dovoljenj za gradnjo kot v drugih državah nekdanje Jugoslavije. Mercator je uspel povečati svojo maloprodajno mrežo na Hrvaškem tudi z prevzetima Erinima družbama, s čimer je podvojil svoj tržni delež na omenjenem trgu.

Tabela 5: Kazalci uspeha in uspešnosti poslovanja Skupine Mercator v letih 2004 in 2005

Kazalec	2004	2005
Čisti prihodki iz prodaje (v tisoč SIT)	367.968.999	419.067.091
Čisti prihodki iz prodaje – Slovenija (v %)	86,7	83,7
Čisti prihodki iz prodaje – tujina (v %)	13,3	16,3
Čisti poslovni izid (v tisoč SIT)	6.663.675	5.565.476
ROE – čista dobičkonosnost kapitala (v %)	7,7	5,3
ČDP – čista dobičkonosnost prihodkov (v %)	1,8	1,3
Koeficient gospodarnosti poslovanja	1,04	1,02
Število zaposlenih iz ur	14.395	15.086
Prihodki iz prodaje na zaposlenega iz ur – produktivnost dela (v tisoč SIT)	26.187	27.779
Dodana vrednost na zaposlenega iz ur (v tisoč SIT)	5.419	5.398

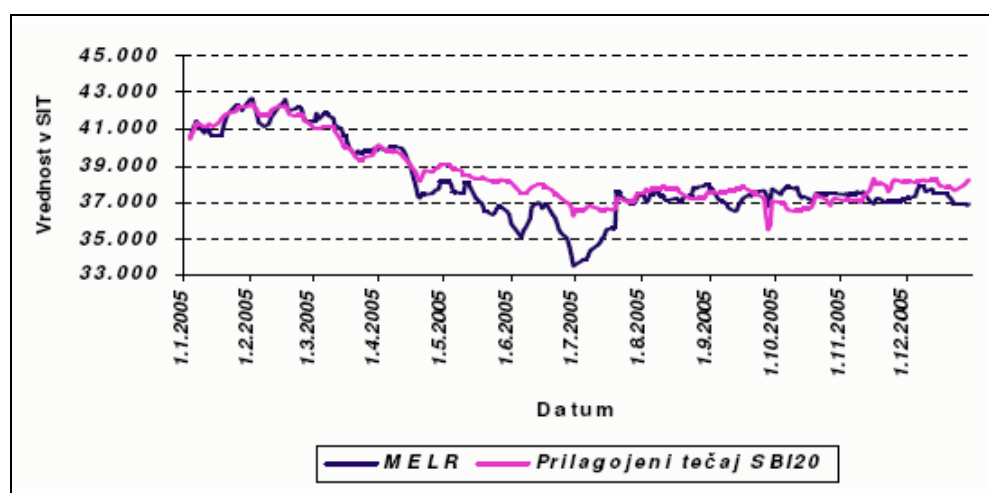
Vir: Letno poročilo PS Mercator za leto 2004 in 2005.

Mercator je na tujih trgih v letu 2005 dosegel 36-odstotno nominalno povečanje čistih prihodkov iz prodaje v primerjavi s preteklim letom, kar je posledica odprtja novih trgovskih centrov in prenove drugih maloprodajnih enot na tujem leta 2005. To je tudi razlog, da se v strukturi prihodkov iz prodaje povečuje delež prodaje v tujini in zmanjšuje delež prodaje v Sloveniji. Družba je v letu 2005 realizirala 419.067 mio SIT čistih prihodkov iz prodaje. V trgovinski dejavnosti je bilo ustvarjenih 412.593 mio SIT prihodkov, od tega 67.609 mio SIT na tujih trgih. Realizirani prihodki presegajo ustvarjene v letu 2004 za 11,2 %, načrtovane čiste prihodke iz prodaje za leto 2005 pa za 9,3 %. Kljub vse večji konkurenci Mercator uspešno povečuje prodajo na domačem in tujih trgih, saj za leto 2006 načrtuje 465.362 mio SIT čistih prihodkov iz prodaje. Čisti poslovni izid družbe je v letu 2005 znašal 5.565 mio SIT, kar je za 16,5 % manj od ustvarjenega v letu 2004.

Prednosti Mercatorja pri širitvi obsega poslovanja na tuje trge se kažejo tudi v kazalnikih uspešnosti poslovanja, katerih osnova je izkoriščanje ekonomij obsega. Eden izmed kazalnikov dobičkonosnosti je koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala (ROE), ki je s stališča lastnikov družbe najpomembnejši in najpogosteje uporabljen kazalnik poslovne uspešnosti. Mercator je v letu 1997 realiziral izgubo v višini 2,5 mrd SIT, zato je bila takrat tudi čista dobičkonosnost kapitala negativna. Od leta 1998 pa je prisoten trend zmerne rasti čiste dobičkonosnosti kapitala, ki je v letu 2005 znašala 5,3 %. To kaže na uspešno delo posloводства pri upravljanju s premoženjem lastnikov podjetja.

Zelo pomemben dejavnik poslovanja je tudi gibanje tržne vrednosti delnice Mercatorja. Gibanje tržne vrednosti delnice je kazalec, ki na eni strani odseva dejansko poslovanje nekega podjetja, na drugi strani pa pričakovanja o njegovem poslovanju v prihodnosti – uspešnosti uresničevanja temeljnega poslanstva vsake družbe; maksimiranja tržne vrednosti premoženja njenih lastnikov.

Slika 6: Gibanje enotnega tečaja delnice MERL v letu 2005 v primerjavi z gibanjem indeksa SBI 20



Vir: Letno poročilo PS Mercator, 2005, str. 70.

Osnovni kapital družbe Poslovni sistem Mercator, d.d. je bil 31.12.2005 razdeljen na 3.208.504 delnic. Delnice družbe so uvrščene v Borzno kotacijo – Prva kotacija Ljubljanske borze, d.d. pod oznako MERL. Nominalna vrednost posamezne delnice je 10.000 SIT. Od 22.12.1997, ko je bila Mercatorjeva delnica uvrščena v borzno kotacijo A na Ljubljanski borzi (cena delnice: 4.296 SIT), do 31.12.2005 (cena delnice: 36.859 SIT), je vrednost Mercatorjeve delnice narasla za 757,9 %. Konec leta 2005 je bil delež tujih investitorjev v družbi 6,63 % in se je v primerjavi z deležem konec leta 2004 povečal za 3,59 odstotne točke (Letno poročilo PS Mercator, 2005, str. 69).

SKLEP

Slovenska trgovinska dejavnost je bila v preteklih desetih letih pri nas ena storitvenih dejavnosti z najhitrejšim razvojem, hkrati se je najbolj temeljito prilagodila novim tržnim razmeram. S hitrim prilagajanjem je postala del enotnega notranjega trga Evropske unije. Je tržno usmerjena dejavnost z relativno ostro medsebojno konkurenco, saj tri največje trgovske družbe obvladujejo kar 80 % slovenskega trga izdelkov končne potrošnje. Vendar pa trgovska podjetja zaradi specifičnosti slovenskega trga, ki ga zaznamujejo majhnost in omejenost ter zasičenost in omejujoča zakonodaja, iščejo svoje poslovne priložnosti tudi izven nacionalnih meja. Tako je postala internacionalizacija poslovanja nujna tudi v trgovini na drobno.

Internationalizacija je zelo kompleksen in zahteven proces, zato je za vsa trgovska podjetja, ki želijo širiti svoje poslovanje na tuje trge pomembno, da se na to odločitev dobro pripravijo. Pri tem morajo opredeliti ključne cilje, ki jih želijo doseči na tujih trgih in določiti strategije internacionalizacije. Najpomembnejši deli internacionalizacije so strategija izbire trgov, strategija vstopa in strategija proizvodov, pomembne pa so tudi druge dimenzije (kadri, finance, organizacijska struktura).

Osnova za internacionalizacijo trgovskih podjetij na drobno je njihova motivacija za razvoj zunaj lastne države. Zato lahko motive za vstop na tuje trge razdelimo na proaktivne, ki spodbujajo podjetje k spremembi strategije poslovanja po izrabi konkurenčnih prednosti ali tržnih priložnosti, in reaktivne, ki silijo podjetje, da se prilagaja spremembam v okolju zaradi pritiska in groženj domačega ali tujih trgov. Med dejavnike vstopa na tuje trge uvrščamo še fizično oddaljenost, lastnosti trgov in podoba, ki si jo je podjetje oblikovalo na domačem trgu in jo želi prenesti tudi na tuje trge.

Podjetja lahko za vstop na tuje trge izberejo naslednje načine: izvoz, licenciranje, franšizing, neposredne tuje investicije, skupne naložbe in strateške zveze. Najpomembnejša razlika med oblikami vstopa na tuje trge je stopnja vključenosti podjetja v mednarodne aktivnosti, ki v veliki meri določa možnost nadzora in stopnjo tveganja. Med posameznimi oblikami lahko najdemo povezave, in sicer višja kot je stopnja vključenosti v mednarodne aktivnosti, večja je možnost nadzora in večje je tveganje zaradi večje uporabe virov.

Mercator se je pri internacionalizaciji svojega poslovanja osredotočil na trge nekdanje Jugoslavije, saj so ti trgi zaradi geografske bližine in kulturno zgodovinskih vezi še posebej zanimivi za slovenska podjetja, pa tudi logistično so najbolj dostopni. Na odločitve o širitvi na trge Hrvaške, Srbije ter Bosne in Hercegovine sta vplivala poznavanje blagovne znamke Mercator ter slabo stanje in nizka koncentracija trgovine na drobno na izbranih trgih. Vendar pa se vodstvo podjetja pri širitvi poslovanja ni opiralo le na preteklost slovenske znamke na področju Balkana, temveč se je podrobno posvetilo vsem elementom trženjskega spleta in temu primerno razporedilo tudi vire. Družba je za širjenje poslovanja na tuje trge izbrala kombinacijo dveh vrst strategij vstopa, in sicer neposredni vstop v obliki investicij v nove trgovinske objekte ter razne oblike strateških povezav in prevzemov, v katerih prevladuje pravilo večinskega lastništva. Neposredne investicije predstavljajo gradnjo Mercatorjevih centrov na izbranih lokacijah. S strateškimi zvezami želi družba hitreje okrepiti svoj položaj na trgih nekdanje Jugoslavije in hkrati zmanjšati tveganje na teh trgih, ki so relativno tvegani.

Grajenje Mercatorjeve podobe tako na slovenskem kot na tujih trgih je dolgotrajen proces. Tega se zavedajo tudi v družbi Mercator predvsem pri prenosu podobe podjetja iz matične države na tuje trge, kjer imajo še določene konkurenčne prednosti pred tujimi tekmeci. Mercator je v preteklosti na teh trgih že nastopal in je v očeh potrošnikov visoko pozicioniran z mnogimi drugimi slovenskimi podjetji in izdelki. Vprašanje, ki se pri tem pojavlja je, kako velike so razlike v percepcijah potrošnikov na izbranih trgih in ali bodo ob nastopu drugega tujega trgovca še dovolj velike, da bodo potrošnika zadržale. Zato družba nenehno spremlja nakupne navade in zadovoljstvo kupcev na tujih trgih ter se odziva nanje z oblikovanjem kakovostne in cenovno konkurenčne ponudbe ter razvojem modernih prodajnih formatov in privlačnih programov za kupce. Prav tako pripisujejo velik pomen sodelovanju z dobavitelji in hkrati izbirajo kakovostne dobavitelje, ki jih kupci poznajo in cenijo.

Mercator želi utrditi položaj na sosednjih trgih jugovzhodne Evrope in postati prvi ali drugi največji trgovec z market programom na trgih Hrvaške, Srbije ter Bosne in Hercegovine. Hkrati želi vstopiti oziroma zagotoviti možnost vstopa na druge trge jugovzhodne Evrope, kjer obstaja potencial postati eden od petih vodilnih trgovcev.

LITERATURA

1. Alexander Nicholas: International retailing. Oxford : Blackwell Publishers Ltd, 1997. 330 str.
2. Brkić Miša: Milan in Bogdan Rodić: Daleč od tajkunov. Manager, Ljubljana, 2006, 5, str. 10-11.
3. Franca Valentina: Mercator se še vedno širi. Finance, Ljubljana, 17.2.2006, str. 6.
4. Glas Miroslav et al: The Internationalization of SMEs in Transition Economies: Evidence from Slovenia. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 25 str.
5. Hollensen Svend: Global marketing. Harlow : Prentice Hall / Financial Times, 2004. 717 str.
6. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
7. Janković Zoran: Poslanstvo, cilji in prihodnje strategije najboljšega soseda. Strokovno posvetovanje: Slovenska trgovina – jasna vizija ali razpotje?. Portorož : Društvo ekonomistov Slovenije, 2001, str. 33-37.
8. Kaučič Primož: Trgovina v vrtincu sprememb. Podjetnik, Ljubljana, 2006, 4, str. 34-35.
9. Kenda Vladimir: Mednarodno poslovanje. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2001. 347 str.
10. Križnik Božena: Prevzem ustavljen. Delo, Ljubljana, 18.10.2004, str. 6.
11. Lahovnik Matej: Strateški dejavniki priključitev podjetij v državah v tranziciji. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 220 str.
12. Makovec Brenčič Maja et al.: Analiza trgovine v republiki Srbiji – možnosti vstopa slovenskega trgovskega podjetja Mercator d.d. na srbski trg. Prašnikar Janez, ur., Izzivi in priložnosti na trgih nekdanje Jugoslavije. Tretja slovenska poslovna konferenca 2001. Ljubljana : Časnik Finance, 2001, str. 357-376.
13. Miković Mladen: Mercator bo moral podvojiti ceno za C Market. Finance, Ljubljana, 14.10.2004, str. 4.
14. Miković Mladen: Mercator ima na Hrvaškem že izbrano prevzemno tarčo. Finance, Ljubljana, 25.3.2005, str. 7.
15. Miković Mladen: Mercatorjev gradbeni bum v Srbiji. Finance, Ljubljana, 3.5.2005a, str. 4.
16. Miković Mladen: Mercator na Hrvaškem v prevzem, v Srbiji v gradnjo. Finance, Ljubljana, 9.5.2005b, str. 2.
17. Miković Mladen: Mercator po skopskem izgubil še srbski boj. Finance, Ljubljana, 19.8.2005c, str. 5.
18. Miković Mladen: Jankovićeve balkanska ekspanzija ob Erini pomoči. Finance, Ljubljana, 22.8.2005d, str. 5.
19. Miković Mladen: Hrvaška: Mercator: To bo tudi v prihodnje naš največji tuji trg. Finance, Ljubljana, 6.2.2006, str. 20-21.
20. Miković Mladen: Makedonija: Kandidatka za vstop v EU, ki jo čaka še precej dela. Finance, Ljubljana, 6.2.2006a, str. 25.
21. Mljač Matej: Investitor je vedel vse. Delo, Ljubljana, 3.12.2005, str. 16-18.

22. Pavlovčič Lidija: Intervju z Janezom Prašnikarjem: Solidarnosti ni. *Trgovina*, Ljubljana, 2005, 1, str. 6.
23. Petrov Sabina: Jugovzhodni trgi zahtevajo resno trženjsko obravnavo. *Finance*, Ljubljana, 28.9.2005, str. 19.
24. Potočnik Peter: Sinonim za dobro in slabo. *Delo*, Ljubljana, 3.12.2005, str. 7.
25. Potočnik Vekoslav: Trženje v trgovini. Ljubljana : GV založba, 2001. 417 str.
26. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja. Ljubljana : GV založba, 2002. 531 str.
27. Pučko Danijel: Strateško upravljanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
28. Quinn Berry: The temporal context of UK retailers' motives for international expansion. *The Service Industries Journal*, London, 19 (1999), 2, str. 101-116.
29. Ruzzier Mitja: Internacionalizacija v trgovini na drobno – primer Mercator. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 87 str.
30. Sovdat Petra: Mercator si ogleduje premoženje Ere na Hrvaškem in v Makedoniji. *Finance*, Ljubljana, 19.7.2005, str. 2.
31. Sovdat Petra: Neuradno: združevanje Mercatorja, Delte in Agrokorja se začinja. *Finance*, Ljubljana, 12.1.2006, str. 4.
32. Sovdat Petra: Holding balkanskih trgovcev še brez jasnih obrisov. *Finance*, Ljubljana, 14.3.2006a, str. 7.
33. Sovdat Petra, Novković Goran: Intervju: Žiga Debeljak, novi prvi mož Mercatorja: Čez štiri leta načrtujemo 40-odstotni tržni delež. *Trgovina*, Ljubljana, 2006, str. 10.
34. Svetličič Marjan: Svetovno podjetje. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 1996. 426 str.
35. Svetličič Marjan, Jaklič Andreja: Neposredne investicije Slovenije v državah nekdanje Jugoslavije: strateški ali defenzivni odziv?. Prašnikar Janez, ur., Izzivi in priložnosti na trgih nekdanje Jugoslavije. Tretja slovenska poslovna konferenca 2001. Ljubljana : Časnik *Finance*, 2001, str. 179-208.
36. Tekavec Vanja, Bojčić Miroslav: Vojna za C Market in Knjaza. *Delo*, Ljubljana, 16.10.2004, str. 5.
37. Trtnik Andreja: Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 113 str.
38. Vida Irena: Značilnosti in izzivi trgovine na drobno v svetu. Strokovno posvetovanje: Slovenska trgovina – jasna vizija ali razpotje?. Portorož : Društvo ekonomistov Slovenije, 2001, str. 55-62.
39. Vida Irena, Dmitrović Tanja: Vrednotenje slovenskih blagovnih znamk in nakupno vedenje porabnikov na izbranih trgih nekdanje Jugoslavije. Prašnikar Janez, ur., Izzivi in priložnosti na trgih nekdanje Jugoslavije. Tretja slovenska poslovna konferenca 2001. Ljubljana : Časnik *Finance*, 2001, str. 65-79.
40. Vodlan Mateja et al.: Benchmarking strategij rasti trgovskih verig: Wal – Mart in Mercator. Prašnikar Janez, ur., Primerjamo se z najboljšimi. Ljubljana : Časnik *Finance*, 2002, str. 73-92.
41. Vozel Mojca: Kolektor je globalna, Mercator pa regionalna multinacionalka. *Finance*, Ljubljana, 12.9.2005, str. 24.

42. Vresk Darja: Razdrobljena trgovina v jugovzhodni Evropi. Trgovina, Ljubljana, 2005, 2, str. I-II.
43. Zaman Maja, Čadež Simona, Hočevar Marko: Privlačnost trgov nekdanje Jugoslavije za slovenska podjetja. Organizacija, Ljubljana, 35 (2002), 7, str. 431-438.

VIRI

1. Arh Geni: Slovenska trgovina in potrošnik – razmerje moči pred novimi izzivi. [URL: http://www.gfk.si/4_2_lclank.php?cid=1443], 27.2.2006.
2. CIA – Central Intelligence Agency: The World Factbook – Croatia. [URL: <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/hr.html#Econ>], 3.5.2006.
3. Izvozno okno Republike Slovenije. Podatki o državah: Bosna in Hercegovina. [URL: http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=&menu=podatki&podnaslov=&&drzava_ID=2002060513443733&vie=], 3.5.2006.
4. Izvozno okno Republike Slovenije. Podatki o državah: Srbija. [URL: http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=&menu=podatki&podnaslov=&&drzava_ID=2006091814523210&vie=], 3.5.2006a.
5. Janković Zoran: Pogovor z nekdanjim predsednikom uprave družbe Poslovni sistem Mercator d.d., 14.2.2006.
6. Koncern Agrokor d.d. [URL: <http://www.agrokor.hr/>], 5.5.2006.
7. Letno poročilo Mercator 2000. Ljubljana : Poslovni sistem Mercator d.d., 2000. 86 str.
8. Letno poročilo Mercator 2001. Ljubljana : Poslovni sistem Mercator d.d., 2001. 118 str.
9. Letno poročilo Mercator 2002. Ljubljana : Poslovni sistem Mercator d.d., 2002. 184 str.
10. Letno poročilo Mercator 2003. Ljubljana : Poslovni sistem Mercator d.d., 2003. 152 str.
11. Letno poročilo Mercator 2004. Ljubljana : Poslovni sistem Mercator d.d., 2004. 180 str.
12. Letno poročilo Mercator 2005. Ljubljana : Poslovni sistem Mercator d.d., 2005. 181 str.
13. Mesto porodične kupovine. Maloprodajna veriga Maxi. [URL: <http://www.maxi.co.yu>], 5.5.2006.
14. O nama. Trgovska veriga Konzum. [URL: http://www.konzum.hr/o_nama], 5.5.2006.
15. O nama. Delta M grupa: Pekabeta. Družba Delta Holding. [URL: <http://www.deltayu.com>], 5.5.2006a.
16. Povzetek gospodarskega načrta družbe Poslovni sistem Mercator d.d. in Skupine Mercator za leto 2006. Ljubljana : Poslovni sistem Mercator d.d., 2006. 28 str.
17. Profil tvrtke. Podjetje Getro d.d. [URL: http://www.getro.hr/profil/getro_danas.htm], 5.5.2006.
18. Rogelj Janez: Trgovinska dejavnost v Sloveniji pred in po vstopu v Evropsko unijo. Statistični dnevi 2004. Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije [URL: http://www.stat.si/radenci/program_2004/A7-ROGELJ.doc], 8.11.2004.
19. Zgodovina PS Mercator. Poslovni sistem Mercator d.d. [URL: http://www.mercator.si/podjetje/o_podjetju/poslovni_podatki/zgodovina], 10.4.2006.