

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV INTERNACIONALIZACIJE NA POSLOVANJE
SLOVENSКИH DROBNO PRODAJNIH TRGOVSKIH VERIG**

Ljubljana, junij 2003

BRIGITA ŽEPIČ

IZJAVA

Študentka Brigita Žepič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Darje Šink in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____.

Podpis:

UVOD	1
1. TRGOVINA NA DROBNO V SLOVENIJI	2
1.1. Trgovina na drobno	2
1.2. Vloga in pomen trgovine na drobno v slovenskem gospodarstvu.....	2
2. INTERNACIONALIZACIJA V TRGOVINI NA DROBNO	3
2.1. Opredelitev in pomen internacionalizacije	3
2.1.1. Internacionalizacija storitev	4
2.1.2. Razlika med internacionalizacijo in globalizacijo	5
3. RAZVOJ INTERNACIONALIZACIJE V TRGOVINI NA DROBNO	6
3.1. Nastanek (1880 - 1945).....	6
3.2. Pojav in širitev (1945 - 1974)	6
3.2.1. Prva faza internacionalizacije (1945 - 1960).....	7
3.2.2. Druga faza internacionalizacije (1960 - 1983).....	7
3.3. Kriza (1974 - 1983).....	7
3.4. Renesansa (1983 - 1989).....	8
3.5. Regionalizacija (1989 - 2000).....	8
3.6. Internacionalizacija maloprodajnih trgovinskih formatov.....	8
3.6.1. Elektronska trgovina – nova oblika internacionalizacije	9
4. INTERNACIONALIZACIJA V TRGOVINI NA DROBNO	10
4.1. Proces internacionalizacije v trgovini na drobno.....	10
4.2. Vpliv širšega okolja na proces internacionalizacije v trgovini na drobno.....	11
4.2.1. Politično okolje	12
4.2.2. Ekonomsko okolje.....	12
4.2.3. Socialno okolje.....	12
4.2.4. Kultura.....	13
4.2.5. Panožna struktura trga.....	13
4.3. Strategije internacionalizacije v panogi trgovine na drobno	13
4.3.1. Strategija izbire trgov	15
4.3.2. Strategija vstopa	15
4.3.3. Strategija proizvodov	16
4.3.4. Strategija izbire kadrov, vodenja financ in vzpostavitve ustrezne organizacijske strukture.....	16
4.3.5. Trženjske strategije	16
4.3.5.1. Imidž - pomembna konkurenčna prednost maloprodajnih trgovcev.....	17

4.4. Načini vstopa maloprodajnih trgovskih podjetij na tuje trge.....	18
4.4.1. Izvoz.....	18
4.4.2. Menedžerske pogodbe.....	19
4.4.3. Koncesije.....	19
4.4.4. Franšizing.....	19
4.4.5. Prevzemi in združitve.....	20
4.4.6. Skupne naložbe ali »joint ventures«.....	20
4.4.7. Vertikalna ali horizontalna integracija (notranja ali organska rast).....	21
4.5. Motivi za internacionalizacijo	21
4.5.1. Proaktivni motivi ali dejavniki potiska	22
4.5.2. Reaktivni motivi ali dejavniki vleke	23
4.6. Ovire pri internacionalizaciji	24
4.7. Merjenje internacionalizacije.....	25
5. TEORETIČNI PRISTOP K INTERNACIONALIZACIJI TRGOVINE NA DROBNO	25
5.1. Modeli internacionalizacije	25
5.1.1. Dinamičen model dejavnikov, ki vplivajo na proces internacionalizacije v trgovini na drobno.....	26
6. PRAKTIČNI PRISTOP K INTERNACIONALIZACIJI TRGOVINE NA DROBNO: ŠTUDIJSKI PRIMER WAL-MART / MERCATOR.....	28
6.1. Primerjava Wal-Martove in Mercatorjeve trgovske verige.....	28
6.1.1. Wal-Mart	28
6.1.2. Mercator	29
6.2. Primerjava strategij internacionalizacije.....	29
6.2.1 Natančna opredelitev razlogov za širitev poslovanja v tujino.....	30
6.2.2. Značilnosti poslovnega okolja na izbranih tujih trgih	30
6.2.2. Strategija izbire trga	31
6.2.3. Strategija vstopa	31
6.2.3.1. Lokacije prodajaln.....	32
6.2.4. Strategija proizvodov	32
6.2.4.1. Vrsta izdelkov	33
6.2.4.2. Trgovska blagovna znamka.....	33
6.2.4.3. Dobavitelji izdelkov	33
6.2.5. Cenovna strategija.....	34
6.2.6. Strategija tržnega komuniciranja.....	35
6.3. Analiza uspešnosti internacionalizacije.....	35
6.3.1. Finančna uspešnost poslovanja	36
6.3.2. Učinkovitost pozicioniranja	36
6.3.3. Učinki internacionalizacije na gospodarstvo in družbeno okolje.....	36
6.4. Ugotovitve	37

7. RAZVOJNE MOŽNOSTI SLOVENSKE TRGOVINE NA DROBNO NA SOSEDNIH TRGIH.....	38
7.1. Odprtost mednarodnih trgov	38
7.2. Naklonjenost slovenske trgovine na drobno tujim trgov	39
7.3. Poslovanje z državami EU	40
7.4. Poslovanje z državami nekdanje Jugoslavije.....	41
SKLEP	42
LITERATURA.....	44
VIRI	46

UVOD

Medtem ko imajo podjetja v drugih panogah dolgoletno tradicijo v internacionalizaciji poslovanja, je za trgovce dolgo veljalo, da gre le za lokalno ali v najboljšem primeru regionalno panogo (Vodlan, Vida, 2003). Internacionalizacija v trgovini na drobno se je namreč začela dokaj pozno, saj je prevladovalo prepričanje, da ni smiselna zaradi razlik v nakupnem vedenju porabnikov, prednosti lokalnih konkurentov, operativnih težav in dostopa do dobaviteljev. Na spremembo razmišljanja so kasneje v največji meri vplivali razvoj informacijske tehnologije, globalizacija nabavnih virov in pojav globalnih segmentov porabnikov. Najpogostejši razlog za pričetek širjenja poslovanja maloprodajnih trgovcev prek meja je bila naraščajoča konkurenca, želja po rasti, ki na domačem trgu zaradi zasičenosti ali pravnih omejitev ni več možna, želja po uporabi inovativnih trgovinskih konceptov na tujih trgih, prenosu znanja, doseganju ekonomij obsega, zmanjšanju ovir v mednarodni trgovini in drugi (Vodlan et al., 2002, str. 74-75). Internacionalizacija je postopen in dolgotrajen proces, ki pa dandanes zaradi globalizacije, hitrih sprememb in vse ostrejške konkurence tudi v panogi trgovine na drobno poteka vse hitreje in intenzivneje (Trtnik, 1999, str. 1).

Zaradi majhnosti slovenskega gospodarskega prostora je internacionalizacija poslovanja za večino slovenskih drobno prodajnih trgovcev dolgoročno neizbežna in hkrati nujna za preživetje. Ker gre za zelo kompleksen proces, ki zahteva veliko število pomembnih odločitev, je moj namen natančno preučiti zakonitosti internacionalizacijskega procesa v trgovini na drobno. Cilj tega diplomskega dela je podrobno predstaviti spoznanja in izhodišča internacionalizacijskega procesa v trgovini na drobno in poskus aplikacije na konkreten primer v praksi.

Pri preučevanju sem si pomagala z metodološkim pristopom analize obstoječih teoretičnih izhodišč internacionalizacije trgovine na drobno ter s podrobno analizo ostalih sekundarnih podatkov poslovanja podjetij v trgovini na drobno. Pri preučevanju sem naletela na zelo obsežno in vsebinsko zelo raznoliko literaturo o internacionalizacijskem procesu na splošno na eni strani in na zelo majhen obseg literature, osredotočene na proces internacionalizacije v specifični panogi trgovine na drobno.

Diplomsko delo sem razdelila na sedem poglavij. V prvem sem na kratko predstavila panogo trgovine na drobno, drugo poglavje sem namenila opredelitvi pojma internacionalizacije in opredelitvi razlike s sorodnim pojmom globalizacije, v tretjem poglavju pa sem se osredotočila na zgodovinski razvoj internacionalizacijskega procesa drobno prodajnih trgovcev. Nadalje sem v četrtem poglavju predstavila sam potek internacionalizacijskega procesa, natančno opredelila vse komponente strategije internacionalizacije in dejavnike vplivanja ter se še posebno posvetila predstavitvi motivov, ovir in načinov vstopa drobno prodajnih trgovcev na nove, tuje trge. V petem poglavju sem opisala teoretična spoznanja in izhodišča dinamičnega modela dejavnikov, ki vplivajo na internacionalizacijski proces, šesto poglavje pa sem namenila primerjavi internacionalizacijskih strategij največjega svetovnega

trgovca, Wal-Marta, in največjega slovenskega drobno prodajnega trgovca, Mercatorja. Sedmo poglavje predstavlja možnosti za širitev slovenskih drobno prodajnih trgovcev na sosednje evropske trge in trge nekdanje Jugoslavije, medtem ko so glavne ugotovitve povzete v sklepnem poglavju.

1. TRGOVINA NA DROBNO V SLOVENIJI

1.1. Trgovina na drobno

Trgovina je izredno pomembna dejavnost, ki vpliva na vse vidike gospodarskega in družbenega dogajanja. **Kot del storitvene dejavnosti izvaja zadnjo fazo menjalnega procesa in tako vzpostavlja posreden stik med proizvajalci in končnimi porabniki.** Statistični urad Republike Slovenije uvršča trgovino na drobno v področje G Standardne klasifikacije dejavnosti in jo opredeljuje kot:

»Trgovina na drobno je preprodaja (prodaja brez preoblikovanja) novih in rabljenih izdelkov kupcem za osebno ali gospodinjstvo rabo v trgovinah, veleblagovnicah, na stojnicah, po pošti, ali internetu, od vrat do vrat, na dražbah... Večina trgovcev ima lastninsko pravico do blaga, ki ga prodajajo, nekateri pa delajo kot zastopniki principala in prodajajo na osnovi konsignacije ali komisijske prodaje (Prva statistična objava, 2001, str. 3).«

1.2. Vloga in pomen trgovine na drobno v slovenskem gospodarstvu

Vloga in pomen trgovine na drobno izhajata iz funkcij, ki jih le-ta opravlja pri prenosu izdelkov od proizvajalcev do porabnikov. Prek trgovine poteka prodaja izdelkov široke porabe, del prodaje reprodukcijskih materialov predelovalcev ter izdelkov, ki so namenjeni porabi državnih institucij. Prek mednarodne trgovine pa poteka tudi največji del uvoza in izvoza (Potočnik, Hrastelj, 1996, str. 1). Vendar pa sodobna trgovina dandanes ne opravlja več samo funkcije distributerja, kot jo je nekoč, pač pa v svojo ponudbo vključuje tudi storitve, s katerimi zadovoljuje naraščajoče potrebe današnjega kupca (Potočnik, Hrastelj, 1996, str. 21). Tako je glavna naloga trgovine na drobno zagotoviti ustrezeni obseg in strukturo ponudbe na dostopnih lokacijah, pravočasno in po cenah, ki so usklajene z dejansko vrednostjo izdelkov in storitev. Glavnina aktivnosti v procesu prodaje potrošnih dobrin poteka prav v trgovini na drobno, ki je nekakšno ozko grlo celotnega proizvodnega in prodajnega procesa. Trgovina na drobno ima torej zelo pomembno vlogo v gospodarstvu. Prav v njej se namreč najprej pojavijo znaki sprememb v končnem povpraševanju oz. porabi.

Pomen trgovine na drobno za stabilnost gospodarstva se kaže predvsem v usposobljenosti, da oblikuje zalogo blaga, ki zadovoljujejo potrebe končnih porabnikov. Dejstvo je, da stabilnosti

gospodarstva ni mogoče zagotoviti, če posredniških funkcij ne izvaja uspešno. Med te **najpomembnejše funkcije** sodijo (Ruzzier, 2002, str. 9):

1. **Funkcija razpoložljivosti blaga**, ki skrbi za oskrbo končnih porabnikov.
2. **Funkcija informiranja**, ki zagotavlja porabnikom in proizvajalcem potrebna obvestila o ponudbi in povpraševanju na trgu.
3. **Funkcija zadovoljevanja potreb** kot temeljna funkcija trgovine na drobno.

2. INTERNACIONALIZACIJA V TRGOVINI NA DROBNO

2.1. Opredelitev in pomen internacionalizacije

Ob vse hitrejšem spreminjanju okolja, hitrem tehnološkem napredku in spremenjeni strukturi trgov je internacionalizacija poslovanja za večino trgovskih podjetij v panogi trgovine na drobno nujna za preživetje, za nekatera pa hkrati pomeni tudi neskončen izziv in možnost izrabe priložnosti, ki jih lokalni trg ne ponuja. Neizpodbitno dejstvo je, da je v majhni državi, kot je Slovenija, kjer je brez preboja nacionalnih meja še posebno težko dosežati ekonomije obsega ter tako ohranjati učinkovitost in konkurenčnost, internacionalizacija v trgovini na drobno neizogibna (Ruzzier, 2002, str. 1).

Internacionalizacija v splošnem, najširšem pomenu besede obsega vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Nanaša se na širjenje ekonomske dejavnosti v več držav oziroma na vključevanje podjetij v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo, tako z vidika menjave blaga in storitev oziroma tekočega in kapitalskega dela plačilne bilance, kot tudi določenih oblik mednarodnega ekonomskega sodelovanja, ki v slednjih sploh niso zajete. Plačilna bilanca se namreč omejuje na zapis vseh ekonomskih transakcij (tokov) neke države s tujino v določenem obdobju. Mednarodna proizvodnja pa doda tudi prej izpuščene dejavnosti podjetij v tujini in je opredeljena kot proizvodnja, ki jo izvaja in nadzoruje eno podjetje v več državah. Vključuje torej tudi prodajo enot multinacionalnih podjetij (Svetličič, 1996, str. 52).

V ožjem smislu pa je internacionalizacija pogosto opredeljena zgolj kot 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 se pojavljajo tudi v obliki proizvodnih podružnic. Internacionalizacija naj bi se po tej opredelitvi torej pričela šele z neposrednimi naložbami v tujino (Trtnik, 1999, str. 7).

Nekoliko **specifična opredelitev internacionalizacije** pa velja za **panogo trgovine na drobno**. Internacionalizacijo v trgovini na drobno lahko opredelimo kot izvajanje ene ali več aktivnosti enega trgovca na drobno v več kot eni državi. Pri tem z drobno prodajnim trgovcem mislimo na zadnji člen distribucijske verige, katerega naloga je oskrba končnih potrošnikov. Z

izrazom aktivnost mislimo na maloprodajno sodelovanje s tujino, ki pospeši izmenjavo informacij, izvoz izdelkov (največkrat so to izdelki z blagovno znamko) namenjenih končnim potrošnikom, oblikovanje potrebne infrastrukture za izvajanje tovrstne distribucije in podobno (Alexander, 1997, str. 28). Internacionalizacija v trgovini na drobno torej vsebinsko obsega širjenje maloprodajnega poslovanja prek političnih, ekonomskih, socialnih, kulturnih in panožnih meja domače države (Alexander, 1997, str. 37).

Internationalizacijo v trgovini na drobno srečamo v dveh oblikah. Na eni strani se kaže kot prenos znanja med tujimi trgi in na drugi kot razvoj mednarodnih aktivnosti. Iz tega lahko sklepamo, da maloprodajni trgovci vplivajo na razvoj tujih trgov tudi brez fizične prisotnosti, in sicer prek mednarodnih tokov idej in »know-how-a«, tako v menedžerskem kot v tehničnem smislu. Na razvoj tujih maloprodajnih trgov trgovci v panogi trgovine na drobno le še dodatno vplivajo tudi s trgovinskimi formati in trgovskim blagom, ki ga tržijo širom po svetu (Alexander, 1997, str. 70).

Ker je sam proces širjenja poslovanja v novo okolje zapleten že sam po sebi, se večina maloprodajnih trgovcev, vsaj na začetku, koncentrira na iskanje priložnosti na poznanih trgih. To so navadno bližnji ali sosednji trgi, ki so domačemu trgu sorodni tako po stopnji gospodarske razvitosti kot tudi po kulturološki plati (Alexander, 1997, str. 159). Vendar pa možnosti za širitev niso neomejene. Obstaja le majhno število tujih trgov, ki so zanimivi za širitev, zaradi česar je proces internacionalizacije v trgovini na drobno skoncentriran na relativno majhno število mednarodnih trgov (Alexander, 1997, str. 144). Glavni razlog je v tem, da nekateri trgi enostavno ne obetajo dovolj velike rasti ali predstavljajo preveliko finančno tveganje ali so premajhni z vidika populacije in podobno (Indihar, 2002, str. 42).

Zelo pomemben vpliv internacionalizacije v panogi trgovine na drobno pa se kaže tudi v smislu vplivanja le-te na gospodarstva ciljnih držav. Učinki se kažejo predvsem na lokalnih trgih, kjer mednarodne trgovske korporacije z novimi metodami, tehnikami trženja in drugimi inovacijami prodajnega procesa pozitivno vplivajo na vedenje domačih trgovcev na drobno, ki so tako prisiljeni sprejeti trženjski koncept poslovanja. Na drugi strani pa trgovci, ki za take spremembe niso odprti, počasi drsijo v propad.

2.1.1. Internacionalizacija storitev

Čeprav večji del literature obravnava mednarodno poslovanje z vidika proizvodnje, pa storitve, kljub podcenjevanju njihovega obsega, od osemdesetih let dalje predstavljajo najbolj dinamičen segment mednarodne menjave. Zato novejša literatura, ki obravnava internacionalizacijo, daje večji poudarek storitvenim podjetjem, kamor sodi tudi trgovina na drobno. To zahteva natančno opredelitev storitev, ki so bile zaradi svojih lastnosti dolgo časa neustrezno vrednotene že v nacionalnih gospodarstvih, kaj šele v mednarodni menjavi.

»Storitev je opredeljena kot dajanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, ki je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli (Hrastelj, Makovec, 1999, str. 80).« Proizvodnja storitve je lahko vezana na fizični izdelek, ni pa nujno. Storitve se od proizvodov ločijo po petih pomembnih lastnostih. Prva je neotipljivost storitev, kar pomeni, da storitve lahko ocenjujemo le na podlagi preteklih izkušenj in ne po njihovem izgledu. Naslednja pomembna lastnost je neločljivost med proizvodnjo in potrošnjo, kar pomeni da se večina storitev proizvede in potroši istočasno. Sledijo še heterogenost, zaradi stalne variacije proizvedene storitve in njene kakovosti, minljivost, ker storitev ni moč hraniti in nelastništvo, kar pomeni da si pri storitvah potrošnik večinoma lahko pridobi le pravico uporabe, dostopa ali najema (Hrastelj, Makovec, 1999, str. 80).

Ne glede na vse lastnosti in razlike, ki ločujejo proizvode od storitev, pa se v smislu preučevanja mednarodnega poslovanja le-te zožijo na dve značilnosti, ki se kažeta kot kritični pri vplivu na odločitve servisiranja mednarodnih tržišč in na proces internacionalizacije. Prva se nanaša na obseg storitve, utelešene v samem proizvodu in določa možnost menjave storitve. Kjer je dobavljena storitev utelešena v samem fizičnem proizvodu, ima podjetje možnost proizvod izvoziti, licencirati ali neposredno investirati na tuji trg. Kjer pa je večji delež storitve odvisen od ljudi, morajo slednji pripotovati do potrošnika ali biti v njegovi neposredni bližini. Ljudje kot element zagotavljanja visokega deleža storitve, katerega so ustvarili z visokimi investicijami v znanje in izkušnjami, so lahko kritični vir specifičnih konkurenčnih prednosti podjetja. Da bi lahko podjetje izkoriščalo navedene specifične prednosti, si mora v procesu internacionalizacije zagotoviti kontrolo nad njimi. Druga značilnost pa se nanaša na stopnjo ločljivosti proizvodnje in potrošnje storitve. Kjer se proizvodnja in potrošnja odvijata istočasno, mora podjetje locirati aktivnosti v tuji državi preko pogodbenih dogovorov, tujih dobaviteljev ali neposrednih tujih investicij, v primeru, da potrošnik ne pripotuje v državo ponudnika (Ruzzier, 2002, str. 8).

2.1.2. Razlika med internacionalizacijo in globalizacijo

Nekateri pojem internacionalizacije zelo pogosto zamenjujejo ali celo enačijo s pojmom globalizacija, zato se natančna opredelitev obeh pojmov v tem sklopu zdi popolnoma na mestu. V primerjavi z globalizacijo je internacionalizacija za večino gospodarstev starejši pojav. Svetličič na primer s pojmom internacionalizacija razume geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja, predvsem v količinskem smislu, medtem ko pojem globalizacije uporablja kot sinonim za funkcionalno integracijo geografsko razpršene ekonomske dejavnosti. Tu gre namreč za nekaj več, tako glede na obseg kot tudi glede na vsebino in intenzivnost medsebojnega povezovanja. Za razliko od internacionalizacije so tu pomembne predvsem kakovostne spremembe (Svetličič, 1996, str. 426).

Iz povedanega lahko sklepamo, da je **globalizacija posledični proces internacionalizacije** in zato mnogi, ko govorijo o globalizaciji, dejansko mislijo le na visoko stopnjo

internacionalizacije. Posledice globalizacije so ugodnejše, če je gospodarstvo prej internacionalizirano, kakor pa če se z obema procesoma sooči istočasno, saj v tem primeru ni časa za razvoj konkurenčnih prednosti (Trtnik, 1999, str. 8).

3. RAZVOJ INTERNACIONALIZACIJE V TRGOVINI NA DROBNO

V zadnjih petnajstih letih se je preučevanje internacionalizacije trgovine na drobno razvilo iz pozicije opazovanja preko analiziranja v konceptualni razvoj. Internacionalizacijo trgovine na drobno lahko razdelimo na **pet faz** (Aleksander, 1997, str. 76-96).

3.1. Nastanek (1880 - 1945)

To obdobje mednarodne trgovine na drobno je sovpadalo z zgodnjim razvojem trgovine na drobno v urbaniziranih in industrializiranih regijah v Severni Ameriki in Zahodni Evropi. Zaznamuje ga rast velikih drobno prodajnih organizacij v urbaniziranih okoljih, boljše izobraževalne možnosti in komunikacijski sistemi ter povečano povpraševanje po potrošnih dobrinah. V tem obdobju se je veliko trgovcev na drobno razvilo iz lokalnih v regionalne ali nacionalne maloprodajne trgovce, kasneje pa tudi v mednarodne trgovce na drobno. Vendar razvoj ni bil enak znotraj posameznih trgov, kakor tudi ne med posameznimi trgi. Čeprav bi lahko sklepali, da je bilo dobro poslovanje na domačih trgih pomemben pogoj za širitev na tuje trge, ni bilo vedno tako. Veliko zgodnjih mednarodnih širitev ni imelo močnega zaledja velikih maloprodajnih trgovskih verig na domačih trgih. K internacionalizaciji trgovine na drobno so precej pripomogla predvsem potovanja ljudi v tujino. Potrošniki namreč tudi v tujini radi kupujejo v trgovinah, ki so jim domače in poznane. To je vzpodbudilo k mednarodni širitvi predvsem trgovce z nakitom, umetniškimi izdelki, knjigami in časopisi (Aleksander, 1997, str. 78-81).

Lahko bi zaključili, da je za to obdobje značilno manjše število mednarodno aktivnih trgovcev, ki so upravljali z majhnim številom prodajaln tradicionalnih oblik in trgovali predvsem s specializiranimi izdelki visokega cenovnega razreda.

3.2. Pojav in širitev (1945 - 1974)

To je bilo obdobje velikih sprememb v globalni politiki in ekonomiji in je kot tako močno zaznamovalo tudi trgovino na drobno. To obdobje je zaznamovalo ekonomsko in politično restrukturiranje v Evropi, mednarodna in politična vloga ZDA, pojav Japonske v globalni

ekonomiji, rast mednarodne trgovine ter nenazadnje tudi pojav potrošniške družbe. Lahko **govorimo o dveh fazah internacionalizacije** v tem obdobju (Aleksander, 1997, str. 81).

3.2.1. Prva faza internacionalizacije (1945 - 1960)

Prva faza internacionalizacije v trgovini na drobno je bila **pod močnim vplivom novosti in mednarodnih aktivnosti ameriških trgovcev**. Visok bruto domači proizvod in velik enoten trg ZDA sta bili glavni prednosti pri razvoju agresivne in mednarodno usmerjene trgovine na drobno. Nekega velikega mednarodnega delovanja evropskih trgovcev na drobno v tem času zaradi povojne obnove ni bilo zaznati. Poleg tega so evropski trgovci pogosto izbrali napačne ali nepomembne ciljne trge, zato jim ni preostalo drugega kot da se zgledujejo po ameriških trgovcih. Tako so bile v tem času zelo priljubljene veleblagovnice, kjer so prodajali predvsem blago z Zahoda, uvajati pa so že začeli tudi razne oblike kreditiranja kupcev, blagovne znamke in prodajo prek avtomatov (Aleksander, 1997, str. 81-85).

3.2.2. Druga faza internacionalizacije (1960 - 1983)

To je bilo **obdobje, ki ga je močno zaznamoval vstop večjega števila evropskih trgovcev**, ki so si že opomogli od vojne, **na mednarodne trge**. Na tuje trge se niso več širili le trgovci z luksuznim blagom, kot v preteklosti, ampak so vedno nove trge iskali tudi masovni trgovci. To je bilo **obdobje hitre širitve**, k čemur so prispevali trije dejavniki. Veliko število maloprodajnih trgovcev je v tem času doseglo stopnjo razvoja, ki jim je omogočila mednarodno širitev. K temu je pripomogla tudi prosperiteta na domačih in tujih trgih, ki je trgovcem omogočila sposobnost financiranja mednarodnega drobno prodajnega trgovinskega poslovanja in nenazadnje so bile znižane ali celo odstranjene tudi ovire mednarodnega poslovanja. Trgovci na drobno so svoje delovanje na tuje trge širili predvsem na osnovi prevzemov že obstoječih trgovskih verig, za kar so potrebovali zadosten obseg sredstev in predvsem menedžerskih znanj. K širitvi mednarodnega trgovanja so pripomogli tudi dogovori o prosti trgovini v okviru prostih trgovinskih območij ter Splošni sporazum o carinah in trgovini imenovan GATT (General Agreement on Tariffs and Trade). Rast evropskih maloprodajnih trgovcev pa kljub temu ni bila dolgotrajna, saj so jo zavrle naftne krize že v sredini sedemdesetih let (Aleksander, 1997, str. 85-88).

3.3. Kriza (1974 - 1983)

Ekonomski šoki v sedemdesetih letih so močno zmotili proces internacionalizacije v trgovini na drobno, vendar je kljub temu niso zaustavili. V tem času so se spremenili le motivi in do neke mere tudi smeri širitve trgovine na drobno. Trgovce na drobno zunaj ZDA so najbolj privlačile priložnosti, ki jih je nudil ameriški trg. Privlačil je predvsem Evropejce, čeprav je

bila večina poskusov širjenja na ameriški trg, predvsem zaradi kulturnih razlik in slabega poznavanja trga, neuspešna (Aleksander, 1997, str. 88-89).

3.4. Renesansa (1983 - 1989)

To relativno kratko obdobje gospodarske rasti je trgovino na drobno zaznamovalo predvsem v smislu **povečanja števila in vrst trgovcev na drobno, ki so se širili zunaj domačega trga**. Veliko so v mednarodno trgovino investirali britanski trgovci, ki so se širili predvsem v ZDA ter japonski trgovci, ki so se zaradi omejenih možnosti širitve v Azijo odločili širiti tudi na evropske trge, predvsem v Veliko Britanijo. Tudi sicer so bili za vlaganja zanimivi razviti evropski trgi Francije, Nemčije in Velike Britanije, pa tudi manjši trgi Belgije, Švice, Nizozemske in Španije. Velika večina maloprodajnih trgovcev je bila usmerjena na sosednje trge, na eni strani zaradi geografske bližine in na drugi zaradi poznavanja kulture (Aleksander, 1997, str. 89-92).

3.5. Regionalizacija (1989 - 2000)

Po letu 1989 so mednarodno trgovino na drobno zaznamovali ekonomska recesija, odprtje novih trgov v Vzhodni Evropi, enotni evropski trg Evropske Unije (EU) in severnoameriško območje svobodne trgovine (NAFTA). **Ekonomska recesija je sicer upočasnila internacionalizacijo**, vendar je kljub temu v prihodnje prišlo do širitev evropskih trgovcev na evropske trge in ameriških na trge območja NAFTA (Aleksander, 1997, str. 92-93).

V splošnem bi zelo težko rekli, da je trgovina na drobno globalna. Vse bolj je namreč makroregionalna. Z mednarodnim širjenjem trgovcev se je namreč razvijala **regionalna struktura v obliki svobodnih trgovinskih območij**. Trg Evropske unije je tako svetovno najbolj enotno regionalno-globalno svobodno trgovinsko območje. Tu regionalni razvoj najbolj prihaja do izraza. Zato danes lahko govorimo predvsem o globalno-regionalnih strukturah trgovine na drobno znotraj posameznih prosto trgovinskih območij, težje pa o globalizaciji trgovine po svetu. Največjo stopnjo globalizacije glede na pokritost trga lahko najdemo le pri redkih trgovcih kot so npr. Body Shop, Benetton, McDonald's in drugih, ki so dejansko res razširjeni v veliko število držav po svetu (Aleksander, 1997, str. 92-93).

3.6. Internacionalizacija maloprodajnih trgovinskih formatov

Skozi zgodovinski razvoj pa v panogi trgovine na drobno ni prihajalo le do geografskega širjenja, pač pa so se spreminjale tudi oblike trgovine na drobno. V prvi in drugi fazi internacionalizacije so prevladovala predvsem **veleblagovnice in prodajalne z mešanim**

blagom, sledili so jim **supermarketi, hipermarketi in diskontne prodajalne**, v zadnjih letih pa so glavne oblike trgovcev na drobno **specializirani trgovci v okviru nakupovalnih centrov** in **uničevalci kategorij izdelkov** (Aleksander, 1997, str. 76-94).

Za veleblagovnice je značilno, da ponujajo veliko skupin izdelkov, kjer vsaka skupina izdelkov posluje kot samostojni oddelek, medtem ko supermarkete razumemo kot samopostrežne prodajalne, ki zadovoljujejo vse porabnikove potrebe po hrani, perilu in gospodinjskih izdelkih ter hipermarkete kot prodajalne z velikimi prodajnimi površinami, ki na nek način predstavljajo kombinacijo supermarketov ter diskontnih in skladiščnih prodajaln. V diskontnih prodajalnah gre za ponudbo standardnega blaga v večjih količinah, po nižjih cenah in predstavlja pravo nasprotje specializiranim trgovcem, ki ponujajo ozko skupino izdelkov z globokim sortimentom znotraj skupine in ki so pogosto organizirani znotraj nakupovalnih centrov. V zadnjem času pa so zelo modni t.i. uničevalci kategorij izdelkov za katere je značilen širok asortiment izdelkov, visok nivo storitev, hitro obračanje zalog in posledično nizke cene, ki »ubijejo« konkurenco (Dmitrović, 2002).

3.6.1. Elektronska trgovina – nova oblika internacionalizacije

V zadnjih nekaj letih pa se kot pomembna oblika internacionalizacije trgovine na drobno pojavlja tudi elektronska trgovina. Z vse večjo dostopnostjo računalniške opreme, kar je poledica nižjih cen, in njeno vse večjo uporabno vrednostjo ter zmogljivostjo, so se izpolnili osnovni pogoji za **uvvedbo nove oblike trgovanja**, to je trgovanja s pomočjo elektronskih medijev (Indihar, 2000, str. 43).

Internet kot svetovno računalniško omrežje omogoča elektronski trgovini, da je prisotna na vseh koncih sveta (Kotler, 1996, str. 783). Poleg tega **elektronska trgovina prinaša tudi vrsto drugih prednosti, tako za trgovce kot kupce**, zaradi česar je hitro postala zelo priljubljena oblika poslovanja, tako na domačem trgu, kot tudi pri uresničevanju strategije širjenja prek nacionalnih meja. Potrošnikom nudi udoben in enostaven nakup, saj omogoča naročanje izdelkov kadarkoli od kjerkoli. Na enostaven način omogoča pridobitev velikega števila primerljivih informacij o izdelkih, podjetjih in tekmejih, ne da bi pri tem zahtevala pot od doma. Nakup potrošniki lahko opravijo brez vznemirjenja, saj jim pri tem ni treba srečati prodajalcev in biti tarča njihovim čustvenim izbruhom oz. vsiljivemu prepričevanju. Tudi tržniki imajo številne koristi od elektronskega trgovanja. Predvsem jim omogoča hitro prilagajanje spremenjenim tržnim razmeram, ustvarja nižje stroške (ni stroškov z najemom in vzdrževanjem prodajaln), omogoča enostaven zajem podatkov o strankah, razvijanje odnosov s strankami, dostop do več kupcev hkrati, nove učinkovitejše metode prodaje in še vrsto drugih prednosti.

Kljub številnim prednostim, pa se še vedno najdejo **ovire, ki onemogočajo vse svetovno elektronsko poslovanje trgovcev**. Problem končnim kupcem lahko predstavlja že sam dostop

do interneta, torej počasnost internetnih povezav, slabo poznavanje spletnega trgovanja, nezaupljivost in strah pred zlorabami, prevarami in goljufijami ter vdori v zasebnost in podobnim. Še večji problemi pestijo trgovce. Glavni problem predstavlja dostava kupljenega blaga, predvsem zaradi visokih stroškov in težko realizirane pravočasnosti dostave ter velike količine vrnjenega blaga, ki pogosto obleži v skladišču in zmanjšuje likvidnost trgovskega podjetja (Čeh, 2002). To so le glavni razlogi zaradi katerih kljub hitremu širjenju elektronske trgovine ni bojazni, da bi le-ta v celoti zamenjala trgovino na drobno v prodajalnah. Dejstvo pa je, da bodo klasični trgovci na drobno v prihodnosti uspešni le, če se bodo vzporedno posluževali tudi e-trgovine. Uravnoteženo bodo morali kombinirati obe prodajni poti, tako fizično kot virtualno, saj bodo le tako lahko ohranili svoje kupce in si prek e-trgovine pridobili tudi nove (Indihar, 2000, str. 43).

4. INTERNACIONALIZACIJA V TRGOVINI NA DROBNO

4.1. Proces internacionalizacije v trgovini na drobno

Internacionalizacija je večrazsežnostni proces in kot tak obsega veliko število pomembnih odločitev, ki jih mora trgovec na drobno sprejeti pred začetkom mednarodnega trgovinskega poslovanja. Kljub temu, je še vedno veliko takih drobno prodajnih podjetij, ki širijo svoje poslovanje v tujino po principu širjenja poslovanja doma, zaradi česar njihove odločitve najpogosteje bazirajo na napačnih dejavnikih. Dejstvo je, da se domače okolje razlikuje od tujega in da na uspešnost poslovanja na mednarodnih trgih vplivajo drugačni dejavniki kot na poslovno uspešnost doma. Zato bi tisti maloprodajni trgovci, ki si želijo širiti dejavnost maloprodaje na tuje trge, morali posebno pozornost nameniti procesu planiranja in si zagotoviti nemoten proces analiziranja ter ocenjevanja ciljnega tujega potrošniškega trga. Na ta način bi si zagotovili nenehen pregled nad tujim tržnim dogajanjem v panogi, kar bi jim omogočilo hitro prilagoditev spremembam in s tem ohranitev naklonjenosti potrošnikov. Najpogostejši razlog mednarodne širitve poslovanja drobno prodajnih trgovcev je prepričanje, da kupcem lahko nudijo izdelke, ki so mednarodno privlačni. To je sicer lahko res, vendar se problem pojavi, ker večina te proizvode trži z uporabo ene in iste strategije, ki je za en trg sicer lahko primerna, za drug trg pa, zaradi popolnoma različnega zunanjskega okolja, v celoti nesprejemljiva (Alexander, 1997, str. 291).

Proces internacionalizacije v trgovini na drobno poteka v več fazah, pri čemer so nekateri trgovci na drobno prehodili vse, drugi pa le nekatere faze celotnega procesa. V prvi fazi se nekateri trgovci omejujejo na maloprodajo zgolj na domačem trgu, na drugi strani pa obstajajo trgovci, ki so se pri svojem poslovanju koncentrirajo predvsem na tuje trge. Med tema skrajnima točkama seveda obstaja še vrsta stopenj, ki jih različni avtorji različno definirajo, v grobem pa obstajajo neka skupna izhodišča za vsako od njih. **Najpogostejše stopnje znotraj procesa internacionalizacije maloprodajnih trgovcev** so (Alexander, 1997, str. 278-279):

1. **stopnja:** Poslovanje maloprodajnega trgovca je usmerjeno zgolj na domači trg; ni izvozne dejavnosti.
2. **stopnja:** Nezahtevna izvozna aktivnost.
3. **stopnja:** Formalno preučevanje maloprodajnih izvoznih trgov.
4. **stopnja:** Velika previdnost pri izpeljavi izvoznih aktivnosti na enostavno dostopne trge.
5. **stopnja:** Upoštevanje izkušenj pri majhnem obsegu izvoznih aktivnosti.
6. **stopnja:** Upoštevanje izkušenj pri velikem obsegu izvoznih aktivnosti.
7. **stopnja:** Poslovanje usmerjeno zgolj na tuji trg.

Manj kot sta si domači in tuji trg raznolika in večja kot je verjetnost uspeha na tujem trgu, večja je naklonjenost maloprodajnega trgovca procesu internacionalizacije. In več faz procesa internacionalizacije podjetje prehodi, večja je zavzetost podjetja za poslovanje na tujih trgih. Običajno trgovci na začetni stopnji internacionalizacijskega procesa vstopajo na bližnje, bolj poznane trge, v kasnejših fazah pa začnejo razmišljati tudi o širitvi na bolj oddaljene trge, čeprav različnost trgov ne vodi nujno do željenih rezultatov oz. podobnost trgov ni vedno zagotovilo za uspeh. Pogosto se celo zgodi, da podjetja, ki se zavedajo velikih razlik v poslovni in kulturni percepciji na domačem in tujem trgu, vlagajo veliko več truda v spoznavanje in razumevanje novega okolja in so pri sami internacionalizaciji zato tudi največkrat uspešna (Evans et al., 2000, str. 378).

Stopnje, ki jih podjetje prehodi, v veliki meri vplivajo na izbiro vstopnih strategij na izbrane tuje trge. Drobno prodajni trgovci prek teh začetnih faz širitve pridobivajo znanje, spoznavajo priložnosti in ovire trga na katerega vstopajo. Pridobivajo informacije, spoznavajo jezik in kulturo, poslovno prakso in zakonodajo in s tem »premagujejo t.i. **kompleks psihološke razdalje**«. Večja kot je psihološka razdalja med trgi, večji so namreč transakcijski stroški. Psihološko razdaljo opredelimo kot kombinacijo kulture, nezaupanja in socialne razdalje ali nasprotno psihološko bližino razumemo kot kombinacijo podobnosti kulture, medsebojnega zaupanja in izkušenj (Swift, 1998, str. 182-186). Internacionalizacija je namreč kompleksen proces, ki zahteva stalno učenje in dinamično spreminjanje ali dopolnjevanje oblik sodelovanja s tujimi trgi. Sam vstop maloprodajnega trgovca na tuj trg namreč še ne daje zagotovila da bo proces internacionalizacije stalen (Alexander, 1997, str. 278-279; Trtnik, 1999, str. 10; Evans et al., 2000, str. 373-380).

4.2. Vpliv širšega okolja na proces internacionalizacije v trgovini na drobno

V grobem ločimo **pet determinant**, ki pogojujejo širjenje maloprodajnega poslovanja trgovcev na drobno preko nacionalnih meja:

4.2.1. Politično okolje

Politično okolje igra pomembno vlogo v procesu internacionalizacije. Lahko bi celo rekli, da trgovci s procesom internacionalizacije vstopajo pod okrilje mednarodnih političnih združenj, ki jim v prvi fazi svetujejo vstop na bližnje trge, s čimer se izognejo pogostemu problemu različnosti kultur, ki pomembno vpliva na poslovno prakso oz. izpeljavo posla v praksi. Nadalje je za trgovce pri vstopu na tuje trge **bistvenega pomena, da natančno preučijo regulativo trga na katerega vstopajo** in da predvidijo možnosti vpliva lobističnih skupin na zakonodajalce, saj tudi to lahko pomembno vpliva na uspešnost poslovanja v tujini (Alexander, 1997, str. 166-191).

Trgovinska politika (tako zunanje kot notranje trgovinska) namreč vsebuje predpise, ukrepe, sredstva in postopke, s katerimi državne institucije vplivajo na poslovanje trgovine na drobno na domačem in tujih trgih. Trgovinska politika je sestavni del ekonomske politike države, s katero država ureja temeljne odnose med udeleženci na trgu ter ustvarja in spreminja pogoje za razvoj celotnega narodnega gospodarstva, zato se njeni ukrepi nanašajo na varstvo konkurence, pogoje za ustanavljanje in poslovanje trgovskih podjetij, davčni sistem, carine in druge ukrepe zunanjetrgovinske politike za zaščito domače proizvodnje, finančno podporo razvoju trgovine, socialno podporo pri propadanju malih samostojnih trgovcev in izobraževanje ter strokovno usposabljanje zaposlenih v trgovini (Ruzzier, 2002, str. 25; Potočnik, Hrastelj, 1996, str. 156).

4.2.2. Ekonomsko okolje

Mednarodna širitev drobno prodajnih trgovcev je še vedno ena bistvenih značilnosti zelo razvitih svetovnih trgov in eden temeljnih ciljev trgovcev, delujočih na manj razvitih trgih. Bistvenega pomena so dolgoročne možnosti delovanja na tujih trgih, pri čemer je **potrebno natančno preučiti morebitne nacionalne ovire pri vstopu na trg, stališča in ukrepe vlade trga kamor vstopamo, demografske značilnosti ciljnega trga, kot so velikost, rast, stopnja urbanizacije in ekonomska razvitost trga**. Zato je za trgovce, ki niso prepričani v obstoj dolgoročnih priložnosti nekega trga, franšizing edina primerna oblika vstopa (Alexander, 1997, str. 195-213).

4.2.3. Socialno okolje

Socialno okolje tvori **kombinacija ekonomskih dejavnikov na eni in kulturnih dejavnikov na drugi strani**. Med glavne dejavnike oblikovanja socialnega okolja pomembnega za trgovino na drobno sodijo različna stopnja razvitosti trgov, različni življenjski slogi potrošnikov, ki so navadno kulturološko pogojeni, socialni problemi kot so razpadajoča mestna središča, kraja med zaposlenimi znotraj trgovskih podjetij, visoka stopnja

nezaposlenosti, različni etični nazori in podobno. Predvsem pa so z vidika maloprodaje za trgovce pomembni trije trendi, ki so pomembno preoblikovali potrošniški segment. Močno se je namreč povečala stopnja izobraženosti potrošnikov, povečalo se je število zaposlenih žensk in nenazadnje se je spremenila tudi struktura družin. Vse več je nepravih tipov družin, ki jo sestavljata na primer oče in otrok ali mati in otrok ali razširjenih družin, kjer v družinski krog sodijo tudi stari starši (Alexander, 1997, str. 215-232).

4.2.4. Kultura

S prevlado človeškega kapitala kot sodobnega dejavnika razvoja na eni strani ter z zmanjševanjem carinskih ovir pri pretoku blaga, storitev, znanja in kapitala tako med državami kot tudi tržnimi segmenti, kulturološki dejavnik postaja vse pomembnejši tudi v trgovini na drobno. Obstaja **cela vrsta opredelitev kulture**, saj gre za zelo širok pojem, ki obsega različne družbene organizacije, vrednote in norme, religije, jezike, vzgojne in izobraževalne sisteme, umetnost, estetiko ter nenazadnje vključuje tudi materialno kulturo in življenjske razmere. Edino pomembno pravilo znotraj mednarodnega poslovanja v vseh panogah, tudi v trgovini na drobno je, da je **mehanično prenašanje lastne kulture in pravil vedenja v drugo kulturo skoraj vedno neuspešno**. Takšno početje v ekstremni meri izraža kulturni etnocentrizem, katerega prvi postulat je postavljanje lastne kulture pred vse druge. Takšno početje je po mnenju mnogih raziskovalcev brezsmiselno, kajti podjetja in osebe, ki vstopajo na tuje trge, se morajo temu prilagoditi, sicer v poslovanju ne morejo biti uspešna (Hrastelj, 1995, 362-371).

4.2.5. Panožna struktura trga

Panožna struktura nekega trga je rezultat medsebojnega učinkovanja dejavnikov javne politike, gospodarske razvitosti, socialnih pogojev in kulturne razvitosti. Zelo pogosta **kazalca, ki se uporabljata za ugotavljanje drobno prodajne strukture v trgovini na drobno sta podjetniška sposobnost in tržna koncentracija**. Na podlagi analiziranja tovrstnih podatkov lahko ugotovimo možnosti za širjenje poslovanja preko nacionalnih meja. Možnosti za širitev so najboljše takrat, ko podjetje identificira slabše razvito drobno prodajno mrežo v okolju z visoko stopnjo ekonomskega razvoja. Takšne možnosti obstajajo, kadar je javna politika naklonjena ustvarjanju priložnosti za razvoj drobno prodajnih trgovcev (Alexander, 1997, str. 258-274).

4.3. Strategije internacionalizacije v panogi trgovine na drobno

Kot rečeno, je uspešnost širitve drobno prodajnih trgovcev na tuje trge, predvsem na dolgi rok, v največji meri odvisna od odločitev sprejetih v času prodiranja na novi, tuji trg in po

vstopu na tuji trg, vendar pa je uspešnost poslovanja na tujem v precejšnji meri odvisna tudi od strateških odločitev sprejetih že pred vstopom na tuji trg.

Temeljno vprašanje, ki ga mora razrešiti poslovodstvo trgovskega podjetja je, **zakaj sploh širiti svoje maloprodajno poslovanje v »mednarodne vode«** oz. kakšen je cilj, ki ga želijo doseči na izbranem tujem trgu.

Ravno tako bi vsako maloprodajno podjetje pred vstopom na tuji trg moralo izvesti raziskavo trga, s katero bi spoznalo značilnosti poslovnega okolja v katerega se namerava širiti. Problem je, da podjetja tuje trge navadno le površno poznajo, kar močno vpliva na uspeh internacionalizacijskega procesa. **V okviru mednarodne raziskave je za trgovsko podjetje pomembno, da oceni politično, ekonomsko in socialno okolje ter kulturne posebnosti in raven konkurence v panogi na ciljnem trgu.** Tako raziskavo je navadno zelo težko izvesti, ker so tuji trgi zelo volatilni. Ovire se pojavljajo že pri samem načrtovanju raziskave, ker ne poznamo in ne moremo predvideti vseh pravnih, socialnih, kulturnih in drugih omejitev, na katere pri raziskovanju lahko naletimo. Prav tako je težko predvideti koliko bo taka raziskava stala, problem pa se pogosto pojavi tudi zaradi pomanjkanja sekundarnih podatkov ter visokih stroškov pridobivanja le-teh, še posebej na manj razvitih trgih. Pojavljajo se tudi težave s primerljivostjo in enakovrednostjo podatkov pridobljenih v raziskavah različnih trgov in podobno. Vendar pa je na drugi strani takšna raziskava nujna predvsem z vidika spoznavanja želja in potreb kupcev ter zblíževanja odnosa med trgovcem in njegovimi potencialnimi potrošniki na tem trgu (Makovec-Brenčič, 2001). Večina trgovskih podjetij pri nas se še dandanes ne zaveda pomena tržnih raziskav, čeprav izkušnje kažejo da v konkurenčni bitki vedno zmaga podjetje, ki trg pozna najbolje. Tega se na primer zelo dobro zaveda celjski Engrotuš, ki je v letu 2001 osvojil lovoriko za prvo zlato gazelo v Sloveniji. Prepričani so da so tržne raziskave ključ do uspeha, saj se zavedajo, da se želje kupcev razlikujejo že znotraj domačega trga, kaj šele zunaj tega (Basle, 2001).

Nadalje so pomembne **strateške odločitve povezane z obsegom in načinom vstopa ter časovno tempiranostjo vstopa** v smislu biti ali ne biti prvi na tujem trgu. Zahtevne so tudi **odločitve glede stopnje prilagoditve trgovskega formata** lokalnim razmeram ciljnega trga in **odločitve povezane z »bližino«** oz. **domačnostjo trgovskega formata matičnemu podjetju.** Bistveno vprašanje, ki ga morajo razrešiti trgovci na drobno na tem mestu je tudi vprašanje **kdaj je primerno prodreti na tuji trg in kakšne odločitve so ključ do uspeha?** Veliko število raziskav je bilo narejenih z namenom pridobitve odgovorov na ta ključna vprašanja vsakega podjetja. K. Gielens in M G. Dekimpe sta v ta namen preučila različne možnosti znotraj omenjenih petih sklopov odločitev, pri čemer sta se posvetila predvsem analiziranju uspešnosti delovanja podjetij na dolgi rok. **Empirične ugotovitve**, dobljene na vzorcu 160 vstopov na tuji trg, s strani 75 največjih evropskih drobno prodajnih trgovcev, so pokazale, da na poslovanje v tujini, tako v smislu prodaje, kot v smislu učinkovitosti (prodaja/m²), najmočneje vplivajo strateške odločitve sprejete v času vstopa na tuji trg. Večjo prodajo in učinkovitost na dolgi rok po njunih ugotovitvah lahko pričakujejo trgovci, ki

vstopijo z nekim stvarnim obsegom poslovanja na tuji trg med prvimi, brez pomoči tujih partnerjev, s trgovinskimi formati, ki so novi tujemu trgu, vendar blizu matičnemu podjetju (Gielens, Dekimpe, 2001, str. 235-259).

Ločimo pet komponent strategije internacionalizacije.

4.3.1. Strategija izbire trgov

V okviru te strategije se maloprodajno podjetje odloča na katere trge bo vstopilo, pri čemer mora natančno določiti svojo politiko in cilje mednarodnega trženja. Zelo pomembna je tudi odločitev ali tržiti v nekaj ali mnogo državah ter odločitev katere so države, kamor bi bilo smiselno širiti svojo dejavnost. Pri tem je potrebno pretehtati trženjsko privlačnost, konkurenčne prednosti in tveganje povezano s poslovanjem v trgovini na drobno v izbranih državah (Kotler, 1996, str. 412-415).

Ločimo tri pristope k izbiri mednarodno privlačnih trgov. Prvi pristop je **sistematski pristop**. V tem primeru se trgovsko podjetje o svojih potencialnih trgih odloča na podlagi strukturiranega in formaliziranega odločitvenega procesa, katerega rezultat je najbolj optimalna možnost. Drugi, **nesistematični pristop** odločanja temelji na t.i. psihološki razdalji, ki se nanaša na uspešnost pretoka informacij med maloprodajnim trgovskim podjetjem in trgom, ki je omejen z razlikami v jeziku, kulturi, političnem sistemu, stopnji izobrazbe in stopnji gospodarske razvitosti. To je tudi eden glavnih vzrokov, da se podjetja v prvi fazi odločajo za vstop na bližnje, poznane trge. Za razliko od prvih dveh, ki izbirata kot ciljni trg mednarodnega sodelovanja državo, pa zadnji, **tretji pristop kot merilo odločitve sprejema dobre poslovne odnose oz. možnost razvoja le-teh**. Osredotoča se na potrošnike in jih ne zanemara kot je to značilno za prva dva pristopa. Kateri pristop je smiselno uporabiti je odvisno od okoliščin, najpogosteje pa velja, da se prva tradicionalna dva pristopa uporabita, kadar so potrošniki proizvodna podjetja, kadar gre za zelo spremenljivo obnašanje potrošniškega trga ali za državo z zelo nestabilnim okoljem. Sicer pa se uporabi tretji pristop oziroma kombinacija vseh treh (Andersen, Buvik, 2002, str. 347-363).

4.3.2. Strategija vstopa

Le-ta določa na kakšen način vstopiti na izbrane trge. Sam postopek internacionalizacije se med trgovci zelo razlikuje. Najpomembnejša razlika v metodah vstopa na mednarodne trge je stopnja vključenosti podjetja v mednarodne aktivnosti, ki v veliki meri določa možnost nadzora in stopnjo tveganja. Neko podjetje raje izvažata, ker to zmanjšuje tveganje, drugo raje proda licenco, ker je to enostaven način zaslužka, tretje pa ima raje neposredno naložbo, ker si želi popoln nadzor. Zato se **morajo podjetja pri izbiri oblike vstopa na tuj trge odločiti kakšno stopnjo nadzora si želijo na tujih trgih in kakšno stopnjo tveganja so**

pripravljena sprejeti ter kakšne stroške si ob tem realno lahko privoščijo (Ruzzier, 2002, str. 22).

Vztrajanje na enem samem načinu nastopa na tujem trgu navadno ni smiselno, saj morda nekatere države sicer dopuščajo skupne naložbe, omejujejo pa uvoz določenih izdelkov in neposrednih vlaganj tujih državljanov ali pa v hudi konkurenci na tujih trgih samo z izvozom ne moremo ustaviti padanja tržnega deleža in je zato potrebna neposredna prisotnost v tujini. Zato morajo trgovci obvladati vse načine vstopa na tuji trg in se prilagoditi trenutnim okoliščinam, kajti uspeh je danes odvisen zgolj od zmožnosti obvladovanja in uspešnosti uporabe palete metod v mednarodnih dejavnostih (Welch, Loustarinen, 1988, str. 37).

4.3.3. Strategija proizvodov

Strategija proizvodov nam pove **s katerimi proizvodi se bomo pojavili na izbranih trgih v tujini**. Drobno prodajni trgovci se morajo odločiti ali bodo izdelek tujemu trgu ponudili v nespremenjeni obliki ali ga bodo spremenili in prilagodili tako, da bodo ustregli lokalnim razmeram in željam kupcev na tujem trgu ali pa bodo novemu trgu ponudili popolnoma nov izdelek (Kotler, 1996, str. 419).

4.3.4. Strategija izbire kadrov, vodenja financ in vzpostavitve ustrezne organizacijske strukture

Trgovska podjetja morajo za potrebe mednarodnega poslovanja natančno izbrati ustrezne kadre, poglobljeno in ažurno spremljati finančni vidik poslovanja ter oblikovati učinkovito organizacijo. Večina podjetij začne z izvoznim oddelkom, ki je primerna organizacijska oblika v primeru, ko podjetje na tuje trge preprosto pošlje svoje izdelke. Če pa se podjetje s svojim poslovanjem vključi v številne tuje trge in naložbe, pa mora podjetje ustanoviti mednarodno divizijo, ki ureja vse kar je potrebno za zahtevno mednarodno poslovanje (Kotler, 1996, str. 426).

4.3.5. Trženjske strategije

Nenazadnje pa so za uspeh poslovanja na mednarodnih trgih pomembne tudi odločitve nanašajoče se na **marketinški splet, ki ga tvorijo izdelek, cena, promocija in distribucijske poti**.

Asortiment izdelkov trgovca mora ustrezati nakupnim pričakovanjem ciljnega trga. Poleg širine in globine izdelčnega asortimenta se mora trgovec odločiti tudi o virih, politiki in postopkih nabave izdelkov. Pomembno konkurenčno vlogo igra tudi dodatno ponujeni

storitveni splet trgovca in vzdušje v prodajalni, ki ga mora trgovec prilagoditi širšim dejavnikom tujega okolja in željam ciljnega trga. Nadalje morajo biti trgovci pozorni na **taktiko postavljanja cen**, ki so ključni dejavnik pozicioniranja na trgu. Čeprav bi vsi trgovci na drobno radi imeli visoke pribitke na ceno in dosegali visoke obsege prodaje, to dvoje ne gre skupaj. Večina trgovcev na drobno se deli v dve skupini, skupino z visokimi pribitki in nižjim obsegom prodaje (boljše specializirane prodajalne) ter skupino z nizkimi pribitki in višjim obsegom prodaje (veliki trgovci na drobno in diskontne prodajalne). Zelo pomembne so seveda **odločitve o tržnem komuniciranju**, ki mora ravno tako podpirati pozicionirano podobo trgovca. Dejstvo je, da je tuje trgovsko podjetje ob prodoru na tuji trg navadno deležno ignorance s strani okolice in zato so dobro **urejene distribucijske poti** in učinkovito tržno komuniciranje ključno orožje za doseg želenih poslovnih rezultatov (Makovec-Brenčič, 2001; Alexander, 1997, str. 294-313; Kotler, 1996, str. 564-576). Vsekakor imajo v tem primeru prednost tisti trgovci, ki imajo že uveljavljeno in priznano blagovno znamko na domačem trgu.

4.3.5.1. Imidž - pomembna konkurenčna prednost maloprodajnih trgovcev

Imidž je eden ključnih dejavnikov uspeha internacionalizacijskega procesa v trgovini na drobno (Aleksander, 1997, str. 306), zaradi česar mu trgovci posvečajo prav posebno pozornost. **Imidž blagovne znamke** namreč posreduje potrošnikom pomembne signale o naravi storitve in pričakovanjih, ki jim pomagajo minimizirati negotovost, ki izhaja iz neopredmetenosti storitve. Kupcu omogoči jasnejšo sliko in lažje razumevanje skupka otipljivih in neotipljivih vrednot v procesu menjave (Ruzzier, 2002, str. 25).

Številni trgovci so zato zgradili **lastne trgovske blagovne znamke** za lastne proizvode, ki so prav tako kvalitetni, vendar bistveno cenejši od proizvodov priznanih proizvajalcev. Večini je na ta način uspelo ustvariti tako močen ugled svojih trgovin, da so preusmerili potrošnikovo lojalnost proizvajalčevi blagovni znamki k lojalnosti svoji trgovski blagovni znamki in s tem svoji trgovski verigi. V tem smislu lahko smatramo imidž kot pomembno orodje mednarodnega razvoja (Aleksander, 1997, str. 306).

Sama **opredelitev ugleda oz. imidža trgovine** se je razvijala in spreminjala skozi čas. Še dandanes obstaja vrsta različnih opredelitev, ki so delo različnih avtorjev, že od nekdaj pa gre za skupek opredmetenih in neopredmetenih dimenzij in kompleksnost pomenov ter povezav pripisanim trgovcem na drobno od potrošnikov. Med attribute imidža sodijo na primer merchandizing, storitve, stranke, fizični dejavniki, udobnost, promocija, vzdušje v trgovini, institucionalni dejavniki, poprodajne usluge in drugo (Burt Steve, Carralero-Encinas, 2000, str. 437).

Vedno znova pa se odpira **vprašanje o možnosti prenosa ustvarjenega imidža na tuje trge**. To se nanaša še posebno na trgovce, ki so izbrali internacionalizacijo s standardiziranjem in

kopiranjem trženjskih aktivnosti in identitete blagovne znamke. Prevladuje prepričanje, da je popolni prenos standardiziranega imidža na tuji trg zelo težaven, še posebno v krajšem časovnem obdobju. Težavnost se še poveča pri prenosu neoprijemljivih dimenzij imidža, medtem ko so oprijemljive oz. funkcionalne komponente imidža lažje obvladljive. Zato je za trgovca pri prehodu na tuje trge ključno dobro razumevanje dimenzij imidža, ki se lahko prenesejo v kratkem roku in tistih, ki zahtevajo več časa (Ruzzier, 2002, str. 25-27).

4.4. Načini vstopa maloprodajnih trgovskih podjetij na tuje trge

Ena iz med najtežjih strateških odločitev trgovcev na drobno, ki se odločijo za širitev na mednarodne trge je ravno izbira ustrezne metode vstopa na izbrane trge. Obstaja cela vrsta možnosti, pri čemer je proces internacionalizacije zelo težko poglobljati z uporabo ene same metode. Prihodnji **uspeh internacionalizacije maloprodajnega podjetja je odvisen predvsem od spretnosti in sposobnosti menedžerjev izpopolniti, aplicirati in kombinirati različne metode mednarodnih aktivnosti**. Ker ne obstaja neka idealna strategija vstopa, različna trgovska podjetja izbirajo različne strategije za iste trge ali iste strategije za različne trge (Kotler, 1996, str. 416). Odločitve so odvisne predvsem od maloprodajne strukture na domačem trgu, sposobnosti internacionalizacije maloprodajnih aktivnosti ter maloprodajne strukture na tujem trgu (Alexander, 1997, str. 289). Ko se podjetje odloča in izbira najboljši način vstopa na tuji trg ima več možnosti.

4.4.1. Izvoz

Pomeni **najenostavnejšo obliko prodora na tuji trg**. Trgovska podjetja se odločajo za širjenje poslovanja v tujino prek izvoza na podlagi nezahtevnih naročil iz tujine na eni strani ali velikega povpraševanja turistov, ki tudi v tujini radi nakupujejo v »domačih« trgovinah. To je primerna oblika širitve v tujino zlasti za maloprodajne trgovce z uveljavljeno lastno trgovsko blagovno znamko, ki služi kot element prepoznavnosti izdelka tudi na tujem trgu (Alexander, 1997, str. 279-281).

Trgovci se lahko odločijo za občasno izvažanje, kjer gre za t.i. **pasivno obliko izvoza**. Pasiven izvoz pomeni, da trgovsko podjetje izvažata le kdaj pa kdaj, navadno na podlagi naročila iz tujine. Ali pa se podjetje odloči za **aktivno obliko izvoza**, kjer pa se trgovec obveže, da bo konstantno izvažal izdelke na določen trg. V tem primeru je potrebno skleniti posebne izvozne dogovore, ki se v formalni obliki lahko pojavljajo tudi kot licenciranje (Ruzzier, 2002, str. 13; Alexander, 1997, str. 279-281).

4.4.2. Menedžerske pogodbe

Najpogostejša oblika menedžerske pogodbe je **licenca**. Pri licenciranju lastnik licence najemniku odstopi pravico do uporabe patentne pravice, pravice zaščitnih znakov, avtorske pravice, pravice do know-how procesa ali proizvoda oz. t.i. poslovno skrivnost podjetja. Za uporabo ene ali več omenjenih pravic mora najemnik lastniku licence plačati pristojbino ali licenčnino (Ruzzier, 2002, str. 15; Alexander, 1997, str. 281).

Tovrstne pogodbe so primerne za trgovska podjetja, ki niso posebno vezana na neko konkretno izdelčno skupino ali blagovno znamko, pač pa posedujejo menedžerska znanja in izkušnje na področju oblikovanja učinkovite distribucijske mreže ter možnosti izrabe poceni virov, kar jim omogoča enostaven prodor na tuji trg. Ta oblika mednarodnega vključevanja v maloprodaji sicer ni prav pogosto prisotna, je pa **zanimiva predvsem za tiste trgovce, ki vidijo priložnosti na manj razvitih in manj stabilnih trgih širom po svetu** (Alexander, 1997, str. 281-283).

4.4.3. Koncesije

Koncesija pomeni **višjo stopnjo mednarodnega sodelovanja in nadgrajuje izvoz in licenciranje**. Koncesija predstavlja zelo prikladno orodje za trgovce, ki svojo maloprodajo fokusirajo na tržne niše in želijo doseči geografsko in kulturno zelo oddaljene trge. Koncesije niso primerna oblika mednarodnega poslovanja za vse tipe trgovcev. Najpogosteje se jih poslužujejo trgovci, ki trgujejo z neko konkretno izdelčno skupino znotraj uveljavljenega trgovinskega formata. Tu velikokrat zasledimo majhna podjetja z izdelano prodajno politiko in izoblikovano nišno strategijo (Alexander, 1997, str. 283).

4.4.4. Franšizing

Gre za zelo razširjeno metodo širjenja trgovske mreže preko meja lastne države. Franšizing pomeni izvajanje storitev na višji, profesionalni ravni. Zelo pogosto gre za **trajnejši, pogodbeni način poslovanja, pri katerem multinacionalke v vlogi franšizodajalca širijo svojo blagovno znamko in korporacijski »know how« k manjšim trgovskim podjetjem, franšizojemalcem, na tuje trge**. Dajalec franšize mora jemalcu franšize, ki posluje v lastnem imenu in za svoj račun, proti plačilu nuditi možnost uporabe franšizinškega spleta, ki združuje koncepte nabave, prodaje, organizacije, uporabo zavarovalnih pravic ter dolžnost nudenja izobraževanja, pomoči in možnost nadaljnjega razvoja koncepta. Jemalci franšize na drugi strani pa se morajo biti pripravljeni kapitalno in osebno angažirati in posredovati blago ali storitve porabnikom na domačem, lokalnem trgu (Quinn, Doherty, 1999, str. 224-233, Alexander, 1997, str. 283-285; Hrastelj, 1995, str. 138).

Trgovska podjetja, ki se odločijo za širitev na tuje trge preko franšizinga imajo več možnosti, saj **obstaja cela vrsta izvedb poslovne oblike franšizinga**, ki so prilagojene potrebam trgovca in okolju uporabe. Poleg običajne oblike franšizne pogodbe, se trgovska podjetja lahko odločijo tudi za **področni franšizing**, kjer ima franšizor možnost podelitve podfranšize znotraj določenega geografskega področja. Druga možnost je t.i. **«joint venture» franšizing**, kjer franšizor oblikuje partnerski odnos s franšizojemalcem, vendar v nasprotju s prvo obliko le-ta ne prejema provizije za podfranšizing. To pride v poštev, ko podjetje želi izkoristiti poslovno priložnost na nekem kulturološko zelo različnem trgu, kjer bi bili sicer stroški nadziranja zaposlenih in ugotavljanja asimetrije informacij s strani franšizodajalca zelo visoki. Če pa se to prenese na poslovnega partnerja na lokalnem trgu, pa se strošek avtomatično zniža (Quinn, Doherty, 1999, str. 230).

Tudi pri nas v **Sloveniji** obseg franšiznega poslovanja v trgovini na drobno močno narašča. Med glavne franšizorje na slovenskem trgovinskem področju sodi Mercator, ki svojo franšizno mrežo vsako leto skoraj podvoji. V njihovi mreži najdemo prek 40 prejemnikov franšize, skupaj z več kot sto franšiznimi enotami. Sledi mu celjski Engrotuš z okoli 50 franšiznimi trgovinami, Era, Merkur, DZS in drugi. Koncepti franšiz, ki jih uporabljajo si niti niso zelo podobni, skupno pa jim je to, da se jim izkopiček od franšiz iz leta v leto večja (Tkalec, 2002, str. 21).

4.4.5. Prevzemi in združitve

Za nekatere trgovce so prevzemi edina možna oblika internacionalizacije. Prevzemi prinašajo **številne prednosti**, od doseganja dostopa do že obstoječih kupcev, dobaviteljev, priznanih blagovnih znamk, obstoječe distribucijske mreže do kratkoročnih dobičkov s takojšnjimi prihodki. Kljub temu pa je **ta metoda zelo tvegana**. Lahko sproži nezadovoljstvo v prevzetem podjetju, še posebno, če se znotraj podjetja pojavi občutek da so bili prevzeti zaradi tujih interesov. Nezadovoljstvo s prevzemom, je poleg ostalih elementov, kot so odpuščanje delavcev, drugačna organizacijska kultura, prevelik obseg posojil in podobno pomemben dejavnik, ki lahko sproži finančni zlom (Ruzzier, 2002, str. 17; Alexander, 1997, str. 285-286).

4.4.6. Skupne naložbe ali »joint ventures«

V tem primeru se domači vlagatelji povežejo s tujimi in se dogovorijo o skupnem nastopu na nekem tujem trgu. Partnerja sta v tem primeru soudeležena pri lastništvu in nadzoru. Razlog je pogosto v tem, da domače podjetje morda nima dovolj denarnih, materialnih ali pa vodstvenih virov, da bi se v tujo naložbo podalo samo. Lahko tudi, da tuja vlada zahteva skupno lastništvo kot pogoj za vstop na njihov trg. Razlogov za skupne naložbe ali t.i. «joint ventures» je kar nekaj, vendar tudi pri tej obliki naletimo na določene slabosti. Z deljenim

lastništvom novega podjetja se namreč zelo pogosto pojavijo razlike v ciljih in namenih udeleženih podjetij, kar pripelje do nejasnih strategij in posledično do neuspeha skupne naložbe. Podjetja se tega zavedajo, zato se večina skupnih naložb izvede ob sodelovanju transnacionalnega podjetja in lokalnega partnerja. Transnacionalno podjetje se prilagodi lokalnim potrebam ob hkratnem vzdrževanju globalne učinkovitosti, in sicer tako, da prispeva specifično prednost podjetja, kot je znanje, tehnologija in kapital, lokalni partner na drugi strani pa svojo dodano vrednost ustvarja s poznavanjem lokalnega okolja (Ruzzier, 2002, str. 18-19; Alexander, 1997, str. 287).

4.4.7. Vertikalna ali horizontalna integracija (notranja ali organska rast)

V tem primeru gre **rast oz. razvoj znotraj konkretnega trgovskega podjetja**. Za uspešno poslovanje je pomembno dobro poznavanje trga, kamor se podjetje namerava širiti, ker začetni neuspeh pogosto vodi v umik ali v močno upočasnen internacionalizacijski proces. Zato je ta oblika primerna za trgovce, ki se želijo širiti na poznane trge, trge, ki so jim geografsko in kulturno blizu. Vendar se tudi v tem primeru trgovci ne smejo opirati na strategije širjenja, ki so jih uporabljali pri širjenju poslovanja na domačem trgu, pač pa morajo na to širitev gledati na internacionalni ravni. Takšna oblika širjenja je dobro sprejeta na tistih trgih, kjer ni prisotna neka močna identifikacija z določeno blagovno znamko. **Prednost te oblike je predvsem v ohranjanju nacionalne identitete trgovca** in možnosti trgovca, da prenese trgovinski format z domačega trga tudi na tuji trg, in to kadarkoli in v kakršnemkoli obsegu, seveda znotraj pravnih okvirov (Alexander, 1997, str. 288-289).

4.5. Motivi za internacionalizacijo

Osnovna motiva za internacionalizacijo maloprodajnih trgovskih podjetij sta največkrat **zaslužek ali omejene možnosti na domačem trgu**, vendar to nista edina dejavnika ki usmerjata aktivnosti podjetja k širjenju poslovanja prek nacionalnih meja.

Različni avtorji govorijo o različnih delitvah internacionalizacijskih motivov. Hollendar loči nenamerno internacionalizacijo, do katere pride ob premikih nacionalnih meja, **komercialne motive**, ki so profitne narave in **nekomercialne motive**, ki se skrivajo za socialnimi, političnimi, osebnimi ali etičnimi motivi (Quinn, 1999, str. 101-116). Glavne motive za internacionalizacijo po Hollensenu pa delimo v **proaktivne** in **reaktivne** (Hollensen, 1998, str. 23) ali kot navaja Potočnik v svojem delu Trženje v trgovini na **dejavnike potiska** in **dejavnike vleke** (Potočnik, 2001, str. 365-366).

Slednji dve skupini dejavnikov (dejavniki potiska in dejavniki vleke) sta **rezultat empiričnega raziskovanja dveh šol** delujočih v Združenih državah v osemdesetih letih 20. stoletja, ki sta se ukvarjali s preučevanjem procesa oz. 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 drobno prodajni trgovci internacionalizirajo svoje poslovanje ko domači trgi postanejo prenasršeni in kot taki ne prinašajo več zadostnega zasluška (Alexander, 1997, str. 15). Na drugi strani pa so zagovorniki **proaktivne šole**, delujoče v poznih osemdesetih in zgodnjih devetdesetih, ki so prepričani da pojav internacionalizacije poslovanja ne izvira nujno iz omejenih možnosti na domačem trgu, pač pa prioritetno iz želje maloprodajnih trgovcev, da razširijo svoje poslovanje prek lokalnih meja, še preden domači trg doseže nivo zasičenosti (Quinn, 1999, str. 101-116).

Dejavnike potiska in vleke lahko opredelimo znotraj širšega političnega, ekonomskega, socialnega in kulturnega okolja ter specifičnih razmer v trgovini na drobno. Ti dejavniki kažejo na razloge zaradi katerih se podjetja odločajo za širitev poslovanja preko nacionalnih meja in se med posameznimi državami razlikujejo (Alexander, 1997, str. 128).

4.5.1. Proaktivni motivi ali dejavniki potiska

Proaktivni motivi ali dejavniki potiska predstavljajo stimulacije za spremembe v strategiji in temeljijo na interesu podjetja za raziskovanje lastnih prednosti (npr. tehnološko znanje) in tržnih priložnosti na tujih trgih (Ruzzier, 2002, str. 21).

Te stimulacije je moč najti znotraj (Potočnik, 2001, str. 366; Alexander, 1997, str. 129):

1. **Domačega političnega okolja**, kamor sodijo: nestabilna struktura na domačem trgu, stroga regulativa domačega maloprodajnega poslovanja, domača poslovna neaktivnost ter kreditne omejitve domačih potrošnikov.
2. **Domačega ekonomskega okolja**, kamor sodijo: slabi ekonomski pogoji na domačih tleh, nizek potencial rasti, visoki stroški poslovanja, zreli trgi in majhen domači trg.
3. **Domačega socialnega okolja**, kamor sodijo: negativno naravnano socialno okolje, negativni demografski trendi in stagniranje populacije.
4. **Domačega kulturnega okolja**, kamor sodijo: heterogene oz. raznolike kulture, tuje in nepoznane kulture.
5. **Stopnje razvitosti panoge trgovine na drobno na domačih tleh**, ki odraža: visoko raven konkurence, veliko nakopičenost prodajaln, zasičenost na ravni vseh trgovinskih formatov in neugodno delovno okolje.

Med proaktivne motive tako sodijo (Ruzzier, 2002, str. 21):

1. **Dobiček in rast podjetja** in posledično maksimiranje njegove vrednosti, kar predstavlja osnovni motiv delovanja tako na domačih kot tudi tujih trgih.

2. **Pobuda posloводства** je motivacija, ki izraža željo, navdušenje in zagon posloводства za aktivno globalno trženje.
3. **Edinstveni proizvodi in storitve ter tehnološke sposobnosti** pri katerih je potrebno ločiti dejanske prednosti od zaznavnih in dobro premisliti, koliko časa bodo dejanske prednosti obstajale, kajti te se v današnjem času hitrega tehnološkega razvoja kaj hitro izničijo.
4. **Priložnosti na tujih trgih in tržne informacije** so učinkovite le, če podjetje lahko aktivira sredstva, s katerimi se odzove na takšne priložnosti. Za to pa je nujno potrebno imeti popolne informacije.
5. **Ekonomija obsega**, ki jo podjetja dosegajo s povečano prodajo. Z nastopom na tujih trgih znižujejo stroške tudi proizvodom na domačem trgu in posledično povečujejo konkurenčnost podjetja.

4.5.2. Reaktivni motivi ali dejavniki vleke

Reaktivni motivi ali dejavniki vleke pa kažejo kako se podjetje odziva na pritiske in grožnje na domačem ali tujem trgu in kako se jim s spreminjanjem aktivnosti sčasoma pasivno prilagaja (Ruzzier, 2002, str. 21).

Reaktivne motive, ki jih najdemo znotraj (Potočnik, 2001, str. 366; Alexander, 1997, str. 129):

1. **Tujega političnega okolja**, pa predstavlja stabilno tuje okolje, poslovna naravnost trga tujih potrošnikov ter milejša regulativa drobno prodajnega poslovanja za trgovce in enostavnejši način pridobitve potrošniškega kredita.
2. **Tujega ekonomskega okolja**, ki ga tvorijo dobri ekonomski pogoji, velik potencial tržne rasti, nizki stroški poslovanja, veliki in razvijajoči se trgi, ugodni menjalni tečaji tuje valute ter številne možnosti za investiranje na tujih trgih.
3. **Tujega socialnega okolja**, ki ga zaznamujejo pozitivni demografski trendi oz. rast populacije ter pozitivno naravnano socialno okolje.
4. **Tujega kulturnega okolja**, kjer so privlačne predvsem podobne družbene in kulturne vrednote.
5. **Panoge trgovine na drobno v tujini**, ki je privlačna predvsem z vidika nizkih vstopnih ovir pri prodoru na tuje trge, z vidika nezapolnjenih vrzeli in številnih nišnih trgov in podobnega načina poslovanja trgovine na drobno kot na domačih tleh.

Med reaktivne internacionalizacijske motive pa sodijo (Ruzzier, 2002, str. 21-22):

1. **Konkurenčni pritiski**, ki so najbolj pogost reaktivni motiv. V strahu za izgubo tržnega deleža ali konkurenčnega položaja na domačem trgu ali zaradi prednosti doseganja

ekonomije obsega konkurenta, ki se je že odločil za internacionalizacijo, temu sledi tudi drugo podjetje.

2. **Majhnost in nasičenost domačega trga**, ki pogosto prisili v širitev poslovanja v tujino tudi trgovce na drobno.
3. **Presežne kapacitete proizvodov**, ki se oblikujejo, če je prodaja proizvodov na domačem trgu pod pričakovanji. To je lahko razlog za izvoz proizvodov po nižjih cenah. Takoj ko se povpraševanje na domačem trgu vrne na želeno raven, se aktivnosti v smeri izvoza zmanjšajo ali celo opustijo. Po drugi strani pa so presežne kapacitete lahko tudi močan motivacijski faktor. Če kapacitete namreč niso polno zasedene, je širitev na tuje trge tudi idealna priložnost za širšo razdelitev fiksnih stroškov.
4. **Prodaja sezonskih proizvodov**, ki se lahko z vstopom na tuje trge poveča, saj se sezonska komponenta na domačem trgu lahko razlikuje od tiste na tujem. To je dobra neprekinjena vzpodbuda za raziskovanje tujih trgov

4.6. Ovire pri internacionalizaciji

Slovenska podjetja, tako trgovska, kot podjetja delujoča v ostalih gospodarskih panogah, se pri investiranju v tujino srečujejo z velikim številom najrazličnejših ovir. Med najpomembnejše ovire, ugotovljene v okviru raziskav, sodi **pomanjkanje znanja** (Svetličič, Rojec, Trtnik, 2000, str. 634). Znanja primanjkuje predvsem v znanju pravno administrativnih postopkov, tehniki mednarodnega drobno prodajnega poslovanja, načinih vstopa na tuji trg, oblikovanja distribucijskih poti, uveljavljanja blagovnih znamk, nadziranju in upravljanju enot v tujini ter poznavanju davčnega in pravnega okolja. Naslednja zelo velika ovira je **pomanjkanje informacij ter ustreznih kadrov**, skoraj vsa podjetja pa so izpostavila tudi **problem tveganja** in z njim povezan **problem zagotavljanja zavarovanja**. **Težave** se pojavljajo tudi **pri zagotavljanju sredstev**. Razlog so predvsem omejena dostopnost in visoka cena finančnih sredstev, pomanjkanje lastnih sredstev ter premajhna pomoč vlade z vidika sofinanciranja. Nekateri trgovci kot pomembno oviro navajajo tudi **zakonodajo, regulativo in klimo tako v domači kot tuji državi, omejeno možnost nadzora v tuji državi, premajhno pomoč diplomatsko-konzularnih predstavništev, korupcijo v tuji državi, oblikovanje cenovne politike in nizke marže v tuji državi** (Zupančič, 2001, str. 9).

Mogoče je še vedno **največja ovira pri grajenju mednarodnih ekonomskih odnosov** spoznanje, da je klima v Sloveniji oblikovana s strani negativne politike do multinacionalnih podjetij, kar hkrati destimulativno vpliva na internacionalizacijo slovenskih maloprodajnih trgovskih podjetij.

Vloga države je, zagotoviti ustrezno klimo in pomoč pri informacijah, sklepanju bilateralnih, regionalnih in multilateralnih sporazumov, ki omogočajo izhodišča tudi malim podjetjem (Glas et al., 2000, str. 23). Vendar pa je kljub temu opaziti, da vlada z ustanavljanjem različnih programov ne uresničuje svojih poslanstev oz. programi ostajajo neopazni, še

posebno v panogi trgovine na drobno, kjer je malo trgovcev, ki so svoje poslovanje že razširili prek meja matične države. Ekonomska politika bi se zato v prvi fazi odstranjevanja ovir morala osredotočiti na pomoč pri pridobivanju informacij o tujih trgih ter priložnostih in možnostih na tujih trgih, v drugi fazi pa bi morala odstraniti birokratske ovire, nuditi pomoč pri zmanjševanju tveganj in zavarovanju tveganj ter sodelovati pri spodbujanju pridobivanja veččin in znanja potrebnega za internacionalizacijo. Le tako bi se maloprodajni trgovci lahko bolje pripravili na odhod v tujino in povečali svojo globalno konkurenčnost (Trtnik, 1999, str. 98).

4.7. Merjenje internacionalizacije

Zaradi kompleksnosti procesa internacionalizacije nimamo nekega splošno uveljavljenega kazalca za merjenje stopnje internacionalizacije. Merjenje poteka na različne načine. **Obseg internacionalizacije poskušajo oceniti s pomočjo tržnih, strateških, organizacijskih, proizvodnih, demografskih ali vedenjskih značilnosti.** Internacionalizacijo bi namreč lahko razlikovali po rezultatih (na tujih trgih), po strukturi (kakšne tvorce prinaša v tujino) in po usmeritvi menedžerjev ali njihovih izkušnjah (koliko časa in kako opravljajo mednarodne dejavnosti). Vendar tako celovit pristop praktično ni izvedljiv, saj zanj nimajo zanesljivih in standardiziranih statističnih osnov (Trtnik, 1999, str. 13).

5. TEORETIČNI PRISTOP K INTERNACIONALIZACIJI TRGOVINE NA DROBNO

5.1. Modeli internacionalizacije

V literaturi se pojavlja veliko število različnih modelov in teorij, ki vsak na svoj način razlagajo razvoj procesa internacionalizacije v trgovini na drobno. Za razumevanje procesa internacionalizacije trgovine na drobno je namreč nujno poznavanje temeljev mednarodne trgovine, na kateri bazira sam proces (Alexander, 1997, str. 100).

Med novejše modele internacionalizacije trgovine na drobno, ki naj bi vodili trgovska podjetja pri širjenju poslovanja prek nacionalnih meja sodita:

- 1. Model strateške internacionalizacije v trgovini na drobno ali SIRE model (Strategic International Retail Expansion)**
- 2. Dinamičen model dejavnikov, ki vplivajo na proces internacionalizacije v trgovini na drobno**

V obeh primerih gre za konceptualni pristop k internacionalizaciji trgovine na drobno, ki združuje nize mednarodnih teorij v širši literaturi, jih sintetizira in prilagaja panogi trgovine na drobno (Ruzzier, 2002, str. 35). Avtorica modela strateške internacionalizacije v trgovini na drobno ali SIRE modela je Sternquist-ova. Z njim želi napovedati gibanje maloprodajnih trgovskih podjetij v internacionalizacijskem procesu. Model je sestavljen iz številnih teoretičnih dognanj in je bil uspešno testiran ob preučevanju širitve ameriških podjetij v trgovini na drobno. Zelo zanimiv je tudi drugi model, ki pa sta ga na podlagi obstoječe literature oblikovali Vida in Fairhurst-ova z namenom postavitve neke osnove za bodoča empirična proučevanja internacionalizacije v trgovini na drobno (Ruzzier, 2002, str. 35-37).

5.1.1. Dinamičen model dejavnikov, ki vplivajo na proces internacionalizacije v trgovini na drobno

Model je deskriptivne narave in obravnava pretekle dogodke, proces internacionalizacije in njen rezultat. Predpostavka obravnavanega modela je, da interakcije med lastnostmi podjetja in tistim, ki sprejema odločitve ter zunanjim okoljem predstavljajo pospeševalne ali omejevalne dejavnike, ki odločajo o nadaljnjem sodelovanju v mednarodnih aktivnostih. To poraja vprašanje ali bo podjetje sploh začelo z mednarodnimi aktivnostmi, jih povečalo ali zmanjšalo, obdržalo na konstantni ravni ali z njimi celo prenehalo. Tovrstne odločitve se nadalje uporabijo kot osnova za sprejetje dveh strateških odločitev in sicer kam naj podjetje investira svoje resurse in kako naj vstopi na mednarodne trge. Model je dinamičen v smislu rezultata (izbire trga in metode vstopa na ta trg) teh mednarodnih aktivnosti, ki bodo povratno vplivale na pretekle dogodke (lastnosti podjetja in odločevalca) v naslednjem ciklu. Model sestavljajo (Ruzzier, 2002, str. 37; Vida, Fairhurst, 1998, str. 145):

1. **Pretekli dejavniki:** Lastnosti menedžmenta in lastnosti podjetja, kot notranji spremenljivki podjetja nastopata v vlogi gonilnih sil procesa internacionalizacije. Model definira lastnosti menedžmenta za potrebe bodočega empiričnega raziskovanja in jih konceptualno definira v okviru znanja, izkušenj in odnosa oz. percepcij. Notranje lastnosti, ki pa so lastne podjetju pa so razpoložljivost resursov in primerjalne prednosti. Od lastnosti menedžmenta se ločijo, ker lahko zaradi pomanjkanja postanejo omejevalni faktor. Poleg omenjenih dejavnikov pa pomembno vlogo v procesu internacionalizacije v trgovini na drobno igra tudi zunanje okolje, ki ga tvorijo tržne priložnosti, spremenjeno okolje kupcev, trendi na področju trgovine na drobno, potrošniški trendi ter domača in tuja konkurenca. Vsi naštetih vplivi so enako pomembni v smislu pospeševalnega ali omejevalnega delovanja na internacionalizacijski proces (Vida, Fairhurst, 1998, str. 145-146).
2. **Pospeševalni in/ali omejevalni dejavniki v procesu internacionalizacije trgovine na drobno:** Osrednji konstrukt modela predstavlja določitev potencialnih pospeševalnih oziroma omejevalnih faktorjev. Določene notranje lastnosti podjetja bodo pod vplivom

zunanjih dejavnikov delovale kot pospeševalni oz. kot omejevalni faktorji pri odločanju podjetja o mednarodnem sodelovanju. Če bodo motivacijski faktorji pretehtali zaznane ovire v začetnem ciklu, se bo podjetje odločilo vstopiti na mednarodne trge in nadaljevati s sprejemanjem strateških odločitev glede izbire trgov in metod vstopa. V prihodnjih ciklih bo uspeh poslovanja podjetja vplival tako na lastnosti menedžmenta kot na lastnosti podjetja, kar bo posledično vplivalo na bilanco pospeševalnih in/ali omejevalnih faktorjev. V končni fazi bo podjetje ponovno presodilo situacijo in se odločilo za eno izmed štirih možnih strateških alternativ: ali obdržati obstoječi nivo mednarodnih aktivnosti ali nivo le-teh povečati ali zmanjšati ali se z mednarodnimi aktivnostmi v celoti umakniti (Vida, Fairhurst, 1998, str. 146-147).

- 3. Rezultat modela - Obnašanje ob vstopu, menedžment trgovine na drobno in poslovni uspeh:** Ko je odločitev o internacionalizaciji enkrat sprejeta, se aktivnosti usmerijo v identifikacijo najprimernejšega trga in izbiro ustrezne metode vstopa na posamezni trg. Metoda vstopa je funkcijsko povezana z izkušnjami podjetja in vključenostjo v mednarodne aktivnosti. Tako bo podjetje z višjo stopnjo vključenosti v mednarodno poslovanje in z bolj izkušenim menedžmentom izbralo zahtevnejše metode vstopa. Model predlaga bolj zadržan menedžerski pristop in manj zahtevne metode vstopa v začetnih ciklih, predvsem zaradi notranjih omejevalnih dejavnikov podjetja, kot so izkušnje, znanje, pričakovanja, resursi in podobno. V primeru mednarodne izkušenosti podjetja, pa bodo pri izbiri metode vstopa imeli mnogo večjo težo notranji dejavniki podjetja in zunanji dejavniki okolja. Z izbiro metode vstopa so tesno povezane tudi odločitve o geografski razpršenosti mednarodnih aktivnosti. Zaradi različnih mnenj o pomenu fizične in kulturne razdalje pri izbiri trga in dejstva, da se bilanca pospeševalnih in omejevalnih dejavnikov v posameznih procesih razlikuje, ogrodje modela predlaga naključni pristop. V začetnih ciklih bodo omejevalni dejavniki, ki izvirajo predvsem iz notranje klime podjetja, vplivali na izbor bližnjih držav. V naslednjih ciklih pa bodo na odločitve vplivali predvsem zunanji dejavniki okolja. Ker so slednji postavljeni izven okvira modela, je pričakovati, da se podjetje ne bo odločilo za internacionalizacijski proces, dokler ne bo nekega povpraševanja po proizvodih ali storitvah (Vida, Fairhurst, 1998, str. 147-148).
- 4. Povratna zanka:** Sprejeti odločitvi o izbiri trga in načinu vstopa sledi sprejemanje strateških odločitev o upravljanju aktivnosti na tujih trgih. Odločitve se nanašajo na izbiro strategije prilagoditve ali strategije standardizacije aktivnosti, formata in ponudbe v trgovini na drobno na tujih trgih. Rezultati modela (strateška odločitev o metodi vstopa, izbiri trga in upravljanju aktivnosti) omogočijo ocenitev uspešnosti poslovanja na mednarodnih trgih in vplivajo na predhodne dogodke modela in posredno tudi na bilanco pospeševalnih/omejevalnih dejavnikov v naslednjem ciklu. Zato je stopnja vključenosti podjetja v mednarodno poslovanje pomemben dejavnik vpliva na posamezni cikel (Vida, Fairhurst, 1998, str. 149).

6. PRAKTIČNI PRISTOP K INTERNACIONALIZACIJI TRGOVINE NA DROBNO: ŠTUDIJSKI PRIMER WAL-MART / MERCATOR

6.1. Primerjava Wal-Martove in Mercatorjeve trgovske verige

V opisanem študijskem primeru bom primerjala Wal-Martovo in Mercatorjevo strategijo internacionalizacije na evropskih trgih. Opisala bom **širitev Wal-Marta, največjega trgovca na svetu, v Evropo na eni strani in strategijo širjenja Mercatorja, največjega slovenskega drobno prodajnega trgovca, na trge nekdanje Jugoslavije na drugi strani.** Čeprav trgovinski verigi nista primerljivi po velikosti niti po njuni organizacijski kulturi in poslovni strategiji, pa je med njima mogoče najti pomembno podobnost. Oba trgovca sta bila primorana za uresničitev zastavljenih strateških ciljev poslovanje razširiti na tuje trge (Vodlan, Vida, 2003).

6.1.1. Wal-Mart

Wal-Mart je **največja trgovska veriga na svetu**, z 1.4 milijona zaposlenih, s prek 4.400 prodajnimi enotami doma in v tujini ter letnim prihodkom v vrednosti 218 milijard dolarjev. Prvo prodajalno je Sam Walton odprl leta 1962 v majhnem kraju Rogers v Arkansasu. Ker je bila konkurenca v večjih mestih že takrat precej močna, se je odločil za odpiranje prodajaln v manjših krajih in na ta način zapolnil zaznano tržno vrzel. To je bila zelo dobra poteza, saj se je kasneje izkazalo, da je bila ta strategija ključnega pomena za njegov uspeh na ameriškem trgu. Poleg tega sta hitro rast podjetja omogočila še izjemna stroškovna učinkovitost, ki mu je omogočila uporabo strategije vsakodnevno nizkih cen ter učinkovitost tržnih poti in logistike, kar je dosegel s pomočjo izredno zmogljivega informacijskega sistema.

Wal-Martova kultura je podrejena spoštovanju posameznika, usmerjenosti h kupcu in doseganju poslovne odličnosti. Med **ključne dejavnike Wal-Martovega uspeha** sodijo predvsem predanost poslu, motiviranje zaposlenih in partnerski odnos do njih, učinkovitejše nadziranje stroškov od konkurence, preseganje pričakovanj kupcev in podobno. Zelo znano je tudi njihovo pravilo »treh metrov«, po katerem morajo prodajalci pozdraviti in ogovoriti vsakega kupca, ki se jim približa na tri metre. Cilj podjetja je namreč biti najboljši po merilu tako kupcev kot družabnikov, dobaviteljev, skupnosti in delničarjev.

Med različnimi oblikami Wal-Martovih prodajaln **prevladujejo diskontne blagovnice**, narašča pa tudi število supercentrov, ki so diskontna oblika hipermarketov. V Evropi nastopa le s slednjo trgovinsko obliko (Vodlan et al., 2002, str. 78; Vodlan, Vida, 2003).

6.1.2. Mercator

Skupina Mercator s približno 14.330 zaposlenimi in prek tisoč prodajnimi enotami doma in v tujini je lani prodala prek 319 milijard tolarjev blaga. Njen tržni delež na slovenskem trgu se je v letih od 1997 do 2002 več kot podvojil in je konec leta 2002 znašal približno 39,8 odstotkov. Skupino Mercator, katere obvladujoča družba je Poslovni sistem Mercator, sestavljajo trgovske in netrgovske družbe. Trgovsko dejavnost je v letu 2002 opravljalo 16 družb, od tega 4 izven Slovenije. Najpomembnejša dejavnost je trgovina na debelo in trgovina na drobno z izdelki široke porabe, ki ustvari kar 92,1 odstotkov vseh prihodkov od prodaje, pri čemer je 72,1 odstotek prihodkov iz dejavnosti trgovine na drobno (Letno poročilo 2002, str. 20, 21, 77).

Začetki podjetja segajo v leto 1949, ko so bila ustanovljena Živila Ljubljana, pravni predhodnik sedanje družbe. Po letih 1995 do 1998, ki so jih zaznamovali procesi reorganizacije, prestrukturiranja in prilagajanja poslovanja evropskim modelom in standardom, se je Mercator v letih 1999 in 2000 posvetil širitvi in posodobitvi svoje maloprodajne mreže, gradnji nakupovalnih centrov po Sloveniji, kapitalskim povezavam, prevzemom trgovskih podjetij na drobno ter izvajanju aktivnosti poenotenja poslovnih procesov in integraciji prevzetih družb. **Leta 2000 se je podjetje začelo širiti tudi prek nacionalnih meja, na trge nekdanje Jugoslavije** (Ruzzier, 2002, str. 41).

Mercator je tudi prvi ponudil izdelke za široko porabo na internetu in uvedel kartice zvestobe na podlagi bonitetnih točk. Je edini slovenski trgovec s certifikatom kakovosti ISO 9001. Med **glavne konkurenčne prednosti** vodstvo podjetja šteje osebni pristop, prijaznost prodajnega osebja in kakovostno ponudbo. Njihov cilj je ohraniti vodilni položaj na slovenskem trgu, postati pomembna trgovska veriga na trgih nekdanje Jugoslavije ter se primerjati s poslovno odličnostjo najuspešnejših evropskih trgovskih verig (Vodlan et al., 2002, str. 77).

Posluje v različnih trgovinskih formatih, kot so nakupovalni centri (v sklopu katerih so hipermarketi), supermarketi, superete, blagovnice in diskonti (Vodlan et al., 2002, str. 77; Vodlan, Vida, 2003; Ruzzier, 2002, str. 40-77). Superete imajo v povprečju 3000 kvadratnih metrov in so namenjene zadovoljevanju vseh porabniških potreb po rutinskih nakupih prehrambenih in neprehrambenih izdelkih (Kotler, 1996, str. 559-560).

Predanost poslu, odnos do zaposlenih in učinkovitejši nadzor nad stroški v primerjavi s konkurenco so tri načela, ki jih je Sam Walton štel za ključne dejavnike uspeha, poudarja pa jih tudi vodstvo Mercatorja.

6.2. Primerjava strategij internacionalizacije

Pri primerjanju strategij internacionalizacije je potrebno upoštevati, da **omenjena trgovca poslujeta v različnih trgovinskih formatih**. Wal-Mart ima v Evropi le supercentre, Mercator

pa predvsem nakupovalne centre. Različnost trgovinskih formatov pogojuje uporabo različnih trženjskih strategij. Prav tako se **razlikujeta ciljni skupini potrošnikov obeh trgovcev**. Medtem ko Wal-Mart cilja na cenovno občutljive kupce, so ciljni trg Mercatorja kupci srednjega in višjega dohodkovnega razreda (Vodlan et al., 2002, str. 82).

6.2.1 Natančna opredelitev razlogov za širitev poslovanja v tujino

Temeljna naloga poslovodstva podjetja, ki želi svoje poslovanje razširiti prek nacionalnih meja je, da najprej natančno določi razloge za širitev poslovanja v tujino in postavi cilje, ki jih želi doseči s prodorom na tuje trge.

Wal-Mart kot glavni razlog širitve na tuje trge navaja zagotavljanje predvidene rasti podjetja. Po napovedih analitikov naj bi prihodki iz prodaje leta 2010 dosegli 700 milijard dolarjev, kar pomeni več kot podvojitvev sedanjega obsega prodaje, kar pa lahko doseže le z uspešnim prodorom na tuje trge. **Zelo podoben razlog širitve navaja tudi poslovodstvo Mercatorja.** Ta zaradi zasičenosti domačega trga in pravnih omejitev za nadaljnjo rast tržnega deleža na domačem trgu vidi priložnost za povečanje prodaje na trgih nekdanje Jugoslavije (Vodlan et al., 2002, str. 82-83). Mercator si je kot ciljne tuje trge izbral sosednje trge, ker meni da je to okolje ki ga dobro pozna in kjer bo lahko izkoristil prednost diferencirane obravnave trgov, osebne zveze in poznanstva, s poznavanjem razmer na mikrotrgih zmanjšal poslovno tveganje in zaradi bližine lahko vzpostavil in ohranjal boljše komunikacijo kot druga konkurenčna podjetja (Hrastelj, Makovec, 1999, str 116).

Bistvena razlika med trgovcema je v tem, da ima Wal-Mart bistveno več izkušenj s prodorom na tuje trge kot Mercator, saj je svojo širitev v tujino pričel že leta 1991 z vstopom na Mehiški trg, medtem ko je Mercator s procesom internacionalizacije na trge nekdanje Jugoslavije pričel šele leta 2000 (Vodlan et al., 2002, str. 82).

6.2.2. Značilnosti poslovnega okolja na izbranih tujih trgih

Wal-Mart se je odločil za vstop na največje in najbolj razvite evropske trge Nemčije in Velike Britanije, medtem ko z vstopom na francoski trg še odlaša. Nemčija in Velika Britanija sta gospodarsko visoko razviti ter finančno in politično stabilni državi. Nemčija je močno tehnološko usmerjena in po naravi država izvoznica s trgovinskim presežkom, za razliko od Velike Britanije, ki ima trgovinski primanjkljaj. Na obeh evropskih trgih veljajo pravne omejitve glede gradnje novih prodajaln, zato je vstop na te trge možen le s prevzemi. Za trgovsko panogo v Nemčiji je značilna velika konkurenca in koncentracija predvsem v trgovini z živili. Največji konkurenti na nemškem trgu so Metro, Rewe, Edeka/AVA in drugi, na angleškem trgu pa Tesco, Sainsbury's in Safeway. Tako za nemške kot tudi za angleške kupce je pomembna tako kakovost kot tudi cena živil, pri čemer Nemci prisegajo predvsem na

domače blagovne znamke in si želijo individualnega pristopa obravnavanja od svojih trgovcev (Vodlan et al., 2002, str. 79-80).

Na drugi strani pa so za **Mercator pomembne značilnosti hrvaškega, bosanskega in srbskega trga**, kjer je potrebno izpostaviti tveganje, nizko kupno moč ter visoko stopnjo brezposelnosti. V Srbiji razmere še dodatno zaostreje visoka stopnja inflacije, v Bosni pa obstoj velikega števila različnih narodnosti. Gospodarsko najbolj razvita je Hrvaška, vendar Srbija trenutno zaradi velikosti trga in naraščajoče kupne moči predstavlja največji tržni potencial. Pozitivno je tudi to, da ljudje na teh trgih še vedno poznajo slovenske blagovne znamke, slovenske izdelke pa smatrajo kot poznane in zelo kvalitetne. Velik del dohodka je zaradi nizke kupne moči namenjenega predvsem osnovnim življenjskim potrebščinam. Konkurenca na teh trgih je razmeroma šibka in v večini skoncentrirana v večjih mestih. Glavni konkurenti na Hrvaškem trgu so Konzum, KTC, Getro in Billa, na bosanskem Visa in VF Commerce in na srbskem C.Market, Pekabeta in Maksi diskont (Colnar, 2002; Vodlan et al., 2002, str. 80-81).

6.2.2. Strategija izbire trga

Evropa je za **Wal-Mart** privlačna predvsem zaradi razvitosti in velikosti trga, skupne valute, gostote prebivalstva in seveda neprestane širitve Evropske Unije. Poleg tega je **osvajanje evropskih trgov** zanj strateškega pomena, saj želi postati svetovni trgovec. Tako se je odločil najprej vstopiti na nemški in šele nato tudi na angleški trg (Vodlan et al., 2002, str. 82-83).

Mercator pa se je s svojim poslovanjem odločil **razširiti najprej na geografsko bližnje trge nekdanje Jugoslavije**, na kar sta vplivala na teh trgih že poznana blagovna znamka Mercator in pa nerazvitost teh trgov. Trenutno so za Mercator zanimivi predvsem trgi Hrvaške, Bosne in Hercegovine ter Srbije in Črne Gore. Makedonski trg trenutno ostaja v ozadju, predvsem zaradi velikega tveganja, prenizke kupne moči, močne navzočnosti grških trgovcev in logističnih težav (Janković, 2003).

6.2.3. Strategija vstopa

Wal-Mart se je na nemški in angleški trg širil s prevzemi, ker je bil to edini možen način vstopa. Tako je leta 1997 prevzel nemško verigo 21 hipermarketov Wertkauf, leta 1998 pa je prevzel še dodatnih 74 Intersparovih hipermarketov, ki jih je vse skupaj poimenoval Wal-Mart Supercenter. Nato je leta 1999 prodril še na angleški trg, in sicer s prevzemom verige Asda Group. To je bila zelo idealna prevzemna tarča, predvsem zaradi zelo podobne organizacijske kulture obeh podjetij, domačega in prevzetega (Vodlan et al., 2002, str. 83).

Na drugi strani pa je **Mercatorjev način vstopa na tuje trge bistveno drugačen** od Wal-Martovega. Z gradnjo nakupovalnih centrov na trgih nekdanje Jugoslavije je **uporabil predvsem strategijo organske rasti podjetja, manj pogost način pa je prevzem podjetij**, kot je recimo prevzem manjše trgovske verige Sloboda na Hrvaškem. Za tako strategijo vstopa se je odločil, ker je na trgih nekdanje Jugoslavije le malo primernih prevzemnih tarč ali pa jih sploh ni. Decembra 2000 je tako vstopil na hrvaški in bosanski trg, decembra 2002, z odprtjem Mercatorjevega centra v Beogradu, pa tudi na srbski trg. Odprtje tega centra je bil eden najbolj odmevnih Mercatorjevih dogodkov v letu 2002, saj ga je že prvi dan obiskalo kar 30.000 ljudi. Ta center je namreč prinesel popolno novost na srbski trg, saj srbski potrošniki do takrat niso imeli možnosti nakupa več stvari na enem mestu (Janković, 2003; Letno poročilo, str. 14). Zelo podobno izkušnjo je doživel tudi Wal-Mart ob odprtju svojega prodajnega centra v Monterreyu v Mehiki, kjer so morali zaradi prevelikega navala kupcev in nujnih varnostnih ukrepov center za nekaj ur celo zapreti, kasneje pa omejevati število kupcev v prodajalni (Vodlan, Vida, 2003).

6.2.3.1. Lokacije prodajaln

Wal-Martova izbira lokacije je tesno **povezana z načinom vstopa** na nemški in angleški trg. Ker pravna zakonodaja na obeh trgih omejuje nove gradnje, podjetje skoraj ni imelo možnosti za izbiro lokacij. Vezano je bilo na lokacije prevzetih podjetij, ki so bile večinoma neustrezne. Tako ima podjetje največ problemov ravno z lokacijami v Nemčiji. Kljub nekaterim dobro ocenjenim lokacijam prevzetih prodajaln Wertkauf in visoki kupni moči prebivalstva na teh območjih, so poslovni rezultati večinoma zelo slabi. Razlog za neuspeh je predvsem v tem, da te lokacije niso skladne z Wal-Martovo strategijo poslovanja in popolnoma neprimerne za izvajanje agresivne cenovne strategije. Zelo podobna je tudi situacija z lokacijami prevzetih Sparovih prodajaln, zato ni čudno da je Wal-Mart opustil že šest lokacij v Nemčiji in jih namerava opustiti še nekaj (Vodlan et al., 2002, str. 85; Vodlan, Vida, 2003).

Nasprotno pa Mercator ni imel težav pri izbiri lokacij, predvsem zaradi nerazvitosti trgovine na trgih nekdanje Jugoslavije. Pri izboru je lahko upošteval veliko dejavnikov, še posebno pozornost pa so pri izbiri igrali dostopnost, vidnost, bližina stanovanjskega naselja in radij dogajanja v okolici (Vodlan et al., 2002, str. 85; Vodlan, Vida, 2003).

6.2.4. Strategija proizvodov

Sortiment izdelkov trgovca je ključna sestavina konkurenčnega boja med podobnimi trgovci na drobno, zato ga je potrebno natančno izbrati in v celoti prilagoditi pričakovanjem ciljnega trga.

6.2.4.1. Vrsta izdelkov

Wal-Martovi supercentri v Evropi ponujajo večji delež živil kot njegovi ameriški supercentri, vendar pa so prevzeta trgovska podjetja v Nemčiji in Veliki Britaniji v preteklosti ponujala še bistveno večji delež živil. Z Wal-Martovim prihodom se je delež živil zmanjšal, saj bi Wal-Mart v svoji ponudbi rad ohranil kar se da velik del neživil. Deloma zato, ker s tem dosega višje marže, deloma pa tudi zato, ker bi rad izkoristil svoje konkurenčne prednosti pri globalizaciji in povezovanju nabavnih virov ter uporabi informacijske tehnologije. Pri neživilih namreč prevladujejo globalni nabavni viri, pri živilih pa lokalni in območni dobavitelji (Vodlan et al., 2002, str. 84).

Mercator pa pri širitvi na tuje trge ohranja enako razmerje ponudbe živil in neživil, kot v Sloveniji. Hipermarketi na Hrvaškem in v BiH ponujajo 60 odstotkov živil in 40 odstotkov neživil. Ponudba celotnega Mercator centra obsega približno 100.000 izdelkov, Wal-Martovega supercentra pa približno 75.000 izdelkov (Vodlan et al., 2002, str. 84).

6.2.4.2. Trgovska blagovna znamka

Oba trgovca razvijata tudi lastno blagovno znamko v številnih blagovnih skupinah. Wal-Mart ima v posamezni blagovni skupini več lastnih blagovnih znamk, s katerimi želi privabiti različne segmente kupcev. Najbolj znani sta njegovi blagovni znamki za živila in neživila: Blagovna znamka SmartPrice cilja na cenovno najbolj občutljive kupce, blagovna znamka Great Value pa je namenjena tistim, ki pri nakupu gledajo na razmerje med ceno in kakovostjo (Vodlan, Vida, 2003).

Slednjo lahko primerjamo z Mercatorjevo blagovno znamko, ki obsega linijo generičnih izdelkov, kamor uvrščamo izdelke za vsakdanjo porabo v gospodinjstvu, otroško linijo Lumpi namenjeno otrokom do osmega leta starosti, tekstilno linijo M, kozmetično linijo Popolna nega in linijo »Mizica pogrni se« v katero so vključeni izdelki polpripravljene in pripravljene hrane. V letu 2003 pa bodo trgovsko znamko Mercator razširili še z linijo Zdravo življenje, ki bo obsegala izdelke, ki ugodno vplivajo na zdravje (Letno poročilo 2002, str. 36; Ruzzier 2002, str. 57). Cilj Mercatorja je namreč zgraditi celostno podobo kakovostne in cenovno ugodne znamke, ki jo Mercator gradi v partnerstvu z najboljšimi dobavitelji.

6.2.4.3. Dobavitelji izdelkov

Oba trgovca velik pomen pripisujeta sodelovanju z lokalnimi dobavitelji. Wal-Mart lokalne dobavitelje išče predvsem pri živilih, medtem ko je delež tujih dobaviteljev pri neživilih zaradi globalizacije nabavnih virov večji. Vsi njegovi dobavitelji so vključeni v centralizirano nabavno mrežo, kar mu omogoča obvladovanje stroškov, hkrati pa je to tudi

ovira v smislu prilagajanja lokalnim trgov. Bistveno merilo za izbiro dobaviteljev Wal-Martu predstavlja cenovna konkurenčnost (Vodlan et al., 2002, str. 84).

V **Mercatorju** pa so si kot cilj zastavili, da bodo na tujih trgih kupcem ponujali 40 odstotkov blaga lokalnih dobaviteljev, 40 odstotkov blaga slovenskih dobaviteljev in 20 odstotkov blaga drugih tujih dobaviteljev, vendar cilja zaradi pomanjkanja kakovostnih lokalnih dobaviteljev še niso uspeli doseči. Dobavitelje si izbirajo glede na njihovo kakovost, saj si na vseh trgih, na katerih so prisotni prizadevajo ustvariti podobo priznanega in kakovostnega trgovca. Predvsem poudarjajo pomen strateškega partnerstva z dobavitelji ter prednosti njihovega skupnega in usklajenega nastopa na trgu (Ruzzier, 2002, str. 60; Letno poročilo 2002, str. 44-46).

Tu se pojavi **pomembna razlika med trgovcema, ker se Wal-Mart usmerja predvsem k pridobivanju vrednosti za kupca glede na ceno, Mercator pa poudarja predvsem necenovne dejavnike.**

6.2.5. Cenovna strategija

Čeprav je **za oba trgovca značilna strategija vsak dan nizkih cen**, je Wal-Martova cenovna strategija neprimerno bolj agresivna. Ker želi postati najcenejši trgovec, so njegove cene tudi do 15 odstotkov nižje od konkurenčnih. To dosega z nenehno kontrolo stroškov, politiko določanja marž in budnim spremljanjem konkurence. Zaradi tega je bil na zelo konkurenčnem nemškem trgu obtožen celo predatorstva, saj je sprožil hude cenovne vojne. Strategijo vsak dan nizkih cen uporablja pri skoraj vsakem desetem izdelku, stabilnost pa omejuje na kratek čas, v povprečju od šest do osem tednov. Kupcem zagotavlja najnižje cene v obsegu 50 km, v nasprotnem primeru jim povrne razliko. Poleg tega se odloča še za številna dodatna znižanja, ki jih imenuje »roll backs«.

Tudi Mercator uporablja t.i. strategijo vsakodneвно nizkih cen, ki jo uporablja predvsem pri izdelkih po katerih kupci največ povprašujejo. Gre za t.i. trajno nizke cene, katerih stabilnost zagotavlja vsaj 6 mesecev. Zanimiv je »Mercatorjev šparovček«. Gre za strategijo visokih/nizkih cen in je namenjen cenovno najbolj občutljivejšim kupcem, saj so v določenem tednu izbrani izdelki cenejši tudi do 50 odstotkov. Inovativno in za kupce privlačno ponudbo predstavljajo tudi t.i. »nacionalne košarice«, pri katerih Mercator uporablja taktiko oblikovanja cen za paket izdelkov in s katero na učinkovit način komunicira s svojimi ciljnimi segmenti (Vodlan et al., 2002, str. 85; Ruzzier, 2002, str. 56).

6.2.6. Strategija tržnega komuniciranja

Wal-Mart in Mercator uporabljata različna orodja tržnega komuniciranja, pri čemer sledita celotni strategiji poslovanja in pozicioniranja na trgu. V Wal-Martu so prepričani, da so cene same po sebi dovolj zgovorne, zato se odločajo predvsem za tiskane prospekte in različne oblike pospeševanja prodaje kot so občasna velika znižanja, darilni boni, ponudba izdelkov z blagovno znamko SmartPrice in podobno. V Angliji in Nemčiji ima tudi svojo spletno stran prek katere kupce obvešča o akcijah, ne ponuja pa možnosti nakupa prek spleta.

Mercator za razliko od prvega uporablja različna orodja tržnega komuniciranja, med katerimi je potrebno izpostaviti predvsem ponudbo nacionalnih in regionalnih košaric, ki jo posnemajo celo tekmeči na tujih trgih, akcijo »Trajno nizke cene« in seveda akcijo »Mercatorjev šparovček«. Prav tako svoj prihod na tuji trg vedno podpre z močno oglaševalsko akcijo, pri čemer se odloča za selektiven izbor medijev. Pomembne oblike Mercatorjevega tržnega komuniciranja so tudi prodajno osebje, razpoloženje v prodajalni in vizualna predstavitev podjetja. Zelo poudarjajo osebni odnos in prijaznost do zaposlenih. Tako Mercator kot Wal-Mart pripisujeta velik pomen odnosom z javnostmi in predvsem z dobrodelnimi akcijami kažeta skrb za lokalno okolje (Vodlan et al., 2002, str. 85-86; Letno poročilo 2002, str 36-38).

Zelo pomembna komponenta tržnega komuniciranja je tudi **fizična urejenost prodajaln**. Wal-Martovi supercentri dajejo vtis velikih skladišč, kar je tudi razlog, da v podjetju trenutno precej pozornosti posvečajo obnavljanju prodajaln. Na drugi strani pa Mercator posluje v popolnoma drugačnem trgovinskem formatu, čemur ustreza tudi fizična podoba nakupovalnih centrov. Ti so enaki v Sloveniji in tujini (Vodlan et al., 2002, str. 86).

Na **podobo ali imidž** trgovca vpliva vrsta dejavnikov, kot so kakovost izdelkov, izbira, cena, storitve, ciljni trg, lokacija, tržno komuniciranje, atmosfera in zadovoljstvo kupcev. Na tem mestu med trgovcema nastane velika razlika, predvsem v ponujenih storitvah. Mercator pri storitvah na prvo mesto postavlja prodajno osebje, Wal-Mart pa predvsem tiste storitve, ki so povezane z minimalnimi stroški (Vodlan et al., 2002, str. 85-86).

6.3. Analiza uspešnosti internacionalizacije

Analizo uspešnosti internacionalizacije oz. Wal-Martove in Mercatorjeve poslovne uspešnosti na tujih trgih lahko preučimo na podlagi treh meril. To so finančna uspešnost, učinkovitost pozicioniranja in vpliv na gospodarstvo ter širše družbeno okolje (Vodlan et al., 2002, str. 87).

6.3.1. Finančna uspešnost poslovanja

Wal-Martovi prihodki od prodaje na tujih trgih so predlani pomenili približno 16 odstotkov celotnih prihodkov podjetja, kar je **bistveno pod pričakovanji vodstva**. Po ocenah analitikov naj bi prodaja na tujih trgih znašala več kot 60 milijard dolarjev, dejansko pa so ti prihodki znašali le 35,5 milijarde dolarjev. Njegovi doslej **najuspešnejši širitvi na tuje trge sta širitev na mehiški in kanadski trg**, kjer je postal tržni vodja. **Najslabše rezultate pa dosega v Nemčiji**, kjer posluje z izgubo 200 milijonov dolarjev, pri čemer zadnji podatki govorijo celo o povečanju izgube na 300 milijonov dolarjev in o možnosti umika iz nemškega trga. V obdobju štirih let je podjetje na tem trgu uspelo doseči komaj 1,21-odstotni tržni delež, medtem ko je v Veliki Britaniji položaj popolnoma drugačen. Na tem trgu je podjetje skozi celotno obdobje dosegalo rast dobička in konec leta 2001 doseglo 17,3-odstotni tržni delež ter tako postalo drugi največji trgovec na angleškem trgu (Vodlan et al., 2002, str. 87-86; Vodlan, Vida, 2003).

Skupina Mercator je na tujih trgih v letu 2001 zaradi prestrukturiranja družbe Sloboda d.d. in velikih stroškov ob odprtju Mercator Centra v Zagrebu, stroškov novih naložbenih projektov in večinoma dolžniškega financiranja **sicer zabeležila izgubo, vendar ji je v enem letu poslovanja uspelo doseči dvooodstotni tržni delež na hrvaškem in enoodstotni tržni delež na trgu BiH**. Delež prihodkov iz prodaje na tujih trgih trenutno znaša dobro desetino celotnih prihodkov. Pri primerjavi uspešnosti teh dveh trgovcev je potrebno upoštevati tudi razlike v načinu vstopa na nov trg, saj strategija prevzema podjetju omogoči hitrejše pridobivanje tržnega deleža (Vodlan et al., 2002, str. 87-86; Vodlan, Vida, 2003).

6.3.2. Učinkovitost pozicioniranja

Mercator želi v porabnikovih očeh ustvariti podobo priznanega, kakovostnega in družbeno odgovornega trgovca, medtem ko se Wal-Mart želi pozicionirati predvsem kot najcenejši trgovec, hkrati pa tudi kot ponudnik izvrstnih storitev.

Na podlagi raziskav narejenih na hrvaškem in bosanskem trgu, so kupci zadovoljni in zvesti in zato bi lahko sklepali da se je Mercatorju uspelo pozicionirati v skladu s cilji. Za Wal-Mart pa bi lahko rekli, da na nemškem trgu zagotovo ni dosegel zelenega pozicioniranja, za razliko od pozicioniranja na angleškem trgu, kjer je bil po poslovnih rezultatih sodeč, več kot uspešen (Vodlan et al., 2002, str. 88; Vodlan, Vida, 2003).

6.3.3. Učinki internacionalizacije na gospodarstvo in družbeno okolje

Mercatorjeva strategija povezovanja s ključnimi dobavitelji in politika zaposlovanja lokalnega prebivalstva imata **pozitivne učinke na razvoj gospodarstva ter širšega družbenega okolja na trgih nekdanje Jugoslavije**. Prav tako gre za pozitiven učinek internacionalizacije na slovensko gospodarstvo, saj Mercator s ciljno strukturo dobaviteljev na novih trgih omogoča slovenskim proizvajalcem lažji skupen prodor na tuje trge.

Nasprotno, pa je Wal-Mart imel zelo **veliko težav** z zaposlenimi v **Nemčiji**, kar je predvsem posledica zaposlovanja ameriškega menedžmenta, prenosa ameriške korporacijske kulture, zmanjševanja števila zaposlenih, prenizkih plač in podobnih dejavnikov. Negativen vpliv na razvoj panoge in širše gospodarsko ter družbeno okolje so poleg tega povzročile tudi cenovne vojne in razne kršitve zakonodaje glede poslovanja, cen in podobnega. Obratno pa je bil **vpliv internacionalizacije** Wal-Marta na širše družbeno okolje **pozitiven v Veliki Britaniji**, kjer je z agresivno cenovno politiko veliko prispeval k naporom vlade za znižanje visokih marž v trgovini na drobno (Vodlan et al., 2002, str. 88-89).

6.4. Ugotovitve

Wal-Mart je pri širitvi v Evropo podcenjeval razlike med trgi, na kar zgovorno kaže njegov neuspeh v Nemčiji. Kljub velikim kulturnim razlikam, drugačnemu vedenju in drugačnim navadam kupcev je za vstop na nemški trg uporabil visoko stopnjo standardizacije trženske strategije. Uvajanje ameriške kulture vodenja in podcenjevanje moči sindikatov sta povzročili velike težave z zaposlenimi in izgubo številnih menedžerjev. Težave pri vzpostavitvi centraliziranega logističnega sistema so v začetnem obdobju povzročale podvajanje zalog, težave pa so se pojavile tudi s strani lokalnih konkurentov, ki so se na agresivno cenovno strategijo odzvali z znižanjem cen. Po začetni izgubi je zato Wal-Mart ustavil proces nadaljnje širitve na tem trgu, kar je v skladu z dinamičnim modelom internacionalizacije. Za umik se sicer ni odločil, ker bi s tem priznal poraz na zanj najpomembnejšem evropskem trgu, pač pa se je odločil za vztrajanje na sedanji ravni in učenje na lastnih napakah. Popolnoma drugačen pa je bil uspeh prodora na angleški trg, kjer je postal drugi največji trgovec. Iz tega lahko razberemo, da so ključno vlogo pri poslovnem uspehu na izbranih dveh trgih imele kulturne značilnosti in značilnosti organizacijskih kultur prevzetih podjetij (Vodlan et al., 2002, str. 89-90; Vodlan, Vida, 2003).

V nasprotju z Wal-Martom pa se je Mercator širil na sicer veliko bolj tvegane trge, vendar z vidika kulturnih značilnosti veliko bolj podobne trge. Mercatorjeva strategija širitve na trge nekdanje Jugoslavije je temeljila oz. temelji na poznavanju teh trgov, obenem pa daje možnost izkoriščanja prednosti prvega. Zato je trenutno, ob sicer kratki navzočnosti na tujih

trgih in manjši mednarodni vpletenosti, **Mercatorjeva strategija internacionalizacije zelo uspešna** (Vodlan et al., 2002, str. 89-90; Vodlan, Vida, 2003).

Primerjava obeh strategij internacionalizacije je nazorno pokazala, da upoštevanje kulturnih značilnosti ni edini dejavnik uspeha in da med pomembne dejavnike uspeha sodi tudi dobro poznavanje širšega in ožjega poslovnega okolja, nizka psihološka oddaljenost tujih trgov, način vstopa na tuje trge, sposobnost prilagajanja trženjskih strategij, priznavanje omejitev podjetja in njegovih strategij, prožnost in hitro učenje na lastnih napakah in napakah drugih. Na uspeh in obseg internacionalizacije odločilno vplivajo tudi značilnosti menedžerjev, kot so vizija, pogum, vzbujanje zaupanja, sposobnost timskega dela, znanje in izkušnje. Nenazadnje študijski primer tudi kaže, da je povečanje stroškovne učinkovitosti na podlagi optimiziranja stroškov logistike, tržnih poti in nižjih stroškov nabave zaradi ekonomij obsega prav tako eden ključnih dejavnikov uspeha internacionalizacije (Vodlan et al., 2002, str. 90).

7. RAZVOJNE MOŽNOSTI SLOVENSKE TRGOVINE NA DROBNO NA SOSEDNIH TRGIH

7.1. Odprtost mednarodnih trgov

Nedvomno so **danes mednarodni trgi bolj odprti, kot so bili** pred desetimi ali več leti. Zmanjšane ali celo odpravljene so nekatere tradicionalne oblike uravnavanja in omejevanja, kot so carine, prepovedi, kontingenti in podobno. **Poglavitne zasluge za to pripisujemo GATT-u** ali konkretnije dosedanjim osmim pogajalskim krogom. Najpomembnejši je bil zadnji, urugvajski krog pogajanj, ki je prinesel kar nekaj dosežkov povezanih s trgovino. **Med najpomembnejši dosežek sodi ustanovitev svetovne trgovinske organizacije (WTO)**. Vendar pa se moramo kljub temu še vedno zavedati razsežnosti obstoječe trgovinske regulative, ki omejuje prosto trgovanje na tujih trgih in tudi širše mednarodno poslovanje (Potočnik, Hrastelj, 1996, str. 97-98).

Za razvoj trgovine na tujih trgih je predvsem pomembno, da se utrdijo pravila trgovinske politike. Potrebno bi bilo sprejeti predpis o minimalnih znanjih za opravljanje gospodarske dejavnosti s tujino, kot je to praksa v nekaterih razvitih državah. Dejstvo je, da ima velik del slovenske trgovine človeške in kapitalske zmogljivosti, ki presegajo njeno sedanje poslovanje. Zaposleni bi svoja znanja in veščine namreč morali močno osvežiti že zaradi sprememb in novih zahtev, ki jih postavljajo mednarodni trgi (Potočnik, Hrastelj, 1996, str. 101). Primanjkljaj potrebnih znanj pa se ne pojavlja le na področju organizacije in tehnik mednarodnega poslovanja, znanja jezikov, poznavanja sodobnih načinov in oblik mednarodnega poslovanja, ampak tudi na področju komuniciranja, psiholoških in kulturnih dejavnikov poslovanja ter širših socioloških tem, ki imajo posredni vpliv na mednarodno poslovanje (Potočnik, Hrastelj, 1996, str. 103).

Dejstvo je, da bosta trgovino na drobno tudi v prihodnje zaznamovala rastoča globalizacija in informacijska tehnologija na prav vseh področjih delovanja in da bodo uspešni le tisti drobno prodajni trgovci, ki bodo skrbno sledili spremembam na trgu, se odzivali nanje ter racionalizirali poslovanje z inventivnim obvladovanjem tako nabavnih tokov kot trženjskih stroškov (Vida, 2002, str. 30).

7.2. Naklonjenost slovenske trgovine na drobno tujim trgovom

Značilnost slovenskega gospodarstva sta predvsem njegova odprtost in močna usmerjenost na mednarodne trge, kar sega celo v obdobje pred osamosvojitvijo. Slovensko gospodarstvo je namreč eno najbolj izvozno usmerjenih v svetovnem merilu, saj slovenski izvoz vrednostno znaša skoraj 60 odstotkov celotnega bruto domačega proizvoda (Rupnik, 2002).

Poglavitne **okvire mednarodnega trgovanja predstavljata predvsem dva zakona**, Zakon o zunanjetrgovinskem poslovanju in Zakon o trgovini s spremljajočimi predpisi. Slovenski režim mednarodnega poslovanja je ocenjen kot zelo liberalen. Izvoz in uvoz izdelkov sta praviloma prosta, količinske omejitve so redke, pojavljajo pa se predvsem na področju kmetijskih pridelkov in tekstila oz. oblačil (Potočnik, Hrastelj, 1996, str. 99).

Po podatkih, zbranih z anketo, je bilo ugotovljeno, da **pri vlaganju na tuje trge prevladuje prav trgovinska dejavnost**. To kaže, da se slovensko gospodarstvo nahaja v zgodnjih fazah internacionalizacije, za katere so značilne predvsem naložbe v trgovinske afilije in naložbe v bližnje države (Svetličič, 2000, str. 17).

Trenutno je temeljno vprašanje, s katerim se ubada trgovina na drobno, **kje naj slovenski trgovci iščejo svoje priložnosti**. Lahko se podajo na zahodne trge, vendar za to potrebujejo veliko kapitalske moči, ki pa jo imajo le nekateri ali pa na jugovzhodne trge, ki so jim blizu in jih poznajo. Pri tem je bistvenega pomena, da izkoristijo sistem vstopa in izkušnje prihoda tujih trgovcev na slovenski trg. Po raziskavi iz leta 2001 so **za slovenske trgovce najpomembnejši trgi nekdanje Jugoslavije**, torej hrvaški trg, ki mu sledita jugoslovanski in bosanski trg in **še na drugem mestu zahodni trgi Evropske Unije**. Eden pomembnejših razlogov za to, so na teh trgih uveljavljene in poznane blagovne znamke slovenskih podjetij, kar trgovcem omogoča postavljanje višjih prodajnih cen. Cene, ki jih zaračunavajo slovenski trgovci na teh trgih so bistveno višje od tistih, ki jih zaračunavajo na zelo konkurenčnih in zasičenih trgih EU. Vendar pa **podjetja, ki poslujejo s temi trgi, nase prevzemajo precejšnje tveganje**, predvsem tveganje plačilne nediscipline kupcev in finančno tveganje v povezavi s spremembami vrednosti lokalnih valut, zato pa je tudi končni donos boljši. Zaradi višje postavljenih cen, lahko realizirajo profit, ki je bistveno višji od tistega, ki bi ga uspeli realizirati na zahodnih trgih. Drugi razlog, ki povečuje pomembnost trgov nekdanje Jugoslavije, pa se skriva v dejstvu, da slovenski trgovci na teh trgih lahko prodajajo tudi tiste

proizvode, ki jih na zahtevnejših trgih ne morejo prodati ali pa jih lahko prodajajo le po občutno nižjih cenah (Zaman, Čadež, Hočevar, 2002, str. 431-438).

7.3. Poslovanje z državami EU

Ob predpostavki, da obstoji razvita transportno komunikacijska infrastruktura, **relativna majhnost Slovenije ni nikakršna ovira za njeno globalno mednarodno poslovanje**. Kljub temu pa obstaja kar nekaj bistvenih razlogov, ki dajejo domačim trgovcem prednost poslovanja z bližnjimi evropskimi državami. Evropa je namreč trg, ki obsega 370 milijonov zahtevnih in v glavnem bogatih porabnikov v Evropski uniji. Naslednja prednost poslovanja z državami EU je bližina trgov, kar omogoča hitrejšo komuniciranje, osebne stike, krajše odzivne čase, upoštevanje načela JIT (just in time) in nenazadnje tudi nižje prevozne stroške. Prednost je tudi v že utrjenih, tradicionalnih vezeh med trgovci doma in tujimi, evropskimi poslovnimi partnerji (Potočnik, Hrastelj, 1996, str. 106).

Trgi EU so tako kljub nekaterim omejitvam naši najpomembnejši prodajni in nabavni trgi izdelkov, storitev in kapitala. Z državami članicami EU Slovenija trenutno opravi približno dve tretjini svoje trgovinske menjave. Izvoz blaga v države EU je v letu 2001 znašal 62 odstotkov celotnega slovenskega izvoza. Med članicami EU so najpomembnejše slovenske trgovinske partnerice Nemčija, Italija, Francija in Avstrija. Z vstopom Slovenije v EU, pa bo predvsem medsebojna trgovina držav članic pridobila dodatne vzpodbude, saj bo poenostavljen izvoz. Trgovinska menjava z državami EU tako ne bo več slovenska zunanja trgovina, temveč trgovina na notranjem trgu EU (Kezunovič, 2003, str. 124). V menjalne tokove se bodo lažje vključevali tudi tisti slovenski majhni in srednje veliki trgovci na drobno, ki doslej na trgih držav članic EU niso poslovali.

Glede trženja pa se ne bo dosti spremenilo. Trgovska podjetja se bodo soočala s podobnimi težavami kot doslej. Z integracijo bodo trgi članic sicer lažje dostopni, ne pa tudi identični. Predvsem ne smemo podcenjevati kulturoloških razlik, ki bodo tudi v prihodnosti pomembno vplivale na oblikovanje trženjskih strategij (Potočnik, Hrastelj, 1996, str. 110). Dejstvo je, da je trgovina na drobno v evropskih državah veliko bolj razvita kot pri nas in da se evropski trgovci že sedaj soočajo z veliko konkurenco in posledično s pritiski na nižanje cen (Devčič, 2002, str. 9). Zato bodo **naši trgovci z vstopom na te trge prisiljeni najti takšne trženjske prijeme, s katerimi bodo prehiteli konkurenco.**

Za slovensko trgovino je **največja konkurenčna prednost** predvsem v izpeljavi storitev, ki so povezane z izdelki (prevoz, skladiščenje, servisiranje, popravila, inštruktaze itd.) in tudi pri drugih storitvah, ki povečujejo dodano vrednost. Trgovci lahko pri oblikovanju strategij za trženje na trgih EU zasledujejo cilj postati trajni dobavitelj na podlagi nizkih stroškov, kar bi bilo moč doseči z ekonomijo obsega. Vendar pa se tu že pojavi problem, ker so v bližini države, kjer je cena delovne sile še nižja (Češka, Poljska, Slovaška in druge). Lahko si

podjetje kot cilj zastavi konkurenčno prednost, ki bo izhajala iz kakovosti izdelkov in storitev, s čimer si bo trgovec zagotovil lojalnost kupcev ali pa dosegel dominacijo dobavnih in distribucijskih vzvodov z zaščito know-how-a. Za slovenske trgovce, predvsem tiste manjše in prožnejše, pa bi bilo smiselno poiskati in zapolniti tudi tržne vrzeli, ki so jih večji tekmeči spregledali ali zanemarili (Potočnik, Hrastelj, 1996, str. 114-115).

7.4. Poslovanje z državami nekdanje Jugoslavije

Poleg razvitih evropskih trgov pa so za slovenske trgovce zaradi geografske bližine in kulturno-zgodovinskih vezi zelo zanimivi tudi trgi naše bivše skupne države. Trgi nekdanje Jugoslavije, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija, Črna Gora in Makedonija, tvorijo le tretjino vsega jugovzhodnega trga in predstavljajo odlično strateško točko za nadaljnje širjenje poslovanja na sosednje jugovzhodne trge Romunije, Bolgarije in Albanije. **Ti trgi so za nas veliko bolj privlačni kot razviti zahodni trgi**, saj je zaradi povojne krize trg na tem področju relativno nenasičen, kupci pa so željni kakovostnejše ponudbe (Devčič, 2002, str. 30).

Prednosti za slovenske trgovce so predvsem osebne veze in poznanstva ter poznavanje razmer in tveganj, slabost pa se odraža predvsem v nadpovprečnem tveganju poslovanja s temi trgi. Z izjemo Makedonije in pretežnega dela Hrvaške poteka trgovinska menjava v pogojih vojnega gospodarstva in embarga. Slovenska vlada si sicer že dalj časa želi skleniti z novimi državami prosto trgovinske sporazume, vendar so se taki poskusi doslej vselej izjalovili, ali pa se že sklenjeni sporazumi ne uresničujejo. Pri trgovanju z Makedonijo, pa trgovanje še dodatno ovira slaba infrastruktura (Potočnik, Hrastelj, 1996, str. 130). Dodaten problem teh trgov je tudi slaba kupna moč, vendar je potrebno vedeti, da je v vsaki državi, naj je še tako revna, 10 odstotkov bogatega prebivalstva. Če jim zagotoviš primerno ponudbo, redno dobavo in poznano, tradicionalno kakovost slovenskega blaga, si zagotovo uspešen (Anžlovar, 2001, str. 12-13).

Trgovci, ki želijo prodreti na trge JV Evrope morajo upoštevati določena pravila. Veliko trgovcev meni, da čakajo s prodorom na JV trge, ker ti še niso dovolj zreli, ker je kupna moč slaba, ker je zakonodaja zastarela in podobno. Dejstvo pa je, da statistični podatki niso tisti, na katere bi se bilo moč zanesti. Edino na kar se trgovsko podjetje lahko zanese je testiranje trga z izdelki. Trgovci morajo natančno preučiti lokalno konkurenco in je v nobenem primeru ne smejo podcenjevati. Ravno tako ne smejo podcenjevati kupcev v smislu, da jim lahko prodajo karkoli že, ker so tako in tako vajeni slabših izdelkov in nižje ravni storitev. Zelo pomemben je tudi dober menedžment podjetja v tujini. Običajno je najboljši lokalni menedžment, ki pozna trg in potrošne navade. Ker so tradicionalni mediji na JV trgih še razmeroma poceni, je potrebno to izkoristiti in oglaševati v največji možni meri. Nenazadnje pa je pomembna tudi izgradnja celostne integralne infrastrukture, to je dobre verige oskrbovanja trga z vsemi potrebnimi službami. Za podjetja, ki se širijo na trge JV Evrope je smiselno upoštevanje

navedenih pravil, ki so se oblikovala na podlagi izkušenj danes uspešnih podjetij tudi na teh trgih (Basle, 2001, str. 72).

SKLEP

Trgovina na drobno v preteklosti ni imela velike vloge, vendar se je njen pomen iz leta v leto povečeval. **Trgovina na drobno kot del storitvene dejavnosti postaja vse pomembnejša gospodarska dejavnost**, tako v Evropi kot tudi pri nas, kar se odraža v stalnem naraščanju ravni koncentracije in različnih integriranih oblik poslovanja. K hitremu razvoju trgovine na drobno so prispevale demografske spremembe, kulturni in družbeni dejavniki, sodobni tokovi urbanizacije, ekonomski dejavniki, spremembe na področju znanstveno-tehnološkega in tehničnega napredka ter gospodarski sistem in ukrepi gospodarske politike.

Zaradi specifičnosti slovenskega trga, ki ga zaznamujejo majhnost in omejenost, zasičenost ter omejujoča zakonodaja, je postala **internacionalizacija poslovanja nujna tudi v trgovini na drobno**. Internacionalizacijo v trgovini na drobno razumemo kot večrazsežnostni proces vključevanja v mednarodne aktivnosti sestavljen iz različnih komponent.

Začetki mednarodne trgovine segajo v daljno leto 1880, šele v zadnjih petnajstih letih pa se je proučevanje internacionalizacije trgovine na drobno razvilo prek pozicije opazovanja in analiziranja v konceptualni razvoj.

Internacionalizacija je zelo kompleksen in zahteven proces, zato je za vsa trgovska podjetja, ki se želijo širiti s svojim poslovanjem prek meja matične države zelo pomembno, da se na ta korak dobro pripravijo. Temeljno vprašanje, ki ga mora razrešiti poslovodstvo je, kakšen cilj želijo doseči na tujem trgu. Nadalje je za podjetje nujno, da naredi raziskavo trga na katerega se namerava širiti in temu primerno oblikuje strategijo internacionalizacijskega procesa. Najpomembnejši deli strategije internacionalizacije so strategija izbire trgov, strategija vstopa, strategija proizvodov, trženjska strategija in strategija izbire kadrov, vodenja financ ter vzpostavitve organizacijske strukture.

Trgovci na drobno se lahko odločijo nastopiti na tujih trgih na več načinov, za katerega se odločijo, pa je odvisno od stopnje vključenosti podjetja v mednarodne aktivnosti. Lahko se odločijo za izvoz, menedžersko pogodbo, koncesijo, franšizo, skupne naložbe, prevzem, združitve ali organsko rast.

Motive, zaradi katerih se podjetja odpravljajo na tuje trge delimo v proaktivne, ki delujejo stimulatивно na spremembo strategije podjetja in na reaktivne, s katerimi se podjetja odzovejo na nevarnost na domačem ali tujem trgu.

Na uspešnost internacionalizacijskega procesa vplivajo številni zunanji dejavniki, kot so politično okolje, ekonomsko okolje, socialno okolje, kulturno okolje ter struktura panoge trgovine na drobno in pa številne ovire med katerimi so najpomembnejše pomanjkanje znanja, pomanjkanje informacij ter ustreznih kadrov, problem tveganja in problem zagotavljanja zadostne količine sredstev.

V literaturi **obstaja cela vrsta teoretičnih modelov in teorij**, ki razlagajo proces internacionalizacija v trgovini na drobno iz različnih vidikov. Sama sem na kratko predstavila dinamičen model dejavnikov, ki vplivajo na proces internacionalizacije v trgovini na drobno. Spoznana teoretična izhodišča sem nato poskušala aplicirati na konkretne primere iz prakse in sicer tako, da sem s pomočjo študijskega primera primerjala Wal-Martovo in Mercatorjevo strategijo internacionalizacije. Študija dejansko črpa teoretična izhodišča iz empirično preizkušenega dinamičnega modela internacionalizacije, ki sta ga razvili Vida in Fairhurstova. Primerjava obeh strategij je pokazala, da je pri internacionalizaciji poslovanja zelo pomembno upoštevati kulturne značilnosti okolja v katerega se širimo, da je pomembno dobro poznati širše in ožje poslovno okolje ciljnega trga in mu seveda prilagoditi način vstopa na tuji trg in vse ostale komponente internacionalizacijske strategije.

Tudi nadaljnje razvojne možnosti slovenske trgovine so zelo dobre. Dejstvo je, da so mednarodni trgi danes nedvomno bolj odprti, kot so bili pred desetimi ali več leti. Zmanjšane ali celo odpravljene so že nekatere tradicionalne oblike uravnavanja in omejevanja. To je velika prednost za odprto in močno mednarodno usmerjeno slovensko gospodarstvo. Trenutno vprašanje, s katerim se ubada slovenska trgovina na drobno je, kje naj slovenski trgovci iščejo svoje priložnosti. Lahko se podajo na zahodne trge, vendar za to potrebujejo veliko kapitalske moči, ki pa jo imajo le nekateri ali pa na jugovzhodne trge, ki so jim blizu in jih poznajo. Menim, da imajo naši trgovci ravno na južnih trgih ogromno prednost, ki bi jo morali dodobra izkoristiti. Strateški cilj slovenske trgovine bi moral biti, da doseže na trgu novo nastalih držav med 20 in 30 odstotkov celotne prodaje na tujih trgih. Pri tem lahko izkoristi prednost osebnih zvez in znanstev, poznavanje razmer in tveganj in na ta način doprinese korist panogi trgovine na drobno in celotnemu slovenskemu gospodarstvu.

LITERATURA

1. Alexander Nicholas: International Retailing. Oxford: Blackwell Publishers Inc., 1997. 330 str.
2. Andersen O., Buvik A.: Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, B.k., 11 (2002), str. 347-363.
3. Anžlovar Petra: Intervju: Trgovina je kraljica 21. stoletja. *Trgovina*, Ljubljana, 2001, junij, str. 12-13.
4. Basle Andreja: Česa je internacionalizacija naučila Studio Moderna in Seaway. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 2001, 47, str. 72.
5. Burt Steve, Carralero-Encinas Jose: The role of store image in retail internationalization. *International Marketing Review*, B.k.: MCB University Press, 17 (2000), 4/5, str. 433-453.
6. Devčič Davor: Analiza sodobne trgovine v Sloveniji in Evropi. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 45 str.
7. Evans Jody, Treadgold Alan, Mavondo T. Felix: Psychic distance and the performance of international retailers, A suggested theoretical framework. *International Marketing Review*, B.k.: MCB University Press, 17 (2000), 4/5, str. 373-391.
8. Gielens Katrijn, Dekimpe Marnik G.: Do international entry decisions of retail chains matter in the long run? *International Journal of Research in marketing*, B.k.: Elsevier Science Ltd., 18 (2001), str. 235-259.
9. Glas Miroslav et al.: Internacionalizacija malih in srednjih podjetij v gospodarstvu na prehodu: Dejstva v Sloveniji. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 25 str.
10. Hollensen Svend: *Global Marketing*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe, 1998. 604 str.
11. Hrastelj Tone, Makovec Maja: *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 122 str.
12. Hrastelj Tone: *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, 1995. 514 str.
13. Indihar Mateja: *Razvojni trendi v trgovini na drobno*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 51 pril.
14. Kezunovič Maja: *Slovenija in Evropska unija - o pogajanjih in njihovih posledicah*. Ljubljana: Urad Vlade RS za informiranje, 2003.
15. Kotler Philip: *Marketing Management. Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
16. Potočnik Vekoslav, Hrastelj Tone: *Strategija razvoja slovenske trgovine*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 206 str.
17. Potočnik Vekoslav: *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV založba, 2001. 417 str.
18. Quinn Barry, Doherty Anne Marie: International retail franchising: an agency theory perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, B.k.: MCB University Press, 27 (1999), 6, str. 224-236.

19. Quinn Barry: The temporal context of UK retailers' motives for international expansion. *The Service Industries Journal*, London, 19 (1999), 2, str. 101-116.
20. Ruzzier Mitja: Internacionalizacija v trgovini na drobno – primer Mercator. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 87 str.
21. Svetličič Marjan: Svetovno podjetje. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1996. 426 str.
22. Svetličič Marjan, Rojec Matija, Trtnik Andreja: Strategija pospeševanja slovenskih neposrednih investicij v tujino. *Teorija in praksa: revija za družbena vprašanja*, B.k., 37 (2000), 4, str. 623-645.
23. Svetličič Marjan: Pop-internacionalizacija? *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 2000, 19, str. 17.
24. Swift Jonathan S.: Cultural closeness as a facet of cultural affinity, A contribution to the theory of psychic distance. *International Marketing Review*, B.k.: MCB University Press, 16 (1999), 3, str. 182-201.
25. Tkalec Robert: Franšize: Prodaje in zaslužki rastejo. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 2002, 15, str. 21.
26. Trtnik Andreja: Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 112 str.
27. Vida Irena, Fairhurst Ann: International expansion of retail firms: A theoretical approach for future investigations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, B.k.: Elsevier Science Ltd. , 5 (1998), 3, str. 143-151.
28. Vida Irena: Globalni trgovci: Trgovski velikani in trgovski formati. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 2002, 7, str. 30.
29. Vodlan Mateja et al.: Benchmarking strategij rasti trgovskih verig: Wal-Mart in Mercator. Primerjajmo se z najboljšimi, Ljubljana: Časnik Finance, 2002, str. 73-92.
30. Welch Lavrence S., Luostarinen Reijo: Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, B.k., 14 (1988), 2 , str. 34-64.
31. Zaman Maja, Čadež Simon, Hočevar Marko: Privlačnost trgov nekdanje Jugoslavije za slovenska podjetja. *Organizacija*, Ljubljana, 35(2002), 7, str. 431-438.
32. Zupančič Igor: Vpliv uspešnosti pri pridobivanju virov na raven internacionalizacije malih podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 44 str.

VIRI

1. Basle Andreja: Zlata gazela 2001: Mirko Tuš ima nos za trg. (URL: <http://www.gvrevija.com/gazele/ra/?gazelatedna=1&raid=9>), 21.02.2003.
2. Colnar Tadeja: Trženje v Vzhodni in Centralni Evropi ter na trgih nekdanje Jugoslavije. Predavanje. Ljubljana, 2002.
3. Čeh Julija: Elektronsko trgovanje na internetu: temeljni koncepti in osnove. Predavanje. Ljubljana, 2002.
4. Dmitrović Tanja: Tržne poti. Predavanje na dodiplomskem študiju. Ljubljana, 2002.
5. Janković Zoran: Osvajanje trgov bivše Jugoslavije. Predavanje. Ljubljana, 2003.
6. Letno poročilo 2002. Ljubljana: Mercator, 2002. 179 str.
7. Makovec-Brenčič Maja: Mednarodno trženje. Predavanje na dodiplomskem študiju. Ljubljana, 2001.
8. Prva statistična objava. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 2001, 143, 14. 12. 2001.
9. Rupnik Tanja: Mednarodno sodelovanje. (URL: <http://www.gzs.si>), 21.12.2002.
10. Vodlan Mateja, Vida Irena: Internacionalizacija trgovcev: Primerjava med Wal-Martovo in Mercatorjevo strategijo. (URL: http://www.gvrevija.com/arhiv/index.php?id_clanka=739087&page=1), 17.02.2003.