

2014

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

ALJOŠA ČIŽMAN

ALJOŠA ČIŽMAN

KOPER, 2014

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

STRATEŠKI VIDIKI INTERNACIONALIZACIJE
TRGOVSKIH DRUŽB V CENTRALNI IN
VZHODNI EVROPI

Aljoša Čižman

Koper, 2014

Mentor: prof. dr. Roberto Biloslavo

POVZETEK

Gospodarske razmere v svetu in vse hitrejša globalizacija so podjetja v trgovini na drobno prisilila, da so začela razmišljati o osvajanju novih trgov. Internacionalizacije v trgovini na drobno danes ne moremo jemati kot možnost ampak kot dejstvo, ki ga je nujno treba izvesti. V magistrski nalogi odkrivamo vidike internacionalizacije v trgovini na drobno v srednji in vzhodni Evropi. Povzeti so osnovni teoretični modeli, ki so največkrat uporabljeni pri internacionalizaciji v svetu. V podrobno analizo so vključena tri podjetja s področja trgovine na drobno, ki delujejo v izbrani regiji. Predstavljen je tudi predlog modela internacionalizacije v regiji ter izpostavljena so dejstva, ki jih je treba upoštevati ob pripravi planov za vstop na trge v obravnavani regiji.

Ključne besede: internacionalizacija, modeli, srednja in vzhodna Evropa, trgovina na drobno, maloprodajna mreža, blagovne znamke.

SUMMARY

Economic situation in the world and the uprise of globalisation has forced retail companies to consider conquering new markets. Internationalization in retail nowadays cannot be taken as a possibility but as a fact that has to be carried out. In the thesis the aspects of retail internationalization in Central and Eastern Europe are exposed. We have summarized the most commonly used teoretical models of internationalization throughout the world. We included three retial companies from the region into detailed analysis. We also present the potential model of internationalization for the region and reveal the facts that have to be cosidered uppon the preparation to enter markets in the region.

Keywords: internationalization, models, Central and Eastern Europe, retail, retail chain, brands.

UDK: 339.5:005(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelitev področja in opis problema.....	1
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve magistrskega dela	2
1.3	Osnovne predpostavke in omejitve.....	3
1.4	Metode preučevanja	3
1.5	Struktura magistrskega dela.....	4
2	Predstavitev glavnih teorij in definicij internacionalizacije	6
2.1	Definicija pojma internacionalizacija	6
2.2	Proces internacionalizacije.....	8
2.3	Analiza determinant vstopa.....	9
2.3.1	Motivacijski dejavniki	9
2.3.2	Tveganja in nadzor	10
2.3.3	Specifike ciljnih trgov	11
2.4	Izbor trgov in vstopne strategije	12
2.4.1	Strateške odločitve o vstopu na tuje trge.....	14
2.4.2	Proces trženjskega raziskovanja v mednarodnem trženju	17
2.4.3	Analiza okolij mednarodnega poslovanja.....	18
2.4.4	Mednarodni ali globalni pristop	22
2.4.5	Metode vstopa na tuje trge.....	23
2.5	Motivi kapitalskega povezovanja	28
2.6	Modeli internacionalizacije	30
2.6.1	Uppsala model internacionalizacije	30
2.6.2	Združitev modelov internacionalizacije	31
2.6.3	Trifazni model internacionalizacije ali 3 P model.....	32
3	Teoretični pogledi na internacionalizacijo v trgovini na drobno	36
3.1	Funkcija trgovine na drobno in pomen maloprodajne mreže	36
3.2	Pomen »dobrega imena« oz. blagovne znamke	36
3.3	Modeli internacionalizacije v tranzicijskih ekonomijah centralne in vzhodne Evrope	37
4	Predstavitev raziskovalne metodologije in vzorca raziskave	39
4.1	Utemeljitev vzorca podjetij.....	40
4.2	Kratka predstavitev obravnavanih trgovskih družb	41
4.2.1	Predstavitev podjetja Mercator	41
4.2.2	Predstavitev podjetja Eurospin	43
4.2.3	Predstavitev podjetja Kastner & Öhler	44

4.3	Osvetlitev pogledov na internacionalizacijo po posameznih področjih.....	45
4.3.1	Sprejemanje odločitev za izbiro in prodor na ciljni trg	46
4.3.2	Izzivi na lokalnem trgu in način izbire primernih človeških virov.....	49
4.3.3	Kompatibilnost informacijskih sistemov in prenos podatkov	50
4.3.4	Povečevanje tržnega deleža, širjenje maloprodajne mreže in njeni izzivi	51
4.3.5	Asortiment in vključenost lokalnih proizvajalcev	53
4.3.6	Trženje in tržno komuniciranje.....	56
4.3.7	Pomen kakovosti in skrb za okolje.....	58
5	Model internacionalizacije trgovskih družb v CEE	60
5.1	Primerjava med teoretičnimi pogledi na internacionalizacijo v trgovini na drobno in izbranimi trgovskimi družbami	60
5.1.1	Postopek izbire ciljnih trgov	61
5.1.2	Vstopne strategije in metode	63
5.1.3	Organiziranost na ciljnem trgu in izbor kadrov	63
5.1.4	Povečevanje tržnega deleža in razvoj maloprodajne mreže	64
5.1.5	Trženjski splet in delež dobaviteljev z domačega trga trgovske družbe	66
5.1.6	Tržno komuniciranje in vključevanje v lokalno okolje	66
5.1.7	Okoljevarstvena problematika in skrb za kakovost.....	67
5.2	Predstavitev in utemeljitev okvirnega modela internacionalizacije trgovskih družb v CEE	67
5.3	Prispevek dela k znanosti in praksi	72
6	Končni sklepi in ugotovitve.....	73
	Literatura in viri.....	77
	Priloga	81

SLIKE

Slika 1: Dimenzije internacionalizacije.....	8
Slika 2: Uppsala model internacionalizacije	31
Slika 3: Trifazni model internacionalizacije	33
Slika 4: Primerjave prednosti in slabosti pri odločanju o internacionalizaciji.....	70
Slika 5: Grafični prikaz modela	71

1 UVOD

V času velikih gospodarskih sprememb, ob vse hitrejšem spreminjanju okolja, hitrem tehnološkem napredku in spremenjeni strukturi trgov je pojavnost na tujih trgih za večino podjetij nujno za njihovo preživetje. Širitev podjetja s pomočjo internacionalizacije je dinamičen proces, kateremu sledi sprememba stanja podjetja, vendar se od rasti podjetja znotraj meja države razlikuje v nekaj bistvenih točkah.

Podjetja, ki svoje delovanje internacionalizirajo, se med seboj razlikujejo samo po strategiji vstopa na tuje trge. Ugotovitve v tem delu kažejo, da morajo podjetja v svoji internacionalizaciji uporabljati več metod in njihov izbor le teh prilagajati razmeram in značilnostim posameznih tujih trgov, na katerih delujejo. Podjetja morajo trge, na katere vstopajo, obravnavati individualno, saj načinov internacionalizacije v obravnavani regiji ne moremo posploševati in vzorcev v celoti prenašati z enega trga na drugega. Svoje delovanje in znanja o internacionalizaciji morajo podjetja razširiti tudi na druga področja in se nenehno primerjati z ostalimi podjetji na trgu, tako s tistimi, ki so na trgu domača kot s tistimi, ki so na trg vstopila preko internacionalizacije.

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Množica motivov spodbuja podjetja k širitvi obsega poslovanja preko nacionalnih meja, pomembnejši pa so zasičenost domačega trga, omejujoča zakonodaja, želje po hitrejši rasti, učinkovitejše poslovanje podjetja, izboljšanje strateškega položaja podjetja in še mnogo drugih. Ob naraščajoči konkurenci na domačem trgu postajajo tudi majhna in srednje velika podjetja vse bolj vključena v mednarodno menjavo. Tri najosnovnejše oblike internacionalizacije so izvoz kot najbolj razširjena oblika, neposredne tuje investicije, kategorija, ki se vedno bolj uporablja pri internacionalizaciji podjetij, in strateško povezovanje na osnovi pogodbenega sodelovanja. V internacionalizaciji trgovine na drobno so izpostavljeni trije elementi širitve, ki so še posebej pomembni: koncept maloprodajnih formatov, koncept logistike in koncept vodenja (Burt et al. 2005).

Pri širitvah podjetij v sektorju trgovine na drobno je vedno več dokazov, da širitev spremljajo številne napake, spodrsaljaji in posledično umiki s tujih trgov. To dokazujejo primeri številnih podjetij, ki so se odločila za umik s trgov, na katera so vstopila in na katerih niso dosegla pričakovanih rezultatov. Primer takega podjetja je tudi Mercator, d. d. (v nadaljevanju Mercator). Razloge za umik lahko najdemo v slabem poznavanju in razumevanju kulturnih in poslovnih značilnosti ciljnega trga. Podjetje mora ciljnemu trgu prilagajati izdelke, izbiro asortimenta in načine predstavitve prodajnih izdelkov. Velik pomen pri internacionalizaciji podjetij v trgovini na drobno pa ima tudi prilagoditev formata prodajnih enot, s katerim podjetje nastopa na ciljnem trgu. Ob tem je treba poudariti, da uspešna podjetja svoje negativne izkušnje z vstopanjem na tuje trge praviloma pretvorijo v neprecenljive izkušnje in

napake, ki so jih naredili pri širitvi na tuji trg, odpravijo, se iz njih učijo in jih ne ponavljajo pri novih širitvah.

Internacionalizacija v trgovini na drobno se od ostalih internacionalizacij v drugih panogah razlikuje v kar nekaj kategorijah. Pri tem je treba izpostaviti predvsem potrebnost razvejanosti maloprodajne mreže, preko katere lahko podjetje dostopa do končnih uporabnikov na tujem trgu. Pri trgovini na drobno je pomembna tudi distribucijska mreža, ki jo mora podjetje vzpostaviti in učinkovito uporabljati, prav tako pa se sektor trgovine na drobno od ostalih sektorjev ločuje po vpetosti v lokalno okolje. Sodelovanje z lokalnim okoljem in inštitucijami je ključnega pomena za doseganje zastavljenih ciljev in rezultatov.

Velik del strokovne literature predlaga pri preučevanju internacionalizacije posebno obravnavo trgovine na drobno (Aleksander in Myers 2000; Dawson 1994; Dawson 2001). Tako Aleksander in Myers (2000) v svoji raziskavi vztrajata pri Dunningovem eklektičnem modelu kot najbolj zanesljivem pri obravnavi trgovine na drobno, Dawson (1994 in 2001) pa je skeptičen pri uporabi splošnega modela za vse sektorje.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve magistrskega dela

Namen magistrskega dela je preučiti primere internacionalizacije trgovskih podjetij v prostoru centralne in vzhodne Evrope in na podlagi tako pridobljenih spoznanj oblikovati okvirni model internacionalizacije trgovskih družb, ki bi lahko služil kot referenčni model za prakso.

Za doseganje namena dela postavljamo naslednja raziskovalna vprašanja:

- Ali na odločanje o internacionalizaciji družb v trgovini na drobno vplivajo predvsem reaktivni motivacijski dejavniki ali so v ospredju proaktivni motivi?
- Ali družbe v trgovini na drobno pri svoji širitvi izbirajo tuje trge z nižjim tveganjem, ki so geografsko, kulturno in poslovno najbližji domačemu trgu?
- Ali podjetja v panogi trgovine na drobno pri internacionalizaciji uporabljajo enotno vstopno strategijo in enotno strategijo nastopanja za vse ciljne trge ali strategijo prilagajajo glede na značilnosti trga, na katerega vstopajo?

Cilji, ki jih želimo doseči v okviru magistrskega dela, so:

- preučiti postopek izbire trgov in dejavnike, ki so imeli odločilno vlogo pri izbiri vstopnih strategij in kako se le-te razlikujejo med posameznimi trgi pri izbranih primerih podjetij,
- analizirati strategijo nastopa na mednarodnih trgih in ugotoviti, če se razlikuje od nastopa na domačem trgu,
- preučiti kadrovske vidike, uporabo informacijskih tehnologij, politiko izbire formata trgovin, razvoj maloprodajne mreže, trženje in tržno komuniciranje ter trgovski asortiment na tujih trgih,

- ponuditi vpogled v uporabljene načine internacionalizacije podjetij v trgovini na drobno in s tem prispevati k boljšemu razumevanju procesa internacionalizacije v trgovini na drobno v prostoru centralne in vzhodne Evrope,
- izdelati okvirni model internacionalizacije trgovskih družb v centralni in vzhodni Evropi, ki bi lahko služil kot referenčni model za prakso.

V magistrski nalogi želimo raziskati temeljna načela in metode, uporabljene pri internacionalizaciji trgovskih podjetij na širšem geografskem območju, predstaviti optimalni model internacionalizacije in strategije ter pokazati in analizirati načine širitve na ciljne trge, ki jih uporabljajo podjetja v trgovini na drobno v prostoru centralne in vzhodne Evrope.

1.3 Osnovne predpostavke in omejitve

Predpostavljamo, da kljub specifikam posameznih obravnavanih podjetij ter razlikam v njihovih poslovnih in kulturnih okoljih obstajajo v njihovih strategijah internacionalizacije nekatera skupna izhodišča, ki jih je treba oz. jih je smiselno upoštevati za uspešno internacionalizacijo v prostoru centralne in vzhodne Evrope.

Metodološke omejitve izhajajo iz uporabe kvalitativne metodologije raziskovanja. Uporaba študije primera na vzorcu podjetij omejuje posploševanje pridobljenih spoznanj, čeprav v takih raziskavah posploševanje ni temeljni cilj raziskave.

Vsebinske omejitve pa se navezujejo na nerazpoložljivost nekaterih podatkov, ki bi lahko bistveno prispevali k spoznanjem naloge. Kljub obsežni literaturi na temo internacionalizacije podjetij je zaradi različnosti upoštevanih determinant pri procesu internacionalizacije težko najti enoznačen odgovor na vprašanje, katero strategijo in načine vstopa uporabiti pri prodoru ali večanju tržnega položaja na ciljnim trgu. Mnoga podjetja pri svoji ekspanziji uporabljajo neformalne povezave, poznanstva in kontakte. Podatki o teh kategorijah pa za širšo javnost niso dostopni in predstavljajo poslovne skrivnosti posameznega podjetja, kar otežuje raziskavo.

1.4 Metode preučevanja

Pri pisanju magistrskega dela je bila najprej opravljena analiza strokovne literature domačih in tujih avtorjev. Preučevanje te literature služi za podajanje aktualnega teoretičnega ozadja in izhodišč obravnavane tematike. Uporabljene metode raziskovanja bodo tako v prvem delu metoda deskripcije, komparativna metoda in metoda kompilacije.

V empiričnem delu pa je bila uporabljena metodologija študije primera, kjer smo nadrobneje preučili in analizirali uporabljene strategije in načine internacionalizacije izbranih podjetij. Podjetja, obravnavana v raziskavi, smo izbrali na podlagi nastopanja na slovenskem trgu, pri svoji rasti pa uporabljajo strategijo internacionalizacije. V raziskavo smo vključili tri podjetja

v trgovini na drobno, ki delujejo v regiji centralne in vzhodne Evrope. Pri obravnavi konkretnih primerov smo se poglobili tako v mikroekonomske raziskave kakor tudi v analizo makroekonomskih trendov, ki vplivajo na odločitev podjetij v trgovini na drobno za prodor na tuje trge. Za pridobivanje teh podatkov smo uporabili dokumente, interna gradiva in drugo literaturo obravnavanih podjetij. Primarne podatke o načinih vstopa ter o strategijah nastopa na tujih trgih pa smo pridobili z izvedbo polstrukturiranih intervjujev z vodilnimi delavci v treh obravnavanih podjetjih. Polstrukturirane intervjuje smo opravili s predstavniki različnih sektorjev v podjetjih, kot so komercialni sektor, marketing, finance, kadrovske sektor in sektor za razvoj. Skupno smo opravili devet polstrukturiranih intervjujev. Tako pridobljene podatke smo analizirali in interpretirali z uporabo metode analize vsebine. Dopolnili smo jih še s podatki iz letnih poročil obravnavanih trgovskih podjetij in jih primerjali z zapisanimi vizijami, izbranimi strategijami in politikami, ki jih imajo obravnavana trgovska podjetja na trgih, na katera se širijo.

1.5 Struktura magistrskega dela

Magistrsko delo je razdeljeno na tri vsebinske dele, ki skupaj tvorijo celoto predstavitev problema internacionalizacije trgovine na drobno.

Prvi del osvetli splošne poglede na internacionalizacijo v trgovini na drobno, razkrije osnovne definicije internacionalizacije, predstavi celoten proces internacionalizacije in se poglobi v splošne analize determinant vstopa. Pri determinantah podrobneje analizira motivacijske dejavnike, ki so relevantni pri odločitvi za začetek procesa internacionalizacije, spomni na tveganja, ki se pojavljajo pri odločitvi, in poudarja značilnosti in razlike, ki jih je treba preučiti pred vstopom na ciljni trg. Predstavitev vstopnih strategij zajema odločanje med globalnim in mednarodnim pristopom, prav tako pa na podlagi že zgoraj opredeljenih dejstev in ugotovitev podjetja izbirajo metode in načine za vstop na želeni trg. Pri trgovini na drobno pa je treba zaradi posebnosti panoge preučiti tudi možnosti kapitalskih povezav, ki so lahko glede na učinkovitost in hitrosti rezultatov zelo uspešne.

V drugem delu smo se dotaknili teoretične obravnave problema internacionalizacije v trgovini na drobno, predstavljamo pa tudi poglede na internacionalizacijo v obravnavani panogi. Naloga predstavlja funkcijske prednosti trgovine na drobno, osvetljuje pa tudi pomen razvejane in primerne maloprodajne mreže. Predstavljen je tudi pomen »dobrega imena« podjetja, njegovo vključevanje v socialno, kulturno, športno in druga okolja regije, v kateri deluje. Poudarjen je pomen graditve odnosa z vsemi javnostmi, ki so udeležene v delovanju podjetja. Kot pglavitno poglavje drugega dela pa je predstavljena analiza do sedaj uporabljenih načinov internacionalizacije v tranzicijskih ekonomijah v centralni in vzhodni Evropi. Predstavljeni so tudi načini in metode, uporabljeni za vstopanje in osvajanje ciljnih trgov v obravnavani regiji.

S predstavitevijo uporabljenih raziskovalnih metod se začne tretji del magistrskega dela. V empiričnem delu naloge je bila uporabljena študija primera, kjer smo natančneje preučili in analizirali uporabljene strategije in načine internacionalizacije izbranih podjetij. Empirični del se nadaljuje s predstavitevijo in obravnavo konkretnih primerov obravnavanih trgovskih družb, predstavljene in preučene so značilnosti družb. Prikazani so postopki izbire ciljnih trgov, vstopne strategije, ki jih obravnavana podjetja uporabljajo za prodore na ciljne trge, in organiziranost trgovskih družb na trgih, na katera so vstopila. Podrobno so predstavljeni tudi trženjski spleti trgovskih družb na novih trgih in vključevanje dobaviteljev ciljnega trga v trženjski splet. Pomemben del analize je tudi tržno komuniciranje in vključevanje v lokalno okolje ter skrb za lokalno okolje in kakovost izdelkov in storitev.

Zadnji del magistrske naloge predstavi sklepe in končne ugotovitve o internacionalizaciji v trgovini na drobno v obravnavani regiji. Magistrska naloga se zaključuje s predstavitevijo modela, ki je glede na spoznanja, pridobljena v raziskavi, po našem mnenju najprimernejši za širitev trgovine na drobno v post-tranzicijskih ekonomijah v centralni in vzhodni Evropi.

2 PREDSTAVITEV GLAVNIH TEORIJ IN DEFINICIJ INTERNACIONALIZACIJE

Internacionalizacija se v najširšem smislu nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega poslovanja in sodelovanja. Gre za širjenje ekonomske dejavnosti med več držav oziroma vključevanje v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo z vidika menjave blaga in storitev (v trgovinski bilanci) oziroma tekočega in kapitalskega dela plačilne bilance ter določenih oblik mednarodnega ekonomskega sodelovanja, ki v slednjih sploh niso zajete (Trtnik 1999). Internacionalizacija se širše uporablja za izhodno gibanje aktivnosti posameznega podjetja izven meja lastne države oziroma z domačega trga na globalni trg (Buckley in Ghauri 1993). Alexander in Myers (2000) definicijo nato nekoliko razširita, in sicer kot proces naraščajočega vključevanja v mednarodne aktivnosti zaradi vključevanja tako vhodnih kot izhodnih aktivnosti, oboje pa spada v mednarodno trgovino.

2.1 Definicija pojma internacionalizacija

Internacionalizacijo lahko razumemo kot investiranje na tujih trgih zaradi izkoriščanja lastniških, lokacijskih in drugih prednosti, ki jih ponujajo tuji trgi. Vidik internacionalizacije lahko definiramo tudi kot proces evolucije podjetja, pri čemer podjetje veča mednarodno udeležbo na osnovi povečevanja znanja in tržne privrženosti.

V teoriji obstaja več modelov internacionalizacije. V osnovi se razlikujejo tri različne šole, ki opisujejo načine internacionalizacije. Prva šola se imenuje ekonomska, ki z ekonomsko teorijo definira internacionalizacijo s tujimi direktnimi investicijami na ciljnim trgu. Druga se imenuje vedenjska šola, ta svojo definicijo nasloni na model postopne internacionalizacije. Tretja šola pa zagovarja postopek internacionalizacije z mrežnim pristopom.

Ekonomske pristop uporablja teorije, ki slonijo na prispevkih avtorjev, ki jih lahko povezujemo z ekonomsko teorijo. Mednje spada Penrose (1959) s proučevanjem vzgibov, ki spodbujajo podjetja k osvajanju tujih trgov. Montgomery in Wernefelt (1991) pa sta nadgradila Penroseovo teorijo z dejstvom, da so določeni viri specifični in jih je možno uporabiti samo pri določenih aktivnostih. Pri ekonomskem pristopu je treba omeniti tudi delo »SME internationalization research: past, present and future« (Ruzzier, Hisrich in Antončič 2006), kjer avtorji izpostavijo tri različne pristope. Prvi opredeljuje širitev podjetij na internacionalne trge s procesi vertikalne integracije, drugi teorijo možnosti prenosa stroškov in tretji eklektično paradigmo, ki poudarja tri prednosti: lastniško prednost, lokacijsko prednost in internacionalizacijsko prednost.

Vedenjska šola je osnovana na klasičnem Uppsala modelu, kjer je ideja internacionalizacije linearen in posledično več fazni proces (Coviello in McAuley 1999). Dve pomembnejši smeri zaznamujeta vedenjski del, in sicer Uppsala model (Johanson in Vahlne 1977) in nadgradnja modela, ki se imenuje Inovacijsko vezana internacionalizacija (Bilkey in Tesar 1977;

Cavusgil 1980; Czinkota 1982; Reid 1981). Svoj prispevek k izboljšanju in utemeljitvi modelov pa so prispevali tudi mnogi drugi. Uppsala model postavlja na prvo mesto pridobivanje izkušenj s postopnim napredovanjem internacionalizacije (Johanson in Vahlne 1977), tako je internacionalizacija rezultat jasnega zaporedja odločitev o osvajanju trga. Prav tako pa je tukaj izpostavljen psihološki vidik, kjer je izpostavljena različnost tako v kulturnem kot tudi jezikovnem smislu. Johanson in Vahlne (1977) uporabljata ta koncept kot razlago, da z večanjem izkušenj pri internacionalizaciji pada psihološka različnost, ki deli podjetje od tujih trgov. Pri vedenjski šoli moramo omeniti tudi dela in raziskave drugih avtorjev. Poudariti velja inovacijski model (I-model), ki je v fazah zelo podoben uvajanju novega izdelka (Rogers 1962). Med drugimi avtorji, ki se navezujejo na vedenjsko šolo, velja omeniti še Bilkey in Tesar (1977) ter Reid (1981).

Mrežni pristop se je razvil iz modela Uppsala. Posledično je internacionalizacija definirana kot omrežje, ki se razvija skozi komercialne procese, ki jih izvajajo druge države v treh fazah, ki sta jih definirala Johanson in Mattson (1988): načrtovanje, penetracija in integracija. Načrtovanje je prvi korak, ki so ga začela podjetja, da bi integrirala mrežo v svoje poslovanje. Integracija v mrežo je povezana z novimi investicijami za podjetje. Penetracija se nanaša na razvoj vloge podjetja v mreži in povečanje njihovih sredstev za udeležbo na tujem trgu. Integracija predstavlja nadgradnjo, ko se podjetje poveže s številnimi nacionalnimi mrežami, ki jih mora koordinirati. Vzpostavitev finančnih, tehnoloških in komercialnih povezav z ostalimi udeleženci mreže omogoča podjetju širjenje svojih povezav in omogoča postopno širjenje svojih dejavnosti stran od svojega domačega trga, dokler se ne internacionalizira. Mreže sestavljajo podjetja različnih velikosti, ki med seboj sodelujejo, vzpostavljene pa so povezave med njimi (Česen in Jaklič 1996). Osredotoča se na odnose med podjetji, ki so med seboj povezana s proizvodnjo, distribucijo, uporabo proizvodov in storitev v določeni industriji. Podjetje se po mrežnem pristopu internacionalizira z vzpostavljanjem in razvojem povezav odnosov s partnerji v tujih mrežah. Podjetja lahko s svojimi dobavitelji, kooperanti, konkurenti in drugimi podjetji sodelujejo nepogodbeno ali pogodbeno. Pomembni postajajo odnosi med posameznimi podjetji ter kakovost in delovanje teh odnosov. V mrežah tako ni več pomembna velikost podjetja, temveč kakovost poslovnih odnosov, ki podjetja združujejo. Najbolj značilna lastnost mrež je, da si podjetja konkurirajo in hkrati med seboj sodelujejo (Česen in Jaklič 1996).

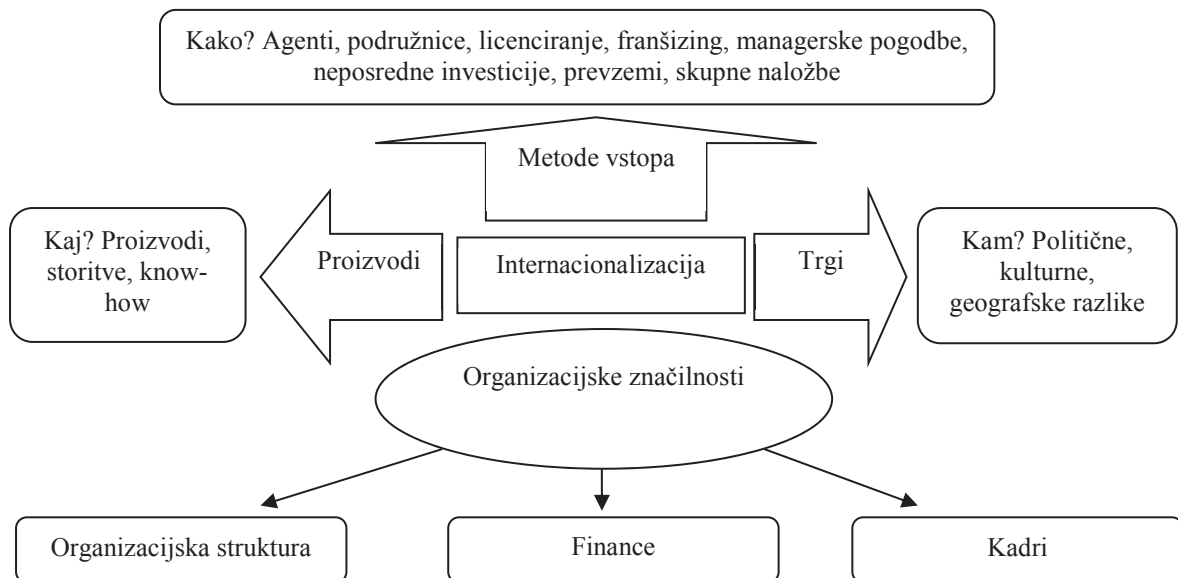
Proces internacionalizacije ni enosmeren, temveč poteka vsaj v dveh smereh. Internacionalizacija je lahko tako vhodna kot tudi izhodna. V primeru vhodne internacionalizacije je mednarodno poslovanje v določeni državi posledica vpliva tujih, globalnih konkurentov na njenem trgu, ki sili v domači trg usmerjena podjetja k sodelovanju s tujimi ekonomskimi subjekti. Domače gospodarstvo se lahko (vhodno) internacionalizira zaradi širjenja ali rasti tujih podjetij, na primer z uvozom, s prejemanjem licenc, s skupnimi vlaganji s tujci v domači državi ali s poslovnimi enotami v popolnoma tuji lasti. Z drugega vidika pa se gospodarstvo lahko internacionalizira tako, da podjetja na domačem trgu

razširjajo svojo dejavnost preko nacionalnih meja, kar v strokovni literaturi imenujejo izhodna internacionalizacija. Poleg zgoraj omenjenega obstaja tudi internacionalizacija kooperativnega tipa (na primer strateške zveze, kooperacijski sporazumi), vse večja pojavnost kapitalskih povezav omogoča vse večjo pojavnost tovrstnih načinov internacionalizacije.

Večina preučevanj internacionalizacije je v strokovni literaturi osredotočeno na izhodno internacionalizacijo s poudarkom na procesu vstopa na tuji trg oziroma procesu rasti podjetja, ki ga jemlje za prvi pogoj internacionalizacije (Buckley in Ghauri 1993). V nadaljevanju se bomo omejili na investicije podjetij v tujini kot na glavni del preučevanja v magistrskem delu.

2.2 Proces internacionalizacije

Internationalizacija je večplastni proces, saj je pri njem treba upoštevati mnogo dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost internacionalizacije in ga sestavlja več posameznih komponent. Teorije internacionalizacijskega procesa temeljijo večinoma na modelu zmanjšanja tveganja. Ti modeli predpostavljajo postopnost in nadzor mednarodnega prodora (Alexander 1995; Coviello in McAuley 1999). Tako se podjetja odločajo za izvoz v države, ki so geografsko in kulturno najbližje domačemu trgu, kar zahteva tudi manjše investicije. Prav tako so tu v ospredju izkušnje in čezmejna sodelovanja s sosednjimi državami, ki so že razvita tržišča in zmanjšujejo riziko pri internacionalizaciji. S pridobivanjem mednarodnih izkušenj se začnejo podjetja širiti v bolj oddaljene države.



Slika 1: Dimenzije internacionalizacije

Vir: povzeto po Buckley in Ghauri 1993.

Poleg omenjene obstaja tudi internacionalizacija kooperativnega tipa, ki je z naraščanjem kapitalskih povezav vse bolj prisotna. Navadno podjetja začnejo z vhodno

internacionalizacijo, sledi izhodna internacionalizacija in na koncu še kooperativna (Buckley in Ghauri 1993).

Najpomembnejši del strategije internacionalizacije so strategije izbire trgov. Podjetje, ki vstopa v internacionalizacijo, si mora pred končno odločitvijo o internacionalizaciji odgovoriti na vprašanja: Na katere trge vstopiti (*kam*)? Kakšna naj bo strategija vstopa (*kako*)? S katerimi proizvodi (*kaj*)? Ob tem pa so pomembne tudi druge dimenzije (finance, kadri, organizacijska struktura). Zavedati se moramo, da ne obstaja idealna strategija vstopa. Različna podjetja lahko za iste trge izberejo različne strategije vstopa oziroma eno podjetje lahko izbere eno strategijo za različne trge. Vsaka od teh se v procesu internacionalizacije postopno razvija in spreminja ter prilagaja potrebam in značilnostim ciljnega trga.

2.3 Analiza determinant vstopa

Podjetja se za internacionalizacijo odločajo zelo različno. Odločitev je odvisna od mnogih dejavnikov, ki sprožijo internacionalizacijo in popeljejo podjetje v mednarodno poslovanje. Glede na načine in možnosti internacionalizacije je ta močno odvisna od vrste podjetja, panoge, v kateri deluje, geografske pozicije in osebnostnih lastnosti odločevalcev (managerjev). Stopnje vključevanja v aktivnosti na tujem trgu so lahko zelo različne, z večanjem stopnje vključenosti pa se večja tudi stopnja tveganja, s katerim se podjetje ob internacionalizaciji srečuje. Pri svoji izbiri mora podjetje upoštevati značilnosti in posebnosti ciljnega trga. V svoji analizi mora proučiti geografske, sociološke, ekonomske, politične in ne nazadnje tudi ekološke značilnosti, ki jih ponuja novo tržišče.

2.3.1 Motivacijski dejavniki

Kacker (1986) motivacijske dejavnike deli na dejavnike potiska in dejavnike vleke. Alexander (1990 in 1995) in Williams (1992) omenjeno delitev kritizirata zaradi enostavnosti kategorizacije. Oba avtorja sta na podlagi empiričnih preučevanj motivov internacionalizacije britanskih podjetij ugotovila, da je to zelo kompleksen proces in da je bila večina dejavnikov ugotovljenih pri preučevanju dejavnikov vleke. Zaradi pridobljenih dognanj avtorja predlagata delitev podjetij glede na njihov reaktivni ali proaktivni pristop k internacionalizaciji (Arnold in Fernie 2000). Hollensen (2004) povzema njuno delitev na proaktivne in reaktivne motive za internacionalizacijo podjetij, katerih primere navajamo v nadaljevanju (Arnold in Fernie 2000).

Proaktivni motivi predstavljajo stimulacije za spremembe v strategiji in temeljijo na interesu podjetja za raziskovanje lastnih prednosti (npr. posebno tehnološko znanje) in tržnih priložnosti. Mednje sodijo (Ruzzier 2002):

- *Dobiček in rast* podjetja ter s tem maksimiziranje njegove vrednosti predstavlja tako osnovni in glavni motiv delovanja na domačem kot tudi na tujih trgih.

- *Pobuda posloводства* je motivacija, ki izraža željo, navdušenje in zagon posloводства, odvisna je od njihovega zaznavanja, pričakovanj in zmožnosti podjetja za vstop na tuje trge.
- *Edinstveni proizvodi in storitve ter tehnološke sposobnosti*, pri katerih je treba ločiti dejanske prednosti od zaznavnih, in ugotoviti, koliko časa bodo dejanske prednosti obstajale, se v današnjem času hitrega razvoja tehnologije zelo hitro izničijo.
- *Priložnosti na tujih trgih in tržne informacije* so učinkovite le, če podjetje lahko aktivira sredstva, s katerimi se odzove na take priložnosti. Za tovrstne hitre odločitve pa je treba imeti popolne informacije, ki lahko izhajajo iz podobnih priložnosti na domačem trgu.
- *Ekonomija obsega*, ki jo podjetja dosegajo s povečano proizvodnjo zaradi nastopa na tujih trgih, zniža proizvodne stroške tudi proizvodom na domačem trgu in tako povečuje konkurenčnost podjetja.

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

- *Konkurenčni motivi* so najbolj pogost reaktivni motiv. V strahu pred izgubo tržnega deleža in konkurenčnega položaja na domačem trgu (zaradi prednosti doseganja ekonomije obsega konkurenta, ki se je že odločil za internacionalizacijo), temu sledijo tudi druga podjetja.
- *Majhnost in nasičenost domačega trga* podjetja pogosto prisili v izvoz zaradi nezmožnosti doseganja ekonomije obsega. Ta motiv je posredno vezan na predhodni konkurenčni motiv. Majhnost trga kot reaktivni motiv je posebej pomembna pri specifičnih proizvodih, kjer je kupcev malo in jih je lahko identificirati po vsem svetu. S širitvijo na tuje trge lahko podaljšamo življenjsko dobo proizvodom, ki so na domačem trgu v življenjskem ciklu v fazi upadanja.
- *Presežne kapacitete proizvodov* oziroma prekomerna proizvodnja se oblikuje, če je prodaja proizvodov na domačem trgu pod pričakovanji. Presežne proizvodne kapacitete so lahko tudi močan motivacijski dejavnik za nastopanje na tujih trgih. Če kapacitete niso polno zasedene, je širitev na tuje trge priložnost za porazdelitev fiksnih stroškov.
- *Prodaja sezonskih proizvodov na tuje trge*. Sezonska komponenta povpraševanja po proizvodih na domačem trgu se lahko razlikuje od tiste na tujih trgih. Želja po stabilnejšem povpraševanju skozi vse leto pa je lahko neprekinjena spodbuda za raziskovanje najširših tujih trgov.

2.3.2 Tveganja in nadzor

Metode vstopa se med seboj lahko zelo razlikujejo. Najpomembnejša razlika v metodah vstopa na mednarodne trge je stopnja vključenosti podjetja v mednarodne aktivnosti, ki v veliki meri določa možnosti nadzora in stopnjo tveganja. Obstaja velika povezanost med

posameznimi kategorijami, in sicer višja kot je stopnja vključenosti v mednarodne aktivnosti, večja je možnost nadzora in večje je tveganje zaradi večje uporabe virov.

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

Pri odločanju za posamezno obliko vstopa si mora podjetje odgovoriti na naslednja vprašanja o svojem delovanju na ciljnim trgu:

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

Pri iskanju odgovorov na ta vprašanja moramo upoštevati poleg stopnje tveganja, nadzora in stroškov tudi relativno pomembnost, ki jo podjetje posveča posameznim elementom trženjskih aktivnosti. Pri odgovorih mora podjetje upoštevati tudi svoje značilnosti, prednosti in pomanjkljivosti ter v analizi ugotoviti priložnosti in nevarnosti vključitve na ciljni trg. Eroglu (1992) v svojem proučevanju osvetli tveganje iz drugega zornega kota in ugotovitve strne v teorijo tveganja. Prevzemanje tveganja je lahko tudi želja posameznih podjetij, ki so za to dodatno nagrajena z dobičkom, in dejavnik, ki pojasnjuje internacionalizacijo podjetij. Na namen internacionalizacije vplivata dva dejavnika, in sicer (Sternquist 1997):

- okoljske značilnosti (domači konkurenčni pritiski, vpliv zunanjega agenta na spremembe in zaznane prednosti zunanjega okolja),
- organizacijske lastnosti (velikost podjetja, poslovne izkušnje, mednarodna usmerjenost in nagnjenost k tveganju vrhnjega managementa ter primerjalne prednosti podjetja).

2.3.3 Posebnosti ciljnih trgov

Na internacionalizacijo poslovanja nekega podjetja in njegovo vključevanje v mednarodno trgovino ima močan vpliv trgovinska politika države, vključno z zunanjetrgovinsko politiko tako domače države, ki z različnimi ukrepi podjetje spodbuja k nastopu na mednarodnih trgih, kot tuje države gostiteljice, ki lahko prihod tujega podjetja močno zavira in omejuje oziroma olajšuje. Trgovinska politika vsebuje predpise, ukrepe, sredstva in postopke, s katerimi državne institucije vplivajo na poslovanje na domačem in tujih trgih. Slednja je tudi sestavni del ekonomske politike države, s katero ureja temeljne odnose med udeleženci na trgu ter ustvarja in spreminja pogoje za razvoj celotnega narodnega gospodarstva, zato se njeni ukrepi nanašajo na (Potočnik 2001; Klemenčič 2000) varstvo konkurence, carine in druge ukrepe zunanjetrgovinske politike za zaščito domače proizvodnje, pogoje za ustanavljanje in poslovanje trgovskih podjetij, davčni sistem, socialno podporo pri propadanju malih

samostojnih trgovcev, finančno podporo razvoju trgovine in izobraževanje ter strokovno usposabljanje zaposlenih v trgovini.

2.4 Izbira trgov in vstopne strategije

Izbira primerne trga za vstop podjetja je ključen in zelo vsestranski proces.

Ta proces ni preprost, saj mora podjetje preučiti številne dejavnike, ki vplivajo na to, ali bo podjetje uspešno na ciljnem trgu ali pa se bo internacionalizacija izkazala za neuspešno. Vedno več podjetij se odloča za podrobne raziskave trgov, saj si s tem zmanjšajo tveganja, ki se lahko pojavijo, če podjetja upoštevajo samo pretekle izkušnje in znanja, ki so jih pridobila na drugih trgih. Pri tem je treba upoštevati, da je razlika med posameznimi na videz sorodnimi trgi lahko zelo velika. Eden od ključnih elementov učinkovitega mednarodnega trženja je sposobnost managerjev, da interpretirajo dogajanja in trende mednarodnega okolja, prepoznajo priložnosti na mednarodnih trgih in oblikujejo ustrezne presoje o kombinaciji virov podjetja v procesu prilagajanja trženjskih aktivnosti obstoječega in potencialnega povpraševanja na tujih trgih (Previšić in Ozretić Došen 1999; Jurše 1999). Za takšne odločitve pa managerji potrebujejo pravočasne, točne in kvalitetne informacije o tujih trgih. Kvaliteta odločitev temelji prav na kvaliteti in pravočasnosti pridobljenih informacij in podatkov, zato s procesom rasti podjetja na mednarodnih trgih raste tudi potreba po sistematičnem zbiranju podatkov o trgih, na katerih je podjetje navzoče ali vanje vstopa.

Preden se podjetje odloči za vstop na nove trge, mora potencialne trge predhodno podrobno in temeljito analizirati. Pregled tržišča je metoda analize in ocenjevanja tržišča, ki podjetjem omogoča identifikacijo manjšega števila zanimivih tujih trgov z eliminacijo manj zanimivih. Pregled tržišča v bistvu pomeni zbiranje informacij, potrebnih za odločitev o prodoru na potencialno najzanimivejši trg.

Preliminarni pregled potencialnih trgov pomeni analizo osnovnega povpraševanja, demografskega, političnega, ekonomskega in kulturološkega okolja potencialnega tujega tržišča. Podjetje mora oceniti, ali sploh obstaja povpraševanje po njegovem izdelku oz. storitvi, in v primeru pozitivnega odgovora določiti velikost povpraševanja ter njegov potencial. To je logičen prvi korak in verjetno ena ključnih točk pri odločitvi za vstop na nove trge. Če že v začetni fazi podjetje ugotovi, da ni zadostnega povpraševanja po izdelkih ali storitvah, ki jih podjetje ponuja v svojem portfoliju, ni virov (finančnih in drugih), ki bi podjetju omogočili uspešno prodajo na tujem trgu. Ponavadi mala podjetja nimajo dovolj izkušenj in znanja, zato je smiselno, da za tako delo najamejo ustrezne strokovnjake.

Temu sledi analiza demografskega okolja, s katero mora podjetje ugotoviti velikost, rast in gostoto naseljenosti prebivalstva ter mestno in podeželsko razporejenost. Pomembni so tudi dejavniki, kot so klimatske in vremenske spremembe, oddaljenosti krajev in možnosti fizične

distribucije ter opremljenost komunikacijskega omrežja. Prav tako je treba opredeliti produkte demografskega značaja in razpoložljive naravne vire (Jain 2001).

Nujna je tudi analiza političnega in pravnega okolja in posameznih uredb, pravil in zakonov, ki bi lahko vplivali na uspešnost posla. Analizirati je treba državni sistem, politično stabilnost in kontinuiteto, ideološko orientacijo, državno vpletenost v poslovanje, državno vpletenost v načine komuniciranja, naravnost glede tujega poslovanja (trgovinske omejitve, carinske omejitve, bilateralne trgovinske sporazume) in nacionalne ekonomske in razvojne prioritete (Jain 2001).

Analiza ekonomskega okolja, v katero podjetje vstopa, bo podjetju omogočila oceniti kupno moč, moč gospodarstva, BDP, stopnjo inflacije, plačilno bilanco, stabilnost valute, bančni sistem, zaposlenost, višino povprečne plače, komunikacijsko, informacijsko in transportno infrastrukturo itd. Vsi omenjeni dejavniki močno vplivajo na obseg povpraševanja in lahko pripeljejo do tega, da povpraševanja kljub razmeroma veliki potrebi po izdelku ni oziroma je manjše od predvidenega.

Potrebno je poudariti, da pridobljene ekonomske podatke različna podjetja uporabljajo na več načinov, predvsem pa jim posvečajo različno pozornost pri odločanju o vstopu na tuji trg. V praksi sta še posebej razširjena dva načina ocenjevanja tržnega povpraševanja, in sicer merjenje tržnih indikatorjev in merjenje tržnih dejavnikov (Ball in McCulloch 1990). Tržni indikatorji so ekonomski podatki, ki jih lahko uporabimo za merjenje relativne moči tržišča za različna geografska področja. Tržne indikatorje predstavljajo tudi prej omenjeni ekonomski podatki. Na podlagi teh indikatorjev lahko potem formiramo sestavljene indekse o velikosti trga, tržni intenziteti in rasti trga. Tržni dejavniki so podobni tržnim indikatorjem s to razliko, da imajo visoko težnjo korelacije s tržnim povpraševanjem za določen produkt ali storitev.

Analiza sociološko-kulturološkega okolja pomeni upoštevanje različne kulture pri mednarodnem poslovanju, saj le-ta lahko močno vpliva na poslovanje. Upoštevati je treba razlike na področju religije, jezika, odnosa do dela, družinskih odnosov, izobraževanja. Analizirati je treba poslovno etiko, mreže podjetij in njihovo medsebojno povezanost, norme in vrednote v družbi, odnos do tujih izdelkov itd.

Naslednji korak je ocenjevanje industrijskega potenciala tržišča. Pri tem predvsem ocenjujemo odprtost trga in potencial produkta ali storitve. Za ustrezno oceno odprtosti trga in potenciala produkta je treba analizirati trgovinske omejitve, kot so carinske stopnje, kvote, potrebna dokumentacija in uvozna regulativa, lokalni standardi, praksa in ostale necarinske omejitve. Zelo pomembno je oceniti potrošnikove potrebe in želje. Ugotoviti je treba, ali obstaja lokalna proizvodnja, oceniti uvoz in porabo, izpostavljenost in sprejemljivost produkta ali storitve, določiti dostopnost podobnih produktov ali storitev in identificirati industrijsko specifične ključne indikatorje povpraševanja. Prav tako je treba ugotoviti, kako potrošniki sprejemajo produkte tujega porekla, konkurenčnost produkta ali storitve, ki ga bo podjetje

ponujalo ter oceniti razpoložljivost posrednikov, regionalne in lokalne transportne zmogljivosti, razpoložljivost ključnih ljudi in eventualne pogoje za domačo proizvodnjo (Jain 2001).

Tretji korak ocenjevalnega procesa predvideva analizo prodajnega potenciala podjetja na izbranih tujih trgih. S to analizo napovemo prodajo glede na velikost in koncentracijo potrošniških segmentov, statistično projicirano porabo, pritiske konkurence in pričakovanja lokalnih distributerjev. Ocenimo dodatne domače stroške (stroške izvoza, stroške distribucije na domačih tleh, strošek izvoznega zavarovanja in prevoza in strošek modifikacije produkta za tuje tržišče) in stroške na tujem tržišču (uvozni in carinski stroški, davek na dodano vrednost, lokalno pakiranje in označevanje, dopustne provizije za trgovino, strošek lokalne distribucije in strošek zalog ter promocije). Nazadnje analiziramo cenovni nivo, konkurenčne prednosti in slabosti, kreditne zmožnosti, trenutni in predvideni menjalniški tečaj oz. naredimo analizo ostalih determinant profitabilnosti (Jain 2001).

Poleg omenjenih lahko dodamo korakom ocenjevanja tujih tržišč še analizo konkurence, ki je že prisotna na trgu, na katerega vstopamo. Zavedati se moramo, da veliko povpraševanje po določenem izdelku ali storitvi še ni dovolj za uspeh. Čisto mogoče je, da obstoječa ponudba zadovoljuje trenutno povpraševanje. Prav zaradi tega je nujno, da podjetje analizira število, velikost in finančno moč konkurentov, njihove tržne deleže, trenutne tržne strategije, učinkovitost promocijskih programov, kvaliteto produktov ali storitev, poreklo proizvodov, cenovno politiko, nivo poprodajnega servisiranja, prodajne poti in njihov način pokrivanja tržišča oz. pozicioniranje (Ball in McCulloch 1990). Prav tako pa mora podjetje oceniti končni potencial trga. Tudi za to področje velja, da je bolje, da malo podjetje prepusti to nalogo strokovnjakom s tega področja, saj imajo le-ti izkušnje in potrebna znanja, da zmanjšajo možnost neuspeha.

2.4.1 Strateške odločitve o vstopu na tuje trge

Odločitev o tem, na kateri novi trg ali tržne segmente naj podjetje vstopi, zagotovo ni enostavno sprejeti celo najbolj izkušenim managerjem. Kljub temu da imajo managerji, ki se ukvarjajo z internacionalizacijo, potrebna znanja in razpolagajo s potrebnimi informacijami, ki jih znajo uporabiti, lahko prihaja do zgrešenih odločitev in napak, posledično pa tudi do neuspeha na trgu, na katerega je podjetje vstopilo. V današnji globalizaciji je veliko teh trgov dostopnih tudi manjšim podjetjem. Vendar je uspešen vstop na katerikoli trg zelo odvisen od razumevanja in poznavanja procesov, modelov in postopkov selekcioniranja ali izbora trgov in segmentov. To je še bolj izrazito za majhna podjetja, ki prvič vstopajo na tuje tržišče in nimajo izkušenj z delovanjem na tujih trgih.

Ne glede na to, ali podjetja že imajo izkušnje s poslovanjem na tujih trgih ali ne, mednarodne raziskave še vedno podpirajo koncept postopne rasti mednarodno delujočega podjetja.

Postopna rast v dobi intenzivne in dinamične rasti globalnega poslovanja seveda ne pomeni, da so odločitve zelo počasne in dolgotrajne, ravno nasprotno. Odločitve in dejavnosti uspešnih mednarodno rastočih podjetij so večinoma temeljite in hitre. Raziskave tudi kažejo (Hollensen 2004), da majhna in srednje velika podjetja v primerjavi z 80. leti prejšnjega stoletja bistveno skrajšujejo čas prodora na čedalje bolj oddaljene trge. Vzrok je verjetno dobaviteljski odnos do večjih (tudi globalnih) podjetij, ki se hitreje internacionalizirajo. Večina podjetij, velikih ali malih, pa še vedno išče izvozne trge med tistimi, ki so fizično, geografsko, predvsem pa kulturološko najbližji in predstavljajo nižjo stopnjo tveganja, saj je zbiranje informacij in poznavanje vseh vrst okolij že v izhodišču relativno dobro (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003).

Podjetja ob internacionalizaciji poslovanja iščejo možnosti povečanja obsega poslovanja, kar pomeni dvig prihodkov in posledično dobička. Obenem pa se morajo podjetja, ki svoje poslovanje internacionalizirajo, posvečati tudi drugim strategijam za optimiranje poslovanja, predvsem pa pretehtati tudi negativne učinke investiranja na novih trgih (Etgar in Rachman-Moore 2008).

Cilj pri izboru novih trgov je najti tiste potencialne države (nacionalne trge ali njihove dele), ki imajo ustrezen tržni potencial, z ustrežno strategijo vstopa pa zagotoviti optimalno izkoriščanje tržnih priložnosti na izbranem trgu. Po Juršetu (1999) temelji proces izbora tujih trgov na treh fazah, in sicer na izboru obetavnih in privlačnih tujih trgov (oblikovanje portfelja trgov) in izboru ciljnih tržnih segmentov na izbranih nacionalnih trgih, katerim sledi raziskovanje tujih trgov in širšega okolja izbranih držav. Iz tega je razvidno, da oblikovanje modela in procesov izbora tujih trgov zahtevata od podjetnika poglobljena znanja. Večina knjig o trženju izpostavlja tri korake pri postavljanju trženjske strategije, ki predstavljajo pristop tržišču od zgoraj navzdol (Kotler 2000).

Prvi korak je segmentiranje kot postopek razdelitve trga na skupine kupcev, ki se podobno odzivajo na ponudbo in imajo enake potrebe. Vsak segment je lahko oblikovan kot ciljni segment, ki ga dosegamo z različno trženjsko strategijo. Odzivi znotraj posameznega tržnega segmenta naj bi bili čim bolj podobni, odzivi med posameznimi tržnimi segmenti pa čim bolj različni.

Segmenti so oblikovani na podlagi demografskih, psiholoških in drugih razlik v obnašanju porabnikov.

Drugi korak je izbor ciljnih trgov skozi ocenjevanje atraktivnosti vsakega posameznega segmenta in izbor ciljnega segmenta. Podjetja lahko ciljajo na več segmentov, vendar morajo svoj pristop prilagoditi vsakemu izmed teh segmentov.

Kot tretji korak sledi pozicioniranje, ki označuje izbor in definiranje pozicije na trgu, ki diverzificira produkt ali storitev od tistega, ki ga v svojem portfelju ponuja konkurenca.

Ponudba podjetja se mora bistveno razlikovati od konkurenčnih produktov ali storitev, tako da ima točno določeno mesto v porabnikovem mišljenju.

Ta proces predvideva, da ima podjetje možnost objektivnega pregleda potencialnih ciljnih trgov, preden izbere tiste trge, na katere se želi osredotočiti. Tovrstne analize podjetje navadno vključi tudi v sekundarne in primarne tržne raziskave, ki jih ocenijo specialisti pri vseh treh korakih.

Identifikacija tržne priložnosti tako pomeni povezovanje inovativne ideje in razpoložljivih virov podjetja, kar opredeljuje tržno priložnost. Priložnost podjetje lahko testira s poskusi in napakami na tržišču, ki bazirajo na intuitivskih pričakovanjih odločevalcev (managementa), ki so včasih, vendar ne pogosto, podprta s formalno raziskavo. Glede na to, da je podjetje v nenehnem stiku s porabniki, vsekakor dobro ve, kakšne so njegove želje in potrebe. Podjetje na podlagi znanega širi svojo začetno bazo porabnikov z iskanjem novih porabnikov istega ali podobnega profila. Svoj izdelek ali storitev ponuja tudi potencialnim novim potrošnikom in na ta način širi svoje poslovanje. V številnih primerih to ni načrtovani proces, ker se pogosto dogaja, da že obstoječi porabniki priporočajo produkte ali storitve tistim, ki imajo podobne potrebe.

Vidno je, da ima ta proces določene prednosti pred pristopom od zgoraj navzdol. Zahteva manj sredstev in je bolj fleksibilen ter prilagodljiv za izvedbo, kar bolj ustreza malim podjetjem. Vsekakor ima tudi določene slabosti, značilne za mala podjetja, kot so manjša verjetnost uspeha in dolgotrajnejša pot do izkoristka polnega potenciala tržišča.

Nov problem se pojavi, ko v danem trenutku pozitivno ocenimo več potencialnih tujih trgov. Tu se pojavijo nova vprašanja, na katera si mora podjetje odgovoriti: Kako vstopiti? S katerimi tujimi trgi začeti?

Poznamo hkratni in postopni vstop na tuje trge. Hkratni vstop pomeni prodiranje na več tujih trgov naenkrat in je značilen za velika multinacionalna podjetja. To so podjetja z dovolj obsežnimi finančnimi, managerskimi in kadrovske viri, ki s hkratnim vstopom na več trgov dosejajo ekonomijo obsega in ohranjajo prednost oz. vzdržujejo korak s konkurenco. Postopni vstop na tuje trge je bolj primeren za manjša in previdnejša podjetja, ki zaradi omejenosti potrebnih virov postopoma osvajajo trg za trgov. Ta način jim omogoča takojšnjo uporabo pridobljenega znanja in izkušenj ter možnost vstopa na bolj kompleksne in tvegane trge, ki hkrati predstavljajo tudi večji izziv poslovanja.

Keegan in Schlegelmilch (2001) menita, da mora podjetje, preden začne proces analize in vrednotenja kriterijev izbora trgov, odgovoriti na devet temeljnih vprašanj:

- Kdo kupuje naš proizvod?
- Kdo ne kupuje našega izdelka?
- Kakšno potrebo zadovoljuje naš proizvod?

- Ali proizvod rešuje probleme, in sicer katere?
- Kateri in kakšni so trenutni kupci našega izdelka?
- Kakšno ceno so pripravljene plačati in jo plačajo zanj?
- Kdaj kupujejo proizvod?
- Kje kupujejo proizvod?
- Zakaj ljudje sploh kupujejo ta proizvod?

Jasni in nedvoumni odgovori na navedena vprašanja predstavljajo izhodišča za oblikovanje trženjskega spleta. Pri tem moramo upoštevati uporabo štirih P »product, price, place, promotion« (izdelek, cena, pozicija in promocija) in trženjske strategije vstopa.

Razumevanje pomena izbora trgov v internacionalizaciji, poznavanje kriterijev, modelov in procesov izbora tujih trgov, meril in načina segmentiranja, pozicioniranja v mednarodnem trženju, strategij standardizacije, koncentracije, diverzifikacije mednarodnega trženja, vzrokov in kriterijev hkratnega ali postopnega vstopa na trge, instrumentov obrambnih in napadalnih strategij delovanja na trgih so ključni dejavniki znanja, potrebnega za ustrezen izbor vstopne strategije oziroma oblike ali načina izbora (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003).

Raziskave kažejo, da je učinek povečanja obsega poslovanja na novih trgih relativno majhen. Podjetja s povečanjem obsega poslovanja pridobijo relativno malo glede na potrebne investicije in ostale napore, vložene v internacionalizacijo (Etgar in Rachman-Moore 2008).

2.4.2 Proces trženjskega raziskovanja v mednarodnem trženju

Trženjska raziskava (marketing research) je sistematično načrtovanje, zbiranje analiz in predstavitev podatkov, povezanih z natančno določenim problemom ali projektom, ki se izpelje od začetka do konca. Poizvedovalni sistem (marketing intelligence) predstavlja kontinuirano zbiranje in analizo podatkov in v nasprotju s trženjskimi raziskavami pomeni ovrednotenje podatkov, ugotavljanje njihovih vrednosti, kredibilnosti in pomena. Pojem tržna raziskava (market research) velikokrat zamenjamo s pojmom trženjska raziskava, vendar imata različno širino. Tržna raziskava je ožji pojem in se osredotoča na trenutne in potencialne kupce – kdo so, zakaj kupujejo ta izdelek ali storitev, kdaj, kje in kako (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003). Glede na analizo notranjih virov podatkov se lahko izkaže, da podjetje za rešitev svojega raziskovalnega problema potrebuje tudi zunanje vire informacij. Pri tem razlikujemo dva načina zbiranja informacij:

- sekundarne raziskave,
- primarne raziskave.

Zaradi stroškovnih in časovnih omejitev pri zbiranju podatkov se podjetja velikokrat odločajo zgolj za analizo sekundarnih virov.

Sekundarne raziskave predstavljajo zbiranje in analizo podatkov, ki so bili že objavljeni ali so na voljo kot obstoječi vir. Sekundarne vire podatkov po Kotlerju (2000) delimo na notranje vire podjetja, vladne objave, revije in knjige, komercialne podatke. Najcenejši vir sekundarnih podatkov v mednarodnem trženju so statistike, poročila, popisi, ki jih pripravljajo vladne agencije, mednarodne organizacije, zbornice, raziskovalni inštituti, banke, trgovinske zveze itd.

Primarne raziskave predstavljajo zbiranje in analizo novih in še ne objavljenih podatkov. Zagotavljajo najbolj osredotočeno in specifično zbiranje informacij za rešitev raziskovalnega problema. So pa stroškovno zahtevne in zahtevajo veliko časa. Zaradi različnosti in posebnosti trgov je natančno načrtovanje primarne raziskave na mednarodnih trgih še toliko bolj pomembno. Raziskovalni načrt mora zato vsebovati tako cilje kot širino raziskave, tehnike zbiranja podatkov, vrste analiz in interpretacijo. Na tej podlagi predvidimo natančen stroškovnik raziskave in čas njene izvedbe ter določimo nosilce odgovornosti v projektu (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003).

2.4.3 Analiza okolij mednarodnega poslovanja

Podrobna analiza okolij mednarodnega poslovanja je nujni del analize in razvoja vsakega trženjskega načrta in njegove izvedbe. Ob nastopih na tujih trgih ali razširitvi dejavnosti na trgih, kjer podjetje že deluje, je analiza okolja, v katero vstopa, še toliko bolj pomembna, saj gre lahko za nepoznavanje ali le delno poznavanje novega okolja. Z detajlno analizo tujega okolja podjetje pridobi veliko podatkov o razmerah, ki so prisotne na tujih trgih. Ugotavljamo, da je še vedno veliko podjetij, ki teh analiz ne opravijo, ampak se zanašajo na izkušnje svojih zaposlenih ali pa njihove odločitve bazirajo na intuitivnih odločitvah managerjev.

V analizi okolij poznamo različne pristope ali načine analize: tako imenovano analizo PEST (analizo političnega, ekonomskega, sociološkega, tehnološkega okolja), analizo SLEPT (analizo sociološkega, pravnega, ekonomskega, političnega, tehnološkega okolja), analizo dejavnikov C (competition – konkurence) ipd.

Spoznanja o trgih iz analiz okolij lahko podjetjem torej služijo kot ena izmed podlag za odločanje, na katere trge vstopiti ali kje razširiti svoje delovanje. Na analizirana okolja podjetja praviloma direktno ne morejo vplivati, vendar so jim nenehno izpostavljena.

Ekonomsko okolje

Današnje svetovno ekonomsko okolje poganjajo predvsem kapitalski tokovi, ki naj bi kar petindvajsetkrat presegli obseg svetovne trgovine letno (Keegan in Schlegelmilch 2001). Večina letnega svetovnega dohodka, kar tri četrtine, se ustvari na trgih tako imenovane triade

(Severna Amerika, EU in Japonska). Modernejši načini proizvodnje in boj za dobiček povečujejo nezaposlenost.

Svetovna ekonomija in dogajanja na svetovnih trgih usmerjajo in vplivajo na makroekonomski razvoj posameznih držav.

Makroekonomsko okolje lahko spremljamo po številnih merilih. Stopnje rasti in razvoja posameznih gospodarstev v svetu se med seboj razlikujejo. Ekonomsko razvite, na novo industrializirane države, manj razvite in nerazvite države so še vedno del ekonomskega zemljevida sveta. Bruto domači proizvod (BDP), bruto domači proizvod na prebivalca (BDP p.c.), stopnja nezaposlenosti, pariteta kupne moči (PPP), saldo plačilne sposobnosti, trgovinske ter storitvene bilance, stopnja inflacije, trdnost valute in drugi makroekonomski kazalniki ekonomskega stanja in razvoja posameznih držav kategorizirajo države (trge) v različne stopnje ekonomske razvitosti (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003). V zadnjem času pa v ospredje stopajo tudi bonitetne ocene posameznih bonitetnih hiš, ki ocenjujejo kreditne sposobnosti držav in določajo stroške zadolževanja države.

Politično okolje

Predvsem politično okolje je pri ocenjevanju možnosti vstopa ali razširitve že obstoječega delovanja na trgih zelo občutljiv in velikokrat nepredvidljiv del ocenjevanja privlačnosti trgov. Čeprav nek trg izraža velik tržni potencial, je vstop nanj zaradi politične nestabilnosti vprašljiv ali celo nesmiseln. Viri političnih tveganj so lahko zelo različni, povezani s političnim sistemom posamezne države. Lahko nastanejo kot posledica aktivnosti države, lahko pa so tudi zunaj njenega nadzora. Vladne nestabilnosti, politična nesoglasja, diktatorski prevzemi in druge oblike političnih problemov drastično zvišujejo indekse tveganja vstopa na posamezne trge (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003).

Politična tveganja mednarodnim podjetjem, ki delujejo na politično občutljivem trgu, povzročajo:

- tveganja splošne nestabilnosti,
- tveganja lastnine in nadzora,
- tveganja operativnega poslovanja (tudi prekinitve),
- transferna tveganja, kar je še posebej pomembno, ko podjetja usmerjajo kapitalске tokove med državami.

Ukrepi, ki jih v občutljivih političnih situacijah uporabljajo vlade, so uvozne omejitve, nadzor nad trgovino, vrednost domače valute, obseg in dostopnost tujih valut na trgu, nadzor nad cenami določenih izdelkov, selektivno omejevanje vstopa izdelkov ali storitev izbranega porekla, poostren ali selektiven davčni nadzor tujih investitorjev, zasegi premoženja tujih podjetij. Zato se moramo v analizi političnega okolja trga, na katerega želimo vstopiti, osredotočiti predvsem na dejavnike sprememb v vladnih politikah, stabilnosti vlade, kvalitete

in odnosa države do drugih držav in njenega položaja v mednarodni skupnosti, odnos države do tujih naložb in vstopa tujih podjetij na trg, zaposlovanja tujcev, poštenosti in korektnosti izvajanja administrativnih postopkov (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003).

Sociokulturno okolje

Jurše (1999) meni, da je sociokulturno okolje ena od ključnih dimenzij mednarodnega poslovnega okolja. Pomemben člen globalnega marketinga je sistematično odkrivanje, identificiranje, merjenje in interpretiranje podobnosti in razlik med različno marketinško prakso in sistemi v različnih državah na različnih stopnjah socioekonomskega, tehnološkega in kulturnega razvoja.

Koncept kulture je širok in zelo kompleksen. Za mednarodnega tržnika je pomembno obvladovanje razlik v jeziku, veri, vrednotah, izobrazbi, stališčih, družbeni organiziranosti, navadah, političnem življenju, estetiki, materialni kulturi in kulturoloških razsežnostih razlik med porabniki ali odjemalci različnih kultur trgov oz. držav.

Veliko avtorjev se je ukvarjalo z analizo kultur in njihovo različnostjo. Najbolj odmevno je delo Hofstedeja (1980), ki ga danes v različnih smereh nadaljuje vrsta raziskovalcev. Hofstede je skušal odkriti, zakaj nekateri koncepti motivacije v različnih kulturoloških okoljih ne delujejo enako. Oblikoval je model štirih dimenzij, po katerem lahko mednarodni tržnik analizira, kako ljudje v različnih državah in kulturoloških okoljih prepoznavajo in interpretirajo svet okoli sebe. Pozneje je dodal še peto dimenzijo. Dimenzije Hofstedejevega (1980) modela so:

- odmik moči,
- izogib negotovosti,
- individualizem/kolektivizem,
- moškost/ženskost,
- časovni horizont (dolgoročnost/kratkoročnost).

Finančno okolje

Finančno okolje se navadno obravnava skupaj z ekonomskim okoljem, vendar je v preteklem obdobju finančni sektor izredno vplival na gospodarstvo po vsem svetu. Težave na finančnih trgih se tako odražajo v nizki gospodarski rasti, ki je v določenih državah celo negativna, kar potiska države v recesijo. Finančno okolje je postalo izredno pomembno za podjetja, še posebej za tista, ki vstopajo na nov nepoznani trg. V globalnih razsežnostih sta na finančnem prizorišču po brettonwoodskem sistemu prevzela glavno vlogo finančnih usmerjevalcev Svetovna banka in Mednarodni denarni sklad, instituciji, ki usmerjata in nadzorujeta svetovne finančne tokove in skrbita tako za mednarodno finančno stabilnost kakor tudi za stabilnost posameznih držav. Prav v finančnem okolju moramo še posebej povezati vplive mikro in

makroekonomskega okolja, torej ravni podjetja in države. Pri tem moramo obravnavati več vrst tveganja, kot so komercialna (finančna nesolventnost kupca, nenadne spremembe v podjetju kupca), politična in valutna finančna tveganja (nihanja tečajev valut in njihova zavarovanja).

Ekološko okolje

Vse bolj se izpostavlja ekološka zavest porabnikov, zato podjetja, ki ne sledijo ekološkim zahtevam in regulativam trga, na katerega vstopajo, nanj sploh ne morejo vstopiti ali pa enostavno niso primerljiva s konkurenti. To je še posebej pomembno za izdelke, ki so ekološko visoko občutljivi, kot so npr. kmetijski in živilski izdelki. V takšnem primeru morajo tržniki še posebej upoštevati regulatorne, ekonomske, tehnološke, sociološke in kulturološke posebnosti in specifične zahteve trga.

Izbor ciljnih trgov

Podjetje potrebuje ciljne tržne informacije za odločitev, na katera nacionalna in izdelčna tržišča (na primer trg avtomobilov, trg čevljev, trg alkoholnih pijač itd.) naj vstopa ter kako naj vstopa na izbrana tržišča. Opredeljevanje osnovnih področij delovanja podjetja na tujih tržiščih izhaja iz procesa (Jurše 1999):

- izbiranja obetavnih in privlačnih tržišč,
- izbiranja ciljnih tržnih segmentov na izbranem nacionalnem tržišču,
- raziskovanja tujih tržišč in širšega okolja izbranih držav.

Glavni kriteriji za segmentiranje trga so (Hollensen 2004):

- merljivost,
- dostopnost,
- velikost in dobičkonosnost,
- operativnost.

Izbira ciljnih trgov za internacionalizacijo in tržnih segmentov je vsekakor ena od temeljnih in najpomembnejših strateških odločitev podjetja v procesu internacionalizacije. Proces izbiranja tujih trgov nas mora pripeljati do ožjega izbora najobetavnejših trgov.

Izbiranje tujih trgov nam daje osnovo za (Jurše 1999):

- racionalno usmerjanje podrobnih tržno raziskovalnih aktivnosti na izbranih trgih,
- segmentacijsko strategijo ob izkoriščanju podobnosti izbranih trgov in standardizaciji marketinškega programa,
- strategijo diferenciacije in izkoriščanje razlik med izbranimi tujimi trgi s prilagajanjem marketinškega programa,
- osredotočeno usmerjanje trženjskih potencialov na najobetavnejša tržišča,

- diverzificiranje trženjskih naporov z izkoriščanjem tržnih potencialov številnih tujih trgov.

Kot smo že omenili, je izbiranje obetavnih tujih trgov povezano z analizo obstoječih in predvidenih tržnih potencialov v posameznih državah, saj je od možnosti izkoriščanja tržnih potencialov odvisna uspešnost marketinških aktivnosti v izbranih državah. Tržni potencial panoge je definiran kot najverjetnejša celotna prodaja izdelkov vseh ponudnikov v panogi v strateškem planskem razdobju (Jurše 1999).

Pri izbiranju tujih trgov se podjetja večinoma ravnajo po načelu geografske in kulturne distance, kjer izbiro omejujejo na tiste trge, ki so jim geografsko blizu ali pa so z vidika kulture podobna njihovi državi (Hollensen 2004). Na ta način podjetja zmanjšujejo stopnjo tveganja za neuspeh.

Uspešnost delovanja podjetja na tujih trgih je odvisna od izbire privlačnih tujih tržišč ter od načina razporejanja omejenih virov podjetja na izbrana ciljna tržišča. Tržni portfolio omogoča razvrščanje držav z vidika tržnih potencialov in tržnih rizikov ter predstavlja izhodišče za analizo strategij vstopa na posamezna tržišča. Z vidika tržnih potencialov in rizikov je mogoče oceniti celovito tržno privlačnost za posamezne države in razdeliti tržišča po njihovi pomembnosti glede na marketinške cilje podjetja na (Jurše 1999):

- ključna nacionalna tržišča,
- potencialna tržišča,
- periferna tržišča,
- priložnostna tržišča.

S primerjalno razvrstitvijo nacionalnih tržišč izoblikuje podjetje izhodišče za oblikovanje strategije vstopa na izbrana tuja tržišča in osnovo za razporejanje marketinških potencialov podjetja.

V portfoliu ocene tržišč podjetje oceni svojo tržno pozicijo na osnovi meril tržne privlačnosti in lastnega konkurenčnega položaja. Merila za vrednotenje tujih tržišč pa morajo vključevati naslednje spremenljivke (Jurše 1999):

- rizike, ki so povezani z delovanjem na določenem nacionalnem in izdelčnem tržišču,
- tržni potencial in rast nacionalnega in izdelčnega tržišča,
- značilnosti in prednosti konkurence.

2.4.4 Mednarodni ali globalni pristop

Salmon in Tordjman (1989) preučujeta vstopanje podjetij na tuje trge z vidika uporabe globalnega ali mednarodnega pristopa. Dve glavni strateški alternativni, ki ju imajo podjetja za internacionalizacijo, sta globalna in mednarodna strategija.

Globalna podjetja v trgovini na drobno svoje standardne formate kopirajo v vseh državah po svetu, v katerih delujejo, in se mednarodno širijo z uporabo standardnega formata. Njihov ciljni trg je niz potrošnikov, ki jih lahko najdemo v določenih segmentih povsod na svetu. Za začetno širitev si navadno izberejo države s podobno ekonomsko razvitostjo. Vsaka njihova trgovina je videti podobna in podobno je tudi z interierjem trgovin. Mnogo globalnih podjetij prične z decentraliziranim managementom, vendar zaradi pomanjkanja nadzora s širitvijo preidejo kmalu na centralizirani management. Ugotovljeno je bilo, da večina globalnih podjetij prodaja izključno eno blagovno znamko (npr. IKEA, Benetton), zato se postavlja vprašanje, ali globalni format še predstavlja mednarodni koncept širjenja ali pa je to že koncept mednarodnega proizvoda (Sternquist 1997).

Mednarodna podjetja pa na drugi strani standardne formate prilagajajo posameznim trgov, okusu potrošnikov in kulturnim razlikam posameznih trgov, na katera vstopajo. Načeloma je management v mednarodnih podjetjih decentraliziran. Hitrost širitev mednarodnih podjetij je počasnejša od širitve globalnih podjetij. Mednarodna podjetja koncentrirajo svojo širitev znotraj geografskega območja in ga poskušajo zapolniti, preden se usmerijo v novo državo ali regijo. Ta strategija zahteva veliko učenja. Vsak preučeni trg pa prispeva k širšemu znanju podjetja o možnostih širitve.

2.4.5 Metode vstopa na tuje trge

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

V nadaljevanju bomo predstavili metode internacionalizacije podjetij, od manj zahtevnih, ki se pričnejo s posrednim izvozom in vse do najzahtevnejših, kot so neposredne tuje investicije. Na kratko bomo predstavili tudi prednosti in slabosti, mnenja pa smo povzeli predvsem po naslednjih avtorjih: Buckley in Ghauri (1993), Kotler (2000), Potočnik (2001), Treadgold (1988), Dunning (1988), Makovec Brenčič (2000). Proces internacionalizacije v tem kontekstu je razširitev aktivnosti, ki se začnejo na domačem trgu, končajo pa se kot mednarodno podjetje (Alexander in Myers 2000). Zajeli in predstavili bomo le metode vstopa, ki omogočajo končno obliko mednarodnega podjetja.

Zelo težko je poglobljati proces internacionalizacije samo z uporabo ene izbrane metode. Možno je celo trditi, da bo v prihodnje uspeh internacionalizacije podjetij odvisen od spretnosti in sposobnosti managerjev izpopolniti, aplicirati in kombinirati različne metode mednarodnih aktivnosti (Buckley in Ghauri 1993). Zavedati pa se moramo, da ne obstaja idealna strategija vstopa. Različne strategije vstopa lahko izberejo različna podjetja za iste trge oziroma eno podjetje lahko izbere eno strategijo za različne trge. V ekonomski literaturi so navedeni naslednji načini vstopa na tuje trge:

- *Izvozni nakupi* so najobičajnejši prodor na tuji trg, povezan z izvozom. Običajno izvažanje je pasivna stopnja, pri kateri podjetje izvažata le kdaj pa kdaj, in še to na podlagi spontanega naročila iz tujine. Aktivno izvažanje nastopi takrat, ko se podjetje obveže, da bo izvažalo izdelke na določen trg. V obeh primerih podjetje izdelke proizvaja na domačem ozemlju. Lahko jih prilagodi tujemu trgu ali ne. Mnogokrat se mala podjetja ne zavedajo spremenjenih potrošniških navad in konkurenčnih aktivnosti na tujih trgih, ki zato povzročijo prekinitve sodelovanja. Če si podjetje želi dolgoročnejšega izvoznega sodelovanja s temi trgi, se mora odločiti za bolj aktivno politiko udeležbe in razumevanja trgov, na katere izvažata.
- *Piggybacking* pomeni izkoriščanje obstoječe mednarodne distribucijske mreže enega podjetja za podporo distribuciji proizvodov drugega podjetja. Priključeni proizvajalec je sposoben izkoriščati image, stike in administracijo nosilca z nizko stopnjo lastnega investiranja. To je lahko zelo učinkovit vstop za podjetja iz manj razvitih držav na trge razvitih držav. Nosilec je lahko plačan po proviziji in v tem primeru nastopa v vlogi agenta, alternativno pa lahko proizvode kupi in nastopi kot samostojni distributer. Prednosti te oblike izvoza za nosilca v primeru, da je sposoben ponujati širši spekter proizvodov, so v tem, da lahko ponuja kupcem bolj atraktivne »nakupne pakete«. To mu omogoča izkoriščanje ekonomije obsega, pri tem pa stroški trženja, prodaje, administracije in transporta ostanejo na istem nivoju. Pri tem načinu strategije vstopa na tuji trg je treba biti pozoren na jasne definicije pri določanju tržnih sporazumov in pogodb.
- *Agenti* so najpogostejša in najcenejša oblika neposrednega vključevanja na tuje trge. To so neodvisni posamezniki ali podjetja, ki pogodbeno poslujejo za korist izvoznikov na podlagi zaračunane provizije od opravljenih poslov. Od njih se pričakuje, da bodo s spoznavanjem lokalnih trgov pomagali pri razvoju in sooblikovanju prodajnih strategij in taktik ter napovedih prodaje. Pri izbiri agenta ali distributerja moramo upoštevati naslednje kriterije: finančno moč agenta, stik s potencialnimi kupci, naravo in obseg odgovornosti do drugih organizacij, premoženje, opremo, vire ter prodajna zastopstva agenta.
- *Distributerji* se od agentov razlikujejo po tem, da agenti delajo za provizijo, medtem ko distributerji kupijo proizvod od proizvajalca. Z nakupom proizvodov prevzamejo distributerji tveganje neprodanih proizvodov oziroma večjih dobičkov v primeru njihove prodaje. Distributerji se večinoma dogovarjajo in skušajo pridobiti izključne pravice prodaje in servisiranja na določenem geografskem območju. Ekskluzivnost je nagrada za vloženi kapital v prodajo in distribucijo proizvajalčevih izdelkov. Posledično postajajo izključne pravice vse pomembnejše zaradi krčenja števila distributerjev, ki na določenih območjih postajajo vse večji in bolj specializirani v svoji dejavnosti. Distributerji si prizadevajo razširiti svoj teritorij z namenom, da bi preprečili lociranje konkurenčnih podjetij na posameznih sosednjih trgih.

- *Franšizing* je način prodaje izdelkov, ki vsebujejo visok delež storitev. Pravica uporabe zaščitne znamke, izdelka in metode je prenesena na tretjo osebo. Velja za netvegano metodo vstopa za dajalca franšize, veliko prednosti pa prinašajo tudi najemniku franšize – franšizerju (Quinn in Doherty 2000). Pri tej obliki se pojavlja problem nadzora. Ena od možnih rešitev je lahko lokalni management, ki pa je smotrno šele s postavitvijo okrog 50 enot franšizerjev. Nekatera podjetja so rešila problem nadzora s pomočjo lokalnega partnerja, ki je postal nekakšen vodja in je o nadaljnjem podeljevanju franšiz na tistem območju odločal sam. Razvila se je oblika podfranšizinga, ki podobno kot franšizing ni vedno uspešna. Za to so mnogokrat krive preveč enostavne ali preveč kompleksne pogodbe.
- *Licenciranje* ali podelitev licence pomeni za proizvajalca enostaven pričetek mednarodnega poslovanja. Licenciranje je oblika managerskih pogodb, pri katerih lastnik licence odstopi najemniku pravico do uporabe ene ali več naslednjih stvari: patentne pravice, pravice zaščitnih znakov, avtorske pravice in know-how procesa ali proizvoda (poslovno skrivnost). Za uporabo ene ali več navedenih pravic plačuje najemnik licence lastniku licence pristojbino ali licenčnino, ki se navadno določa v odstotkih prodaje. Obstaja več razlogov za izbiro licenciranja kot metode vstopa na tuje trge. Med njimi so lahko naslednji: ciljna država ne dovoljuje neposrednih tujih investicij, preveliko tveganje izgube nadzora nad neposredno tujo investicijo (tveganje nacionalizacije ali tujega nadzora), premajhna velikost tujega trga za uspeh neposredne tuje investicije, zaradi omejitev z neposredno tujo investicijo ni moč zagotavljati želene ekonomije obsega, nezmožnost zagotavljanja vhodnih proizvodnih dejavnikov v zadostnih količinah, neugodna klima delovne sile v tuji državi, visoka stopnja konkurence, ki zmanjšuje privlačnost tuje investicije. Prodaja licence ima za lastnika lahko velike prednosti. Za relativno malo denarja lahko kapitalizira vzpostavljeni know-how, ob tem je tveganje majhno, izogne pa se tudi visokim stroškom raziskovanja in razvoja pri lansiranju novega proizvoda. Vendar pa ima prodaja licence tudi slabosti, saj ima podjetje nad dogajanjem manj nadzora, kot če bi v tuji državi postavilo lastne obrate.
- *Neposredna vlaganja* oziroma neposredne tuje investicije so najvišja oblika vstopa na tuje trge. To so tiste tuje investicije, ki imajo namen vzpostaviti trajne poslovne odnose ter izvajati učinkovit vpliv in nadzor nad upravljanjem tuje gospodarske družbe. Namen tujega investitorja, da pridobi nadzor in aktivno vlogo v upravljanju gospodarske družbe, je torej bistvena značilnost, ki tuje neposredne investicije ločuje od portfolio investicij in ostalih mednarodnih tokov kapitala (Kumar 2001). V praksi predstavlja tuja investicija lastništvo enote v tujini. Ko podjetje pridobiva izvozne izkušnje in je tuji trg dovolj velik, predstavljajo lastne enote veliko prednost. Prednosti lastnih enot oziroma kontrolnega deleža v tujem podjetju so lahko naslednje:
 - podjetje si zagotovi cenejše poslovanje in zato zmanjšanje stroškov s pomočjo cenejše delovne sile in surovin, podpore in vlaganja tuje vlade,
 - ustvari si boljši image, ker ustvarja nova delovna mesta v državi gostiteljici,

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

Večina velikih podjetij, ki delujejo na globalnem nivoju, ima visoka pričakovanja, da svojo prisotnost pokažejo na vseh pomembnejših trgih. Način, s katerim nastopajo na posameznih trgih, pa se občutno razlikuje od države do države. Glavna slabost neposrednega vlaganja na tuje trge je, da podjetje izpostavi svojo veliko naložbo številnim tveganjem, kot so valutno, politično ali tržno tveganje. Ukinitev ali zmanjšanje dejavnosti pomeni v takem primeru za podjetje zelo visoke stroške, ker lahko tuja država zahteva visoko odškodnino za zaposlene. Podjetje mora sprejeti ta tveganja, če hoče samostojno delati v tuji državi.

- *Prevzem podjetja* je eden izmed načinov hitrega vstopa na tuji trg. To lahko dosežejo s prevzemi delujočih podjetij na izbranem trgu. Poglavitne prednosti prevzema so: takojšen dostop do izšolanih kadrov, obstoječih kupcev in dobaviteljev, priznanih blagovnih znamk, obstoječe distribucijske mreže in takojšnji prihodki. Strategija temelji na predpostavki, da obstajajo primerna podjetja za prevzem. V primeru, da je teh zelo malo, se ciljno podjetje izbere po kriteriju razpoložljivosti in ne primernosti. Prepričanje, da je prevzem podjetja alternativa organski rasti in prihranku časa, se lahko izkaže za napačno. Iskanje in ocena primerne kandidata za prevzem je lahko zelo zamudna aktivnost, veliko časa pa vzame tudi integracija prevzetega podjetja v organizacijsko kulturo prevzemnika. Prevzemanje podjetij, ki jih razumemo kot del deželne tradicije in dediščine, lahko sproži precejšnje nezadovoljstvo, če se pojavi občutek, da so bili prevzeti zaradi tujih interesov. V mnogih primerih so prevzemi velikih podjetij povezani z zmanjšanjem števila zaposlenih v prevzetem podjetju. Pri prevzemanju se kot slabost pojavi dodatna cena, ki jo mora prevzemno podjetje plačati za nemotivirano delovno silo, slab image in ugled podjetja ter zastarele procese in proizvode.
- *Skupne naložbe* so eden od načinov vstopa na tuje trge, ko se podjetje odloči, da je deljeno lastništvo novo ustanovljenega podjetja za trženje ali proizvodnjo pravilna odločitev vstopa na tuje trge. Odločitev temelji na predpostavki, da dve ali več podjetij prispeva komplementarne konkurenčne prednosti, ki bi jih novo podjetje lahko izkoriščalo. To je pomembna lastnost tudi pri metodah vstopa, kot so licenciranje, vendar se od skupnih naložb razlikujejo v tem, da ima vsako podjetje del lastništva novega

podjetja, ki je večji od 10 % in še vedno prinaša glas managementu novega podjetja. Znanih je veliko razlogov za skupne naložbe: podjetja ugotovijo, da partnerstvo v tuji državi lahko pospeši vstop na tuji trg, komplementarna tehnologija in managerska znanja partnerjev lahko prinesejo nove priložnosti v obstoječih ali razvijajočih se sektorjih, globalni procesi na področju razvoja in raziskav ter proizvodnje so izredno dragi, vendar nujni za doseganje mednarodnih konkurenčnih prednosti, bolj direkten nastop na tujih trgih, deljeno financiranje novih aktivnosti in možnost večjega nadzora nad poslovanjem tujega podjetja. Slabosti pri skupnih naložbah pa so, da se z deljenim lastništvom novega podjetja pogosto pojavijo razlike v ciljih in namenih udeleženih podjetij. To lahko povzroči neskladja pri sprejemanju strategij podjetja, ki lahko pripeljejo do sprejema nejasnih strategij in zato do neuspeha skupne naložbe. Drugi možni scenarij se lahko pripeti v primeru, da ima eno podjetje večji delež in postane dominantno pri sprejemanju strategij skupnega podjetja. Izkušnje nekaterih podjetij kažejo, da so skupne naložbe kot manj zahtevna oblika nastopa v primerjavi s popolnim lastništvom podružnice na tujem zahtevnejše z vidika vloženega časa managementa zaradi vseh dogovarjanj, pogajanj in usklajevanj.

- *Strateške zveze in partnerstva* je termin, ki se je uveljavil v 80. letih. Uporabljali so ga za raznovrstne pogodbene sporazume med podjetji, ki so strateško pomembni in jih ne moremo jasno opredeliti kot licenciranje ali skupne naložbe. Bronder in Pritzl (1992) sta strateško zvezo definirala kot zvezo najmanj dveh podjetij, ki kombinirata dodane vrednosti posameznih aktivnosti za doseganje konkurenčnih prednosti. Zanimivost strateških zvez je, da občasno sodelujejo podjetja, ki sicer na trgu nastopajo kot neposredni konkurenti. Možna področja sodelovanja pa so: distribucijski odnosi, trženjski odnosi, proizvodno-dobaviteljski odnosi, navzkrižno licenciranje in izmenjava spoznanj raziskav in razvoja.

Motivi za vzpostavitev in delovanje strateških zvez so naslednji: nezadostni viri, hitrost inovacij in tržno uvajanje, visoki raziskovalni in razvojni stroški, koncentracija podjetij v zrelih panogah, vladno sodelovanje, samozaščita in dostop na trge.

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

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

2.5 Motivi kapitalskega povezovanja

Osnovni motiv današnjih prevzemov in združevanj je v rasti družbe (Dell, Hexter in Wesman 2001). Primarni razlog prevzema ali združitve je tako povečanje vrednosti (novo nastale) družbe. Možni razlogi za kapitalsko povezovanje so (Razpet, Tič Vesel in Verčič 2003):

- davčni prihranki,
- diverzifikacija poslovanja (vstop na nove trge),
- ekonomija obsega,
- večja tržna moč,
- podcenjenost delnic,
- delitev tveganja,
- osebni motivi managerjev,
- obramba pred grožnjami na trgu (pred prevzemniki, močnejšimi tekmeci ipd.).

Motive za povezovanja poleg naštetih najdemo tudi v pridobivanju novih produktov in tehnologij, konsolidaciji virov, krepitvi kompetenc (sposobnosti), zniževanju stroškov (Dell, Hexter in Wesman 2001), priključitvi konkurenta, razpršitvi tveganja, povečanju prodaje, povečanju rentabilnosti, povečanju managerskega motiva itd. (Lahovnik 2003). Tajnikar razloge, ki so povezani z interesi podjetij in lastnikov pri združevanjih in prevzemih, razdeli na (Tajnikar 2000):

- strateške in finančne razloge,
- zunanje in notranje razloge,
- generične in diverzificirane razloge,
- poslovne funkcije.

Strateški razlogi so tisti, ki so »povezani z uresničevanjem podjetniških strategij«, finančni pa tisti, »ki vplivajo na vrednost podjetja in doseganje zgolj finančnih učinkov«. Zunanji razlogi so po Tajnikarju tisti, ki »nastajajo na prodajnih in nabavnih trgih, pa tudi v odnosu do drugih poslovnih partnerjev, kot so financerji, država ipd.«. Zunanji razlogi so torej tisti, ki so usmerjeni v doseganje konkurenčne moči na nabavnih in prodajnih trgih, višjih prodajnih in nižjih nabavnih cen novih trgov, večjih količin, nižjih obrestnih mer ipd., medtem ko so notranji razlogi povezani z racionalizacijami v povezavi z vsemi poslovnimi funkcijami, motiviranostjo, boljšo organiziranostjo, fleksibilnostjo ipd. Da bi uresničili strategije rasti, lahko pride do povezovanja zato, da bi uresničili generično ali diverzificirano rast. Tajnikar (2000) pa razloge v povezovanju vidi tudi v poslovnih funkcijah:

- trg in trženje (možnost monopola na nabavni in prodajni strani),
- proizvodnja in razvoj (učinki specializacije, delitve dela, uvajanje proizvodnje v velikem obsegu, fleksibilnost izkoriščanja zmogljivosti in tehnološkega razvoja),
- organizacija in kadri (racionalizacija s specializacijo, boljše izkoriščanje človeških zmogljivosti, kadrovska reorganizacija, sprememba ravni centralizacije, kompleksnosti, formaliziranosti in motiviranosti),

- financiranje (zmanjšanje potrebnih obratnih sredstev, bolj optimalna struktura kapitala, boljši položaj nasproti financerjem, finančna diverzifikacija, zmanjšanje finančnega tveganja, financiranje novih projektov).

Po raziskavi (Dell, Hexter in Wesman 2001), ki je v obravnavo vključila 133 organizacij, je ugotovljeno, da je najpogostejši motiv za prevzem podjetja povečevanje tržnega deleža (30 %), sledijo doseganje konkurenčnih prednosti (23 %), novi produkti, tehnologija (15 %), novi trgi (15 %), konsolidacija virov (4 %), okrepitev osnovnih kompetenc (3 %), diverzifikacija (3 %), zmanjšanje stroškov (2 %) in drugo (5 %).

Iz raziskave, ki je bila izvedena med slovenskimi gospodarstveniki, sledi, da je ključni motiv za prevzeme drugih podjetij v povečevanju učinkovitosti poslovanja. V nadaljevanju bomo naštel nekaj najpomembnejših motivov za prevzeme organizacij v Sloveniji (Lahovnik 2003):

- prenos poslovnih praks,
- strateško prilagajanje spremembam v poslovnem okolju,
- povezovanje aktivnosti,
- maksimiranje dobička,
- dopolnjevanje virov,
- hitra rast,
- cena prevzema, povečana za stroške prestrukturiranja, je bila nižja kot investicija od začetka,
- boljša izkoriščenost kadrovskih potencialov prevzemnika.

Najmanj pomembni motivi za prevzeme podjetij v Sloveniji pa so (Lahovnik 2003):

- nadaljnja prodaja prevzetega podjetja,
- pridobitev patentov, licenc, know-how-a,
- pridobitev strokovnih kadrov,
- davki,
- tržni delež v tujini,
- neučinkovitost menedžmenta ciljne družbe,
- prednosti, ki izhajajo iz vključenosti prevzetega podjetja v lokalno gospodarstvo,
- blagovna znamka prevzetega podjetja.

Zanimivo je, da je po tej raziskavi v Sloveniji kar 73 % prevzetih organizacij prevzem podprlo, 24 % jih je bilo neopredeljenih, v enem primeru pa je management prevzetega podjetja nasprotoval prevzemu (Lahovnik 2003). Razlogi za to, da se je management prevzete organizacije odločil podpreti prevzem, torej mu ne nasprotovati in izvajati obrambnih mehanizmov, je mogoče iskati v tem, da je prevzem zagotavljal dolgoročni razvoj prevzete organizacije oz. pridobitev marketinških znanj, finančnih virov in dostop do sodobne tehnologije (Lahovnik 2003).

2.6 Modeli internacionalizacije

Na podlagi razvoja gospodarstva in oblik mednarodnega povezovanja so se razvijali tudi različni modeli internacionalizacije, ki to opisujejo, pojasnjujejo ter jo skušajo izmeriti. S proučevanjem procesa internacionalizacije so se v evropskem merilu ukvarjali predvsem Skandinavci. Za majhne srednjeevropske države na prehodu, kot je Slovenija, so ugotovitve skandinavskih strokovnjakov bolj primerljive od sicer prevladujoče ameriške literature, saj internacionalizacije ne pogojujejo z velikostjo podjetja.

Teorija internacionalizacije je osnovana na transakcijskih stroških. Predpostavka te teorije je, da podjetje razvije določene prednosti na domačem trgu, običajno v obliki neopredmetenih sredstev, ki mu omogočajo nadrejeno znanje o proizvodnji, proizvodu, trženju in managementu (Česen in Jaklič 1996). V primeru, da omenjenih sredstev podjetje ne more učinkovito izkoristiti in ustrezno zaščititi s tržnimi in pogodbenimi transakcijami, je treba ustvariti interni trg. S tem želi zaščititi svoja neopredmetena sredstva ter obdržati nadzor nad ceno, ki jo morajo drugi plačevati za uporabo teh sredstev. Podjetje se z vidika internacionalizacije širi na tuje trge s pomočjo vodoravnih in navpičnih združevanj. Stroški internacionalizacije bodo tem manjši, čim manj se bo tuji trg razlikoval od domačega.

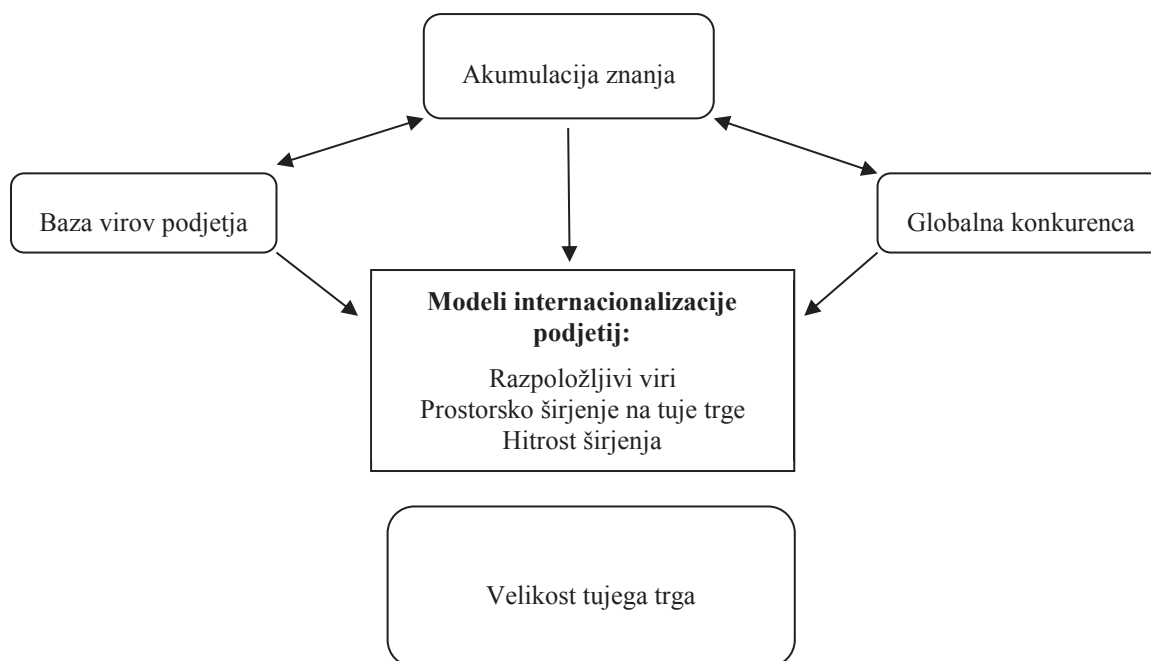
2.6.1 Uppsala model internacionalizacije

Uppsala model procesa internacionalizacije ima svoje korenine že v zgodnjih šestdesetih letih dvajsetega stoletja, prvič pa je bil predstavljen v članku Johansona in Vahlneja leta 1977. V šestdesetih letih je Sune Carlos na švedski univerzi Uppsala s svojimi študenti začel preučevati močno odvisnost švedske industrije od mednarodnih trgov. Podlaga in temelj modela, ki sta ga predstavila Johanson in Vahlne, sta učenje z izkušnjami (learningbydoing) in poglobljanje v nujnost mednarodne prodaje in proizvodnje.

V tem modelu je proces internacionalizacije opisan kot postopno poglobljanje privrženosti podjetja mednarodni prodaji in proizvodnji, kar je del postopka rasti in učenja podjetja. Širjenje na tuje trge je opisano kot proces učenja, v katerem podjetje povečuje odvisnost od teh trgov. Podjetje zato najprej vstopi na sorodne trge, ki so podobni domačemu, kasneje pa razvije višje oblike internacionalizacije. Ta model je predstavljen na sliki 2.

Izvirna Uppsala razlaga

Osnovne spremenljivke, ki sestavljajo model internacionalizacije podjetja, so tesno povezane in odvisne od velikosti tujega trga, na katerega podjetje širi svoje poslovanje, in od akumuliranega znanja. Dejstvo je, da je danes znanje zelo pomembna determinanta modela internacionalizacije podjetja, vendar še zdaleč ne edina.



Slika 2: Uppsala model internacionalizacije

Vir: Blomstermo in Sharma 2003.

Raziskave s področja internacionalizacije podjetij kažejo, da so izkušnje in razvoj izkustvenih znanj glavni dejavniki, ki pojasnjujejo, zakaj podjetja delujejo internacionalno (Blomstermo in Sharma 2003). Podjetja, ki zaznajo poslovne priložnosti, prevzemajo tveganja in se tako učijo iz lastnih napak. Raziskave so proučile sredstva, ki morajo biti razpoložljiva za doseg empiričnih znanj. Delimo jih v dve skupini: na opredmetena in neopredmetena. Opredmetena sredstva (tovarne, oprema, inventar, kapital) so materializirana. Neopredmetena sredstva pa predstavljajo izkušnje, izobrazbo, ugled, blagovno znamko, avtorske pravice, patente, odnose, postopke in veščine. Izjemnega pomena v procesu internacionalizacije podjetij sta postali izmenjava informacij med kupci in prodajalci ter prilagodljivost in razvoj izkustvenih znanj.

2.6.2 Združitev modelov internacionalizacije

Za kakovostnejše ocene stopnje internacionalizacije posameznega podjetja so bili opravljeni različni poskusi združevanja modelov internacionalizacije. Tako so nastala boljša in natančnejša orodja za ocenjevanje stopnje internacionalizacije. Luostarinen in Hellman sta povezala zgornje tri modele internacionalizacije v celoto, ki je tudi osnova trifaznega modela internacionalizacije, imenovanega tudi 3 P model internacionalizacije (Česen in Jaklič 1996). Njun proces internacionalizacije podjetja poteka v treh stopnjah. Prva je proces internacionalizacije navznoter, kar pomeni, da podjetje najprej uvaža izdelke, nato storitve, sisteme in na koncu znanje. Gre za postopno učenje podjetja, ki povzroča dinamiko internacionalizacije. Ta stopnja internacionalizacije ustreza pasivni oz. odvisni internacionalizaciji v 3 P modelu.

Drugo stopnjo internacionalizacije predstavlja proces internacionalizacije navzven. Podjetje se v procesu internacionalizacije navzven internacionalizira s štirimi stopnjami glede na prodajo različnih vrst izdelkov in glede na različne vrste poslovanja na tujih trgih. Prva je začetna stopnja – prodaja fizičnih izdelkov s pomočjo posrednih naložb v trženje (izvažanje). Sledi stopnja razvoja – prodaja storitev in/ali neposredne naložbe v trženje (prodajne podružnice). Tretja je stopnja rasti – gre za prodajo sistemov in/ali posredne naložbe v proizvodno poslovanje (organiziranje podizvajalcev, dajanje licenc). Zadnja, četrta stopnja internacionalizacije navzven je stopnja zrelosti – če se podjetje nahaja v tej stopnji internacionalizacije, to pomeni, da je že začelo prodajati znanje in izvajati neposredne naložbe v proizvodnjo (proizvodna podružnica).

Tretjo sklepno stopnjo internacionalizacije po Luostarinen in Hellmanu (1994) predstavlja proces kooperativne internacionalizacije, ki sodi v 3 P modelu med aktivno in soodvisno internacionalizacijo. Kooperativna internacionalizacija je možna v obliki strateških zvez, pogodb o sodelovanju in drugih oblik sodelovanj med podjetji. Avtorja sta s svojim modelom povezala vse tri modele internacionalizacije v celoto, ki je tudi osnova 3 P modela. Avtorja dopuščata možnost, da podjetje, ki se internacionalizira, prične svoj proces internacionalizacije z drugo ali celo s tretjo stopnjo — torej s procesom internacionalizacije navzven ali celo s procesom kooperativne internacionalizacije.

2.6.3 Trifazni model internacionalizacije ali 3 P model

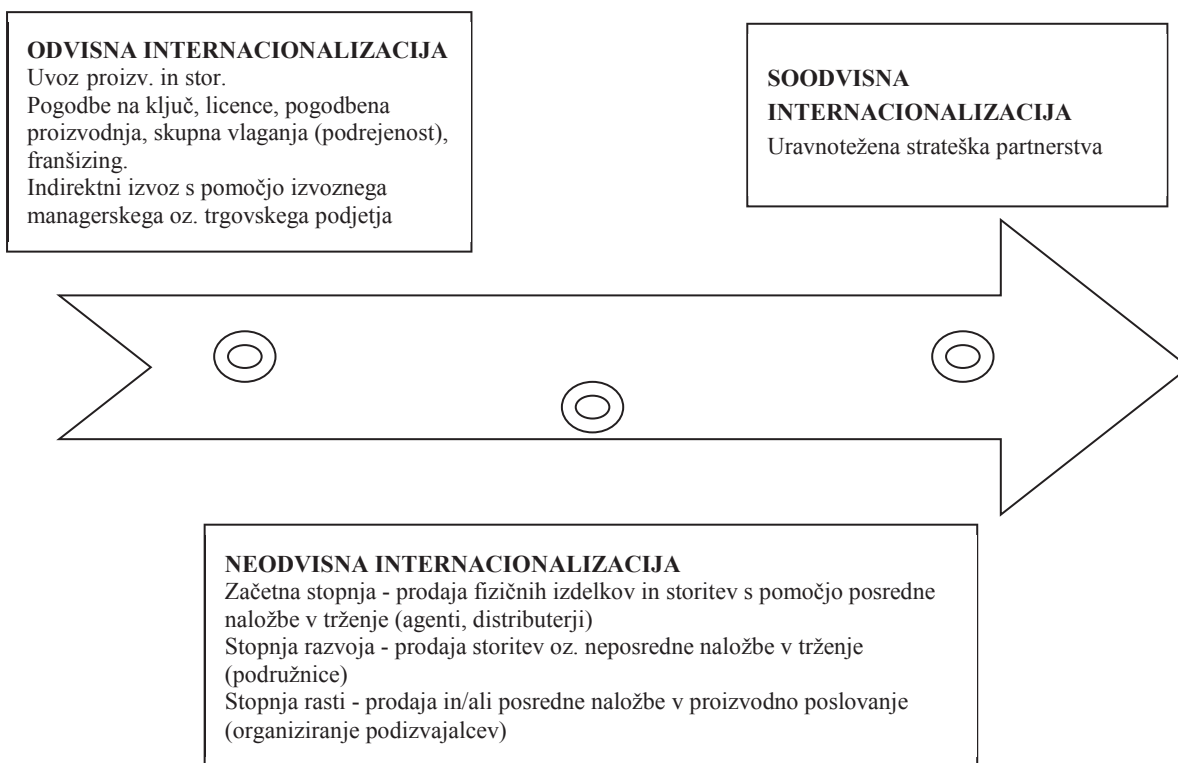
Seveda pa moramo upoštevati tudi pomanjkljivosti zgoraj omenjenih modelov. Predvsem se pomanjkljivosti kažejo v tem, da razlagajo procese z različnih vidikov, zato so zaradi svoje parcialne narave uporabni le v določenih razmerah. Trifazni model internacionalizacije, imenovan tudi 3 P model, predstavlja kompleksen pristop pri ugotavljanju stopnje internacionalizacije posameznega podjetja (Hočevar in Jaklič 1998; Jaklič in Thorelli 1996; Jaklič 1998; Jaklič 2002). Prednost modela je, da združuje in upošteva dognanja različnih teoretskih modelov. Zaradi celostnega pristopa je omenjeni model bolj primeren za določanje stopnje oz. kvalitete internacionalizacije opazovanega podjetja. Trifazni model internacionalizacije vsebuje pomemben koncept svobode izvajanja poslovnih funkcij oz. strategije. Posebno pozornost posveča moči in poziciji, ki jo imajo podjetja v mrežah. Stopnja internacionalizacije je tako odvisna od položaja, ki ga ima podjetje v odnosu do drugih v mednarodnih mrežah podjetij, to je do kupcev, dobaviteljev in konkurentov. Pozicija podjetja v mreži izhaja predvsem iz moči trženjske in raziskovalno-razvojne funkcije. Preko mrež lahko tudi manjša podjetja pospešijo svoj proces internacionalizacije poslovanja. Potrebna je veliko časa, kapitala in znanja, preden lahko neko podjetje uspešno preide na višje oblike internacionalizacije.

Kot je že iz imena modela razvidno, ga sestavljajo tri faze: faza odvisne oz. pasivne internacionalizacije, faza neodvisne aktivne internacionalizacije in faza soodvisne aktivne

internacionalizacije. V tem modelu je logika vseh treh prej opisanih modelov prisotna v vseh treh fazah: tako je teorijo internacionalizacije v drugi fazi modela možno razložiti kot internacionalizacijo prek združevanja aktivnosti znotraj enega samega podjetja. Uppsala model internacionalizacije, ki je predstavljen kot naraščajoča privrženost internacionalizaciji in kot proces postopnega učenja, je prisoten skozi vse faze. Tudi mrežni pristop je prisoten v vseh treh fazah, saj so mreže prisotne v vseh fazah internacionalizacije, razlikuje se le položaj podjetja znotraj mreže. Na tem mestu je treba pojasniti, da bi bilo napačno pričakovati, da bodo vsa podjetja šla skozi vse faze internacionalizacije. Za številna podjetja je pogosto dovolj že, da si poiščejo pravega izvoznega partnerja v tujini.

Prva faza: Odvisna internacionalizacija

Za začetno fazo internacionalizacije sta značilni precejšnja strateška in poslovna odvisnost od drugih, predvsem tujih podjetij. Ta odvisnost se kaže predvsem v potrebi po prenosu znanja s tujih podjetij na domače. Najosnovnejša oblika internacionalizacije je tako lahko uvoz proizvodov in storitev. Podjetje začne pridobivati določena znanja iz mednarodnega poslovanja in se sooči z mednarodnimi standardi poslovanja. Pridobivanje tovrstnih izkušenj lahko podjetju olajša nadaljnje korake internacionalizacije.



Slika 3: Trifazni model internacionalizacije

Vir: Jaklič 2002.

Drugi korak v procesu internacionalizacije lahko podjetje doseže z eno od naslednjih oblik: nakup pogodbe na ključ, nakup licence, podizvajalstvo oz. pogodbeni proizvodnja, položaj

podrejenega partnerja v skupnih vlaganjih ali jemalec franšize. Največ lahko podjetje pridobi z zadnjo obliko kot jemalec franšize. Na tak način lahko podjetje od tujega podjetja pridobi sodobno znanje, hkrati pa se mora zavedati, da ima relativno malo možnosti za učenje in boljšo pozicioniranost in samostojnost v prihodnosti. Nasprotno se s pogodbo na ključ veča možnost učenja za samostojnost in enakopravnost.

Razlika je le v tem, da je prejeta znanje na precej nižji ravni. Če želi biti tako podjetje v prihodnosti konkurenčno in si želi izboljšati položaj v mednarodni delitvi poslovnih aktivnosti, mora razviti učinkovito strategijo učenja. Podobno je tudi z nakupom licence, ki daje veliko svobode za samostojno učenje, najverjetneje pa na tak način podjetje pridobi precej zastarelo znanje.

Ena od oblik je tudi podrejen položaj v skupnih vlaganjih, kar pomeni, da ima podjetje v primerjavi s tujim partnerjem slabše ali celo popolnoma nerazvite funkcije trženja in razvoja. V vseh korakih prve stopnje internacionalizacije je prisotna odvisnost od tujega partnerja glede prejetega znanja. Podjetje je zato pri internacionalizaciji poslovnih aktivnosti ves čas v podrejenem položaju.

Druga faza: Aktivna in neodvisna internacionalizacija

V tej fazi internacionalizacije podjetje vse bolj samostojno pogloblja privrženost mednarodnim trgov in prehaja v višje oblike internacionalizacije. Prvi korak predstavlja izvoz s pomočjo tujih agentov in distributerjev. V drugem koraku podjetje že odpira lastna prodajna podjetja v tujini, v tretjem pa nastopa kot nadrejeni partner v pogodbenih odnosih. Zadnji korak druge faze internacionalizacije predstavljajo neposredne naložbe v proizvodne podružnice v tujini. Temeljno vprašanje, ki se nam zastavlja v tej drugi fazi internacionalizacije, je, kdaj naj podjetje pogloblja svojo privrženost mednarodnemu trgu oz. kdaj naj preide s prvega koraka v ostale korake neodvisne internacionalizacije. Najbolj splošen odgovor bi bil: ko ima podjetje proizvod in storitev, ki temelji na edinstvenem znanju oz. močni osrednji sposobnosti podjetja. Podjetje bo prešlo na višje oblike internacionalizacije, ker ne bo želelo deliti takšnega znanja z drugimi. Tako bo od takšne osrednje sposobnosti samo pobralo največ. Drugi razlogi, ki lahko tudi vplivajo na odločitev o prehodu podjetja na višje oblike internacionalizacije so še protekcionizem, približevanje produktivnosti in globalna konkurenca. Podjetja, ki v drugi fazi internacionalizacije preidejo na drugo stopnjo, začnejo postajati multinacionalna podjetja. Tako podjetje začne razvijati tudi svoj tip multinacionalne mentalitete.

Tretja faza: Soodvisna internacionalizacija

Soodvisna internacionalizacija predstavlja zadnji korak v trifaznem modelu internacionalizacije. Osnovna značilnost te faze je, da so podjetja med seboj resnični,

enakovredni partnerji. Sprejemanje odločitev in izvajanje pomembnejših poslovnih funkcij, kot so raziskave in razvoj ter trženje, se ne koncentrira zgolj na centralo ali sedež dominantnega podjetja, temveč sta locirana tam, kjer so za to najugodnejši pogoji. Vsi partnerji ohranijo nadzor oz. zmožnost ukvarjanja z določeno strateško funkcijo, čeprav je v določenem obdobju sami ne izvajajo. Ta oblika je primerna za enakovredna strateška partnerstva manjših podjetij. Na nek način lahko v to kategorijo uvrstimo podjetja s transnacionalno mentaliteto.

3 TEORETIČNI POGLEDI NA INTERNACIONALIZACIJO V TRGOVINI NA DROBNO

Izraz internacionalizacija v osnovni geografski opredelitvi pomeni udejstvovanje tržnih subjektov izven meja domačega trga. Geografska razširitev s seboj prinaša dodatne naloge, postavlja kompleksna vprašanja, zahteva upoštevanje specifičnih karakteristik in pogojuje razvoj tipičnih internacionalnih metod. Da bi določili dejansko stopnjo internacionalizacije, moramo upoštevati več kriterijev, kot sta število držav in njihova oddaljenost (tudi socialno-kulturno različnost v primerjavi z domačo državo). Internacionalizacija podjetij v trgovini na drobno je bila odraz internacionalizacije proizvodnih panog, ki se je odvijala v šestdesetih in sedemdesetih letih.

3.1 Funkcija trgovine na drobno in pomen maloprodajne mreže

Podjetja v trgovini na drobno so se počasneje odzvala na izzive mednarodne širitve. Razloge za to lahko najdemo v visokih kulturnih specifičnostih klasične trgovine na drobno, prisotnosti ovir za trgovanje in omejitvev v tujih državah. Vsekakor pa so podjetja na zrelih trgih trgovine na drobno vse bolj proučevala mednarodne priložnosti kot možnosti za rast.

Oblikovanje skupnega trga v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) je trgovska podjetja prisililo, da se soočajo z mednarodno konkurenco. Za velika in učinkovita trgovska podjetja pomeni skupni trg velik izziv ter strateško poslovno priložnost.

Internationalizacija trgovine na drobno s širitvijo v manj razvite države pomembno vpliva na gospodarstva teh držav. Učinki tega vpliva se kažejo predvsem na lokalnem trgu trgovine na drobno. Mednarodne trgovske korporacije so pomemben dejavnik konkurence na domačem trgu, saj so praviloma nosilec novih metod in tehnik trženja ter drugih inovacij prodajnega procesa. To nedvomno pozitivno vpliva na poslovno vedenje domačih podjetij, ker tudi sama sprejemajo takšen trženjski koncept poslovanja.

3.2 Pomen »dobrega imena« oz. blagovne znamke

Heterogenost je ena od pomembnih lastnosti tistih storitev, katerih dobava je vezana na ljudi. Zanje velja, da je variacija kakovosti splošen pojav. Zato je blagovna znamka storitev pomemben instrument pri ustvarjanju in vzdrževanju močnega imagea blagovne znamke in dobrega imena med potrošniki. Image blagovne znamke torej posreduje pomembne signale potrošnikom o naravi storitve in pričakovanjih, ki jim pomagajo minimizirati negotovost, ki izhaja iz neopredmetenosti storitve (Buckley, Pass in Prescott 1992).

Pri nastopu podjetja s prepoznavno blagovno znamko lahko ločimo dve vrsti vstopa na tuji trg. Način vstopa je močno povezan s karakteristikami podjetja, ki vstopa na trg. Podjetje, ki na trg vstopa s svojo prodajno verigo, bo imelo lažji dostop do informacij s strani

potrošnikov, vendar pa bo vložek v osvojitve trga (investiranje v prodajno mrežo, zaposlene) zelo velik. Primera takih podjetij sta IKEA in H&M. Na drugi strani pa so blagovne znamke, ki so izbrale strategijo širitve preko že vzpostavljenih mrež in na novem trgu ne delujejo kot končni ponudnik ali prodajalec. Na ta način podjetja hitreje osvojijo tržišče, vendar pa nimajo neposrednega stika s kupci. Primera tovrstnih podjetij sta LEGO in Nokia (Ilonen et al. 2011).

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

3.3 Modeli internacionalizacije v tranzicijskih ekonomijah centralne in vzhodne Evrope

Motivi za internacionalizacijo so za podjetja definirani različno. Za slovenska podjetja je slovenski trg pogosto premajhen, da bi lahko dosegla ekonomijo obsega, zato so skoraj prisiljena v internacionalizacijo. Bolj splošni motivi za internacionalizacijo so zagotavljanje večjih donosov (zaradi višjih stopenj rasti, boljših dolgoročnih možnosti, boljše infrastrukture v tujini), nižje tveganje donosov (zaradi diverzifikacije naložb), kar omogoča hitrejšo rast podjetju (Trtnik 1999).

Podjetja z motivom iskanja trgov investirajo v tujo državo, da bi njen trg ali trge sosednjih držav oskrbovala s proizvodi in storitvami. S takšno obliko tujih neposrednih investicij podjetje pogosto nadomesti izvoz z namenom, da bi ohranilo ali zaščitilo obstoječe trge ali izkoriščalo in pridobivalo nove trge. Znotraj te skupine motivov so štirje glavni razlogi take odločitve. Prvi je potreba, da sledijo glavnim dobaviteljem ali strankam/odjemalcem, ki so ustanovili svoje proizvodne zmogljivosti v tujini. Drugi razlog je prilagajanje izdelkov lokalnim okusom in potrebam ali lokalnim virom in zmogljivostim, kot so na primer prilagajanje lokalnim poslovnim običajem, jeziku, pravnemu redu ali trženjskim pristopom. Tretji razlog so nižji proizvodni in transakcijski stroški lokalnega predstavništva ali proizvodnje v primerjavi z oskrbovanjem z izvozom. Četrty razlog pa je prepričanje podjetij, da mora prisotnost na vodilnih svetovnih trgih postati del njihove strategije. Poleg teh je pogost vzrok za tuje neposredne investicije tudi prisotnost vladnih ukrepov držav gostiteljic, kot so na primer uvedba carin ali drugačen protekcionistični nadzor uvoza (Trtnik 1999).

Prehod iz planskega gospodarstva v tržno gospodarstvo je ključni moment, ki je omogočil vstop tujih podjetij na trge centralne in vzhodne Evrope (predvsem trge, ki so bili do devetdesetih let za železno zaveso). Za transformacijo podjetij sta pomembni dve smeri. Prva smer določa privatizacijo do tedaj družbenega premoženja, druga smer pa je oplemenitenje teh denacionaliziranih podjetij s svežim kapitalom v obliki direktnih investicij ali joint ventures (Hooley, Saunders in Nigel 1998). Načini in privrženost tujim investicijam se od države do države v regiji močno razlikujejo. Na nekaterih trgih vidijo neposredne tuje

investicije kot dotok svežega denarja in željo investitorja po razvoju in vključitvi na trg, na drugih trgih pa skušajo tuje investicije omejiti in spodbujajo razvoj izključno z domačimi investitorji.

Za tuje investitorje so neposredne tuje investicije vstopnica na nove trge, hkrati pa omogočajo izrabo relativno poceni inputov in pridobitev strateških sredstev. Za države iz obravnavane regije so bile direktne tuje investicije potencialni vir trdnih valut (pred vstopom v Evro območje), s katerimi so lahko poravnale zunanji dolg in ostale državne izdatke, hkrati pa spodbujale nastanek tržnih sistemov (Hooley, Saunders in Nigel 1998).

Čeprav vlade spodbujajo direktne tuje investicije, je znano, da izhajajo iz joint ventures kot najpogostejše oblike tujih investicij tudi potencialni problemi, predvsem na področju managerske in operativne integracije, nezaupanja in konfliktov med partnerji. Poleg tega gospodarska in politična nestabilnost regije skupaj s kompleksnimi privatizacijskimi problemi predstavlja še poseben izziv za vodenje joint ventures. Zato prisotnost svežega tujega kapitala sama po sebi še ni razlog za uspeh podjetja.

Internacionalizacija podjetij v trgovini na drobno je bila odraz internacionalizacije proizvodnih panog, ki se je odvijala v šestdesetih in sedemdesetih letih v zahodni Evropi.

Za širitev podjetij v obravnavani regiji je že nekaj časa znano, da so v zadnjih petnajstih letih podvržena močni globalizaciji. Po zgodovinskih dogodkih in padcu železne zavese so zahodna podjetja začela osvajati tudi te trge. Danes lahko za večino trgov v regiji rečemo, da so podjetja, ki so prodrli na ta trg, prisotna že toliko časa, da so popolnoma zrela, saj so se v tem času uspela obdržati in prodreti v zavest lokalnega prebivalstva. Učinek internacionalizacije trgovine na drobno v regiji je imel posebej velik vpliv na lokalne ekonomije, saj se je močno povečal uvoz, na drugi strani pa so se delno opuščali tudi lokalni proizvodi in posledično proizvodnja podjetja. Svetovno priznane verige pa so bile primorane v svoje asortimente vključiti dobre lokalne proizvode, ki so s tem korakom pridobili na veljavi in si odprli vrata tudi za širitev svojih prodajnih trgov (Segetlija 2008).

4 PREDSTAVITEV RAZISKOVALNE METODOLOGIJE IN VZORCA RAZISKAVE

V empiričnem delu je bila uporabljena metodologija študije primera, kjer smo natančneje preučili in analizirali uporabljene strategije in načine internacionalizacije izbranih podjetij. V kombinaciji z analitičnim pristopom pri preučevanju problema smo skušali prej ugotovljena in predstavljena teoretična dejstva prenesti na obravnavane primere podjetij in interpretirati dobljene rezultate ter jih primerjati s teoretičnimi trditvami in predpostavkami.

Oblikovali smo naključni - priložnostni vzorec. Podjetja smo izbirali na podlagi obravnavane panoge. V začetku smo se osredotočili na velika trgovska podjetja v regiji, ki se kot z glavno dejavnostjo ukvarjajo s prodajo takoimenovanih FMCG (fast moving consumption goods) – izdelkov splošne potrošnje. Na podlagi zgornjega kriterija smo jih tudi kontaktirali in skušali pridobiti informacije o njihovem poslovanju in načinih, ki jih uporabljajo za internacionalizacijo svojega poslovanja. Zaradi nepripravljenosti za sodelovanje v raziskavi smo bili prisiljeni za sodelovanje zaprositi tudi malo manjša trgovska podjetja, ki nastopajo na obravnavanih trgih centralne in vzhodne Evrope (v nadaljevanju CEE) v sektorju FMCG. Dostopnost in pripravljenost na sodelovanje pa tudi tukaj ni bila velika. Pri tem smo naleteli na zelo odklonilno politiko podjetij glede sodelovanja pri raziskavi, kar nam je otežilo izdelavo magistrskega dela.

V končni vzorec za raziskavo smo tako vključili tri trgovska podjetja, ki delujejo v obravnavani regiji. Prvi dve podjetji, ki sta bili v vzorcu izbranih podjetij in sta izrazili pripravljenost za sodelovanje, se ukvarjata s prodajo FMCG izdelkov, vendar pa znotraj te veje predstavljata dve popolnoma različni kategoriji. Mercator se ukvarja s prodajo izdelkov na drobno in v svojih prodajalnah ponuja izdelke znanih trgovskih znamk in lastno trgovsko znamko, drugo, Eurospin EKO, d. o. o., (v nadaljevanju Eurospin) pa je diskontersko in v svojih enotah nudi izključno izdelek lastne trgovske znamke. Poudariti je treba tudi, da se ciljni skupini kupcev obeh obravnavanih podjetij močno razlikujeta, saj eno poudarja doživetje nakupa, drugo pa svojo politiko gradi na vsakodnevnem varčevanju. Zadnje obravnavano podjetje, ki je bilo vključeno v analizo, se ukvarja s prodajo oblačil priznanih blagovnih znamk. Kastner & Öhler, d. o. o., (v nadaljevanju Kastner & Öhler) svojim kupcem ponuja paleto blagovnih znamk priznanih modnih oblikovalcev. V analizi smo tako zajeli tri različne veje trgovcev, saj se Mercator in Eurospin, kot smo že omenili, po svoji strukturi, cenovni politiki in ciljnih kupcih močno razlikujeta. Analiza bo odkrila specifične, ki jih ponuja internacionalizacija posameznega tipa maloprodajnega trgovca, in prikazala, ali so med instrumenti in odločitvami glede internacionalizacije velike razlike.

V navedenih podjetjih smo opravili polstrukturirane intervjuje, s katerimi smo pridobili vpogled v dogajanja in odnose vodilnih v posameznem podjetju do internacionalizacije.

Zunanjo veljavnost raziskave smo zagotovili s triangulacijo virov podatkov.

Zaradi velikih težav z usklajevanjem in zaradi zasedenosti vodilnih delavcev smo se morali prilagoditi in optimalno izkoristiti čas, ki je bil za izvedbo intervjuja zelo omejen. Obenem pa smo zaradi zasedenosti potencialnih intervjuvancev določene odgovore pridobili od vodilnih delavcev drugih sektorjev. Skupno smo lahko opravili le štiri intervjuje, saj nam zaradi zgoraj navedenih dejstev za razgovor ni uspelo pridobiti tudi ostalih udeležencev. Polstrukturirane intervjuje smo opravili na sedežih podjetij. Intervjuji so v povprečju trajali slabo uro. Pri intervjujih smo se osredotočili na področje, ki ga sogovornik pokriva v povezavi z internacionalizacijo podjetja. Izkoristili pa smo tudi poznavanje intervjuvanca ostalih področij, vključenih v internacionalizacijo podjetja. Sogovorniki niso želeli biti imenovani, zato jih v nadaljevanju ne navajamo.

V prilogi 1 je predstavljen osnovni vprašalnik, ki je služil kot vodilo pri pogovoru z zaposlenimi, in predstavlja skelet poteka pogovora. Sam pogovor pa je bil usmerjen v tisto področje, s katerega prihaja sogovornik. Pogovore smo v soglasju s sogovorniki posneli. Posnete intervjuje smo analizirali tako, da smo v prvem koraku analize gradivo uredili brez »slenga« in mašil. Nato smo gradivo uredili po štirih korakih urejanja gradiva za analizo, tako da smo pri prepisu opuščali določene dele gradiva, ki so bodisi mašila ali drugo, nato smo v drugem koraku gradivo razčlenili na sestavne dele, da smo dobili enote kodiranja, ki smo jih smiselno določili, in nato v tretjem koraku uredili. Najprej smo iz postavljenih vprašanj intervjuvancem izluščili ključne pojme, nato pa smo jih zapisali ob besedilu v drugem delu tabele po postopku »zapisa oz. prepisa ključnih pojmov«, tretji korak urejanja gradiva smo opravili tako, da smo združili nekaj sorodnih vprašanj po sorodnih pojmihi v skupna vprašanja, vse to iz posameznih intervjujev, nato pa pod ta vprašanja združili sorodne odgovore na navedena vprašanja in tako dobili po obsegu zelo reducirano besedilo. Tako smo dobili zelo zgoščen tekst z združenimi odgovori na vsa vprašanja.

Poleg primarnih podatkov smo za potrebe raziskave zbrali tudi sekundarne podatke iz razpoložljivih virov, predvsem iz internih gradiv obravnavanih podjetij.

4.1 Utemeljitev vzorca podjetij

Prvo podjetje je bilo za obravnavo izbrano podjetje Mercator, ki je eno izmed večjih slovenskih podjetij, ki so pravočasno spoznala nujnost širjenja na tuje trge. Preučevanje primera Mercator je zanimivo tudi zaradi specifičnosti razmer, v katerih se je podjetje znašlo po razpadu nekdanje skupne države, kjer se je po koncu vojne odločilo za ponovna vlaganja, saj so bili na teh trgih najugodnejši pogoji za začetek Mercatorjeve internacionalizacije. To pa je razvidno iz vrste konkurenčnih prednosti, ki so se pokazale kot spodbujevalni dejavnik pri prvih korakih internacionalizacije in olajševalna okoliščina pri vseh nadaljnjih. Po letu 1999 so aktivnosti Mercatorja na tujih trgih rastle hitreje kot na domačem, saj njegovo ekspanzijo na domačem trgu omejujeta zakonodaja in zasičenost trga. Zaradi zakonskih omejitev na

domačem trgu in posledično hitreje rasti na tujih trgih se Mercator predstavlja kot hitrorastoče ambiciozno regionalno multinacionalno podjetje.

Podjetje Eurospin je bilo vključeno v analizo, ker je predstavnik ene izmed vej v trgovini na drobno, ki je v zadnjem času vedno bolj prisotna v obravnavanem delu Evrope. Tržni delež diskontnim prodajalnam v zadnjih letih strmo raste, tako diskontne prodajalne postajajo vedno pomembnejši akterji na področju trgovine na drobno. Podjetje trenutno deluje na dveh trgih. V obravnavi in analizi pa je tudi projekt nove možne širitve na novi ciljni trg.

Kastner & Öhler je podjetje, ki se ukvarja s prodajo oblačil. V svoji ponudbi se razlikuje od obravnavanih prejšnjih dveh podjetij, ki se v osnovni dejavnosti ukvarjata s prodajo osnovnih življenjskih potrebščin. Podjetje je s svojim poslovanjem prisotno v štirih različnih državah v regiji.

4.2 Kratka predstavitev obravnavanih trgovskih družb

Zgoraj omenjene trgovske družbe predstavljajo podjetja, ki delujejo na obravnavanih trgih in na njih igrajo pomembno vlogo v svojem sektorju delovanja.

4.2.1 Predstavitev podjetja Mercator

Najpomembnejša in najmočnejša dejavnost Skupine Mercator je trgovina na drobno z izdelki vsakdanje rabe v gospodinjstvu. Z namenom zaokrožitve ponudbe ter zadovoljevanja potreb, želja in pričakovanj vseh kupcev pa Skupina osnovno dejavnost razširja s ponudbo dopolnilnih storitev.

Skupina Mercator deluje na trgih jugovzhodne Evrope (Slovenija, Hrvaška, Srbija, Bosna in Hercegovina in Črna gora).

Pri SWOT analizi podjetje na domačem trgu predstavlja prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (Mercator 2012):

Slovenija

Prednosti: vodilni trgovec na slovenskem trgu z uveljavljeno in zelo ugledno blagovno znamko; razvit trženjski splet (širok asortiment uveljavljenih blagovnih znamk in lastnih znamk, prilagojene promocijske aktivnosti ...); razvita maloprodajna mreža, veleprodaja in franšizni sistem z več programi in prodajnimi formati; upravljanje različnih segmentov kupcev (kartica zvestobe, klubi ...); obstoj dopolnilnih storitev (M Holidays, Maxen ...).

Slabosti: neoptimalen logistični sistem, neoptimalna maloprodajna mreža predvsem manjših starejših trgovin; slabša percepcija cenovne konkurenčnosti.

Priložnosti: prilagoditev mreže manjših prodajalnih glede na značilnosti lokalnega okolja; nadaljnji razvoj trženjskega spleta (racionalizacija asortimenta, povečanje deleža trgovske znamke, izboljšanje cenovne konkurenčnosti ...); razvoj novih prodajnih formatov (priročne prodajalne); razvoj dopolnilnih storitev: zavarovalništvo, finance, telekomunikacije, energetika, turizem; nadgradnja in širitev spletne trgovine izdelkov za vsakdanjo rabo; povezovanje različnih prodajnih kanalov (splet in tradicionalna trgovina).

Nevarnosti: nadaljnja širitev trgovske mreže na zasičenem trgu; padec potrošnje zaradi zaostrenih gospodarskih razmer na trgu.

Obstoječi tuji trgi (Hrvaška, Srbija, Bosna in Hercegovina, Črna gora)

Prednosti: med vodilnimi trgovci na vseh trgih; relativno razvita mreža večjih centrov na večini trgov; na vseh trgih predviden nastop z dvema komplementarnima blagovnimi znamkama (Mercator in Roda/Getro/DP Marketi); relativno razvit trženjski splet (širok asortiment uveljavljenih blagovnih znamk in lastnih znamk, prilagojene promocijske aktivnosti ...); razvita maloprodajna mreža z več programi in prodajnimi formati; pripravljeni temelji za upravljanje s segmenti kupcev (kartica zvestobe).

Slabosti: na večini trgov še premalo razvita maloprodajna mreža, predvsem v segmentu sosedskih prodajalnih in supermarketov ter nepokrit celoten trg; na nekaterih trgih še premajhen obseg poslovanja za izkoriščanje ekonomij obsega za dolgoročno konkurenčno delovanje; v okviru prodajnih formatov Mercator slabša cenovna percepcija; neoptimalna logistična infrastruktura.

Priložnosti: širitev segmentov delovanja preko dvotirnega sistema blagovnih znamk (Mercator in Roda/Getro/DP Marketi); nadaljnja širitev in pozicioniranje v regijah, kjer še niso prisotni; postavitve franšiznega sistema in razvoj veleprodajne dejavnosti; nadaljnji razvoj trženjskega spleta (prilagajanje asortimenta, povečanje deleža trgovske znamke, izboljšanje cenovne konkurenčnosti v formatih Mercator ...); vstop držav v Evropsko unijo ter makroekonomska in politična stabilizacija; izkoriščanje sinergij na nabavnem in logističnem področju na regionalni ravni.

Nevarnosti: na nekaterih trgih zelo močna obstoječa konkurenca (predvsem na Hrvaškem) multinacionalnih in lokalnih trgovcev; vstop novih mednarodnih konkurentov, posebej diskontnih trgovcev; ekonomsko manj stabilni trgi, na nekaterih večja nevarnost političnih tveganj; v določenih regijah izjemno nizka kupna moč in nerazvitost moderne trgovine; potencialna valutna in druga makroekonomska tveganja.

Novi tuji trgi (Bolgarija in Albanija)¹

Prednosti: na dveh trgih že prisotni s trgovskimi enotami (Bolgarija, Albanija), na preostalih potekajo priprave na vstop; Mercator lahko na srednji rok kot regijsko močan trgovec izkoristi ekonomijo obsega in konkurenčne prednosti.

Slabosti: relativno manjša investicijska moč v primerjavi z velikimi trgovskimi verigami (ključno predvsem v Bolgariji); maloprodajna mreža nerazvita oziroma v začetnih fazah razvoja; obseg poslovanja še ni zadosten za doseganje ekonomij obsega; nerazvite logistične operacije; razmeroma visoka makroekonomska in politična tveganja; slabše poznavanje kulturnih posebnosti v primerjavi z obstoječimi trgi.

Priložnosti: priložnost za rast in vzpostavitev pomembne vloge na trgu; možnost rasti s strateškimi povezavami na nekaterih trgih; ekonomska integracija južnega Balkana v evropske tokove; izkušnje z vstopom v države v regiji, ponudba dopolnilnih trgovskih storitev; izkoriščanje regionalnih sinergij.

Nevarnosti: makroekonomska in politična nestabilnost kot posledica tranzicije (nezaposlenost, birokracija, nestabilni finančni sistemi, velik delež sive in črne ekonomije, korupcij ...); nizek tržni potencial izven največjih mest in nizka kupna moč lokalnega prebivalstva.

4.2.2 Predstavitev podjetja Eurospin

Eurospin je največja italijanska veriga na področju diskontnih prehrabnih izdelkov. Razširjena je po vsem slovenskem in italijanskem ozemlju in obsega več kot 900 prodajnih mest. V Sloveniji je prisotna s 35-imi prodajnimi mesti.

Skupino je leta 1993 ustanovila ekipa sodelavcev z dolgoletnimi izkušnjami na področju široke distribucije. Eurospin predstavlja rešitev za rastočo potrebo potrošnikov po varčevanju. Obliko diskontne prodaje jim je uspelo prilagoditi zahtevi po kakovostnih izdelkih, spoštujejo pa kakovost in tradicijo. Načelo se je izkazalo za zmagovito, zato je Eurospin postal oporna točka tako za stranke kakor tudi za vsakogar, ki išče uspešen podjetniški projekt. Z leti se je veriga prodajalnih razširila na vso Italijo in tudi v Slovenijo. Tako so leta 2005 vstopili na slovenski trg in začeli kot prvi tuji trgovec v sektorju diskontov s prodajo svojih izdelkov. Po njihovih besedah se je vse več ljudi odločalo za nakupovanje v Eurospinu, zato se je ponudba večala in se prilagajala novim potrebam in smernicam. Osnovna filozofija skupine Eurospin

¹ Mercator se je na omenjenih trgih odločil za umik in zaprtje svojih podjetij. Slabosti in nevarnosti so prevladale nad prednostmi in priložnostmi. Z umikom je Mercator tudi spremenil svojo politiko internacionalizacije in jo prilagodil trenutnim gospodarskim razmeram v regiji. Svoje delovanje je osredotočil na obstoječe trge in začasno opustil prodore na tuje trge.

se ni spremenila in temeljno načelo še vedno ostaja: delati s ciljem, da bo znamka Eurospin vedno zagotavljala prihranek in kakovost.

Eurospin Italija, S.p.a., ima funkcijo holdinga in operativne službe. Upravlja s strateškimi funkcijami, ki so temeljnega pomena za rast družbe: nabava, marketing, varovanje kvalitete, logistika, raziskovanje in razvoj, nadzor upravljanja, obdelava podatkov, načrtovanje in širitev.

Eurospin Eko, d. o. o., je del skupine Eurospin. Skupina je organizirana tako, da ima mati Eurospin Italia, S. p .a. večinski, do 100 % delež, v vsaki od hčerinskih družb. Teh je šest, edina izven Italije je Eurospin Eko, d. o. o. Ostale so porazdeljene tako, da vsaka pokriva določeno regijo v Italiji:

- Spesa Intelligente, S.p.a. pokriva severno Italijo in otok Sardinijo,
- Eurospin Tirrenica, S.p.a. pokriva osrednjo Italijo,
- Eurospin Lazio, S.p.a. pokriva Rim z zaledjem,
- Eurospin Puglia, S.p.a. pokriva južno Italijo,
- Eurospin Sicilia, S.p.a. pokriva otok Sicilijo.

Poslanstvo skupine Eurospin je kupcem ponujati izdelke po načelu dobrega razmerja med ceno in kvaliteto izdelka ter omogočati vsakodnevne nakupe po nizkih cenah, ki kupce privlačijo zaradi prihranka.

Poglavitni cilj je zadovoljiti zahteve svojih potrošnikov s ponudbo kompletnega asortimenta visokokakovostnih in svežih živilskih in neživilskih izdelkov po zares ugodni ceni vse dni v letu. Eurospin se trudi tudi zadovoljiti stranke s prijaznostjo in s širjenjem lastne znamke. Filozofija skupine Eurospin je prizadevati si, da bo znamka Eurospin vedno zagotovilo prihranka in kakovosti.

Podjetje je s širitvijo začelo na slovenskem trgu. Vstop na slovenski trg je izvedlo z ustanovitvijo skupnega podjetja s partnerji iz Slovenije, ki bi zagotovili maloprodajno mrežo. Po začetnih težavah in izstopu enega od slovenskih partnerjev, ki ni zagotovil dogovorjenega števila maloprodajnih enot, se je podjetje oblikovalo kot partnerstvo med Eurospinom Italia, S.p.a. in fizično osebo iz Slovenije. Večinski delež družbe, več kot 90 %, je v lasti Eurospin Italia, S.p.a., ki obvladuje podjetje. Za vstop na slovenski trg se je podjetje odločilo, da uporabi obstoječe vire in znanje na lokalnem trgu, ter vse skupaj podpre s svojim znanjem.

4.2.3 Predstavitev podjetja Kastner & Öhler

Kastner & Öhler v Sloveniji deluje že od leta 1995. Sprva je bilo podjetje prisotno s tekstilno prodajalno, ki pa jo je kasneje preoblikovalo v prodajalno športne opreme Giga sport.

Z odpiranjem novih poslovalnic obeh vej družbe želijo še razširiti svojo maloprodajno mrežo v Sloveniji in na ta način svoje izdelke predstaviti tudi tistim, ki do sedaj še niso spoznali njihove ponudbe. V zadnjem času jim je pri širitvi ponagajala negativna gospodarska klima in svetovna gospodarska kriza, ki sta upočasnili načrtovano odpiranje novih poslovalnic. Iskanje novih potencialnih in primernih lokacij so tako prestavili na ugodnejši čas.

Vizija družbe na slovenskem trgu je povečati delež prodaje na tem trgu in postati ena izmed vodilnih trgovskih družb, tako na področju prodaje športnih pripomočkov in oblačil kakor tudi na področju prodaje modnih oblačil.

Vodilo športne veje podjetja je njihov odnos do zadovoljstva kupcev: »Počutiti se dobro, ko se naši kupci počutijo giga.« Pri modnih oblačilih pa sledijo sloganu, ki opisuje njihovo poslanstvo: »Vedno z modo.«

V svojem poslanstvu se osredotočajo predvsem na naslednja vodila:

- *ustvariti korist za potrošnika* z odličnimi trgovskimi storitvami, visoko kakovostjo blaga in konkurenčnimi cenami,
- *ustvariti korist za zaposlene* z zagotavljanjem varnega in prijetnega delovnega okolja ter možnostjo osebnega in strokovnega razvoja,
- *ustvariti korist za širše okolje* z odgovornim odnosom do naravnega in družbenega okolja ter spoštovanjem poslovne etike in družbenih vrednot na vseh področjih svojega delovanja.

Vrednote v podjetju temeljijo na medsebojnem spoštovanju in zaupanju. Odlikuje jih timsko delo, odkritost v odnosih, spodbujanje ustvarjalnosti in motiviranje sodelavcev.

4.3 Osvetlitev pogledov na internacionalizacijo po posameznih področjih

V nadaljevanju želimo predstaviti in osvetliti poglede in načine, ki jih obravnavana podjetja uporabljajo pri nastopu na tujih trgih, in na ta način predstaviti sintezo ugotovitev, ki smo jih pridobili z izvedbo polstrukturiranih intervjujev.

Za začetek smo se posvetili analizi načinov izbire trgov in podlagi za odločitve glede načinov vstopa, ki jih podjetja uporabljajo. Predstavili smo vidik pridobivanja in priprave kadrov od top managementa pa do najnižjih nivojev, ki so zaposleni v maloprodajnih enotah, predstavili smo informacijski vidik, ki vključuje uporabljene informacijske sisteme in njihovo kompatibilnost z informacijskimi sistemi v matični družbi, in težave, s katerimi se srečujejo podjetja na področju pridobivanja in obdelave podatkov. Osvetlili smo vidik izgradnje maloprodajne mreže in prenosa uveljavljenega formata prodajaln, ki ga obravnavani trgovci uporabljajo na novem oz. novih trgih, predstavljeno je trženje in tržno komuniciranje, s katerim podjetje nagovarja lokalno prebivalstvo. Podrobneje pa smo se lotili tudi analize asortimenta in nabavne politike posameznega podjetja, ki jo izvaja na novem trgu.

Na področju diskonterjev so v Evropi najprodornejši in najuspešnejši nemški diskonterji, ki so že osvojili trge CEE. Ugotovljeno je tudi, da kljub temu še vedno ostaja možnost za drugi val prihoda trgovcev in zapolnitev še nezadovoljenih potreb kupcev (Colla 2003).

4.3.1 Sprejemanje odločitev za izbiro in prodor na ciljni trg

Vsa tri podjetja svoje ciljne trge izbirajo na zelo podoben način. Pri izbiri trga za začetek internacionalizacije so se osredotočila na sosednje trge, na katerih še niso bila prisotna.

Razlogov za izbiro sosednjih trgov je več. V prvi vrsti gre izpostaviti logistično stran, ki je pri prodoru na sosednji trg vsekakor zelo pomembna, predvsem pri podjetjih, ki se ukvarjajo s prodajo osnovnih živil. Druga stran pa je poznavanje sosednjega trga s kulturnih, socioloških in zgodovinskih vidikov.

Predvsem slovenska podjetja (primer Mercator) imajo pri širitvi na sosednje trge nekdanje Jugoslavije prednost, saj je bil pred dvema desetletjema to enoten trg in s svojo prepoznavnostjo nimajo večjih težav. Poudariti je treba tudi, da ta prednost z leti blede, prav tako pa smo bili v preteklih desetih letih priča nekaterim pozivom hrvaških interesnih skupin k bojkotu izdelkov in trgovcev iz Slovenije. To potrjuje tudi sogovornik v Mercatorju, ki se pri svojih navedbah naslanja na skupno gospodarstvo in medsebojno sodelovanje: »V veliko pomoč pri penetraciji na Hrvaško so tudi nekdanji partnerji in sodelavci, s katerimi sem že sodeloval v svoji karieri in s katerimi se je stakala posebna vez, večja od poslovnega sodelovanja.«

Za prodor na ostala, bolj oddaljena tržišča pa podjetje izdeluje podrobnejše analize, ki proučujejo ekonomske, politične, sociološke in kulturne posebnosti potencialnega trga. Prav tako podjetja opravljajo analize, povezane z možnostmi razvoja maloprodajnih mrež na ciljnim trgu: »Prodiranje v Albanijo in Bolgarijo je bilo mnogo težje, saj smo se morali naslanjati le na posredne informacije s trga. Nismo imeli osebnih informacij.«

Mercator je za svoje širjenje na tuje trge izbral takoimenovano multiplo strategijo, saj svojo investicijsko dejavnost izvaja v več državah hkrati, na področju nekdanje Jugoslavije in drugod. Čeprav so si trgi držav nekdanje Jugoslavije v marsičem različni, je med njimi možno najti skupne lastnosti, ki omogočajo tujim podjetjem, zainteresiranim za vlaganja, oblikovati enotno strategijo vstopa, vendar pa se v sami izvedbi in posebnostih le-te razlikujejo med seboj.

Mercator se je pri investicijah na novih trgih odločil za kombinacijo dveh vrst strategij vstopa, in sicer za greenfield investicije in za strateške povezave. Sogovornik pravi: »Pri vseh strateških povezavah Mercator uporablja izključno pravilo večinskega lastništva, kar pomeni, da je delež družbe Mercator od 51 % do 100 %. Vse, kar tvori projekte na tujem, od idejne zasnove do razporeditve blaga na policah, je plod lastne tehnologije in znanja.« Kot primer

navajamo prodor Mercatorja na hrvaški trg, kjer je kombiniral neposredni nakup še nezazidanega zemljišča, pa tudi že obstoječi objekt. Vsaka izmed naštetih možnosti je imela svoje prednosti in slabosti oziroma težave, s katerimi se je spopadal Mercator na hrvaškem trgu. Strateške zveze so druga metoda, s katero Mercator vstopa na tuje trge in s katero dopolnjuje neposredne greenfield investicije. Mercator se v svoji strategiji internacionalizacije poslužuje več oblik strateških zvez. Te lahko temeljijo na vložnem kapitalu, pa tudi na nekapitalskih dogovorih o sodelovanju in delitvi informacij, tehnologije in distribucije.

Mercator uporablja na hrvaškem trgu dve vrsti strateških zvez. Večinski nakup podjetja oziroma prevzem je strateška povezava, ki jo je Mercator izvedel na Hrvaškem. Nakup podjetja Sloboda je prinesel Mercatorju več prednosti. Prva je podroben vpogled v način poslovanja, ki ga je pridobil z nakupom že delujočega podjetja. V delujočem podjetju je poslovanje že prilagojeno okolju, v katerem podjetje posluje. To pomeni predvsem, da z nakupom uspešnega podjetja dobimo veliko znanja o samem načinu poslovanja. To je posebnega pomena v specifičnih okoljih, ki so drugače urejena kot domača in pogosto predstavljajo podjetjem veliko oviro pri vzpostavitvi poslovanja. Druga očitna prednost se nanaša na že razviti distribucijski in logistični sistem strateškega partnerja.

Povezava s tujimi podjetji na ravni proizvodnje, distribucije in logistike je druga oblika strateških povezav, ki je del dolgoročne strategije Mercatorja za krepitev lastnega položaja tako na slovenskem trgu kot na ostalih trgih: »Nabavna politika in oblikovanje neke vrste nabavnega združenja nam omogoča boljšo konkurenčnost, povezanost s partnerji v isti panogi in lažjo borbo na trgu.« Strateško povezovanje s tujimi partnerji z namenom dosegni najboljše nabavne pogoje za blago ter prenos znanja in izkušenj pri stalnem izpopolnjevanju ponudbe je ključnega pomena za povečanje tržnega deleža. To je osnova za uresničevanje dolgoročnejšega cilja, ki lahko za Mercator predstavlja konkurenčno prednost pred ostalimi.

Glavna prednost te strategije je, da partnersko podjetje dobro pozna lokalni trg in način poslovanja na njem ter ima izoblikovane odnose z dobavitelji in kupci. Vzpostavitev celotne nakupne in distribucijske mreže je dolgotrajen proces, dobri odnosi in zaupanje do dobaviteljev pa se izoblikujejo šele v daljšem časovnem obdobju. Kot smo že omenili, ima Mercator pravilo večinskega lastništva, zato se praviloma strateških zvez z enakovrednim deležem oziroma manjšinskim vložkom v posamezna podjetja ne poslužuje.

Podjetje Eurospin pri širitvi na tuje trge prav tako kot Mercator izbira trge, ki so geografsko blizu: »Eurospin Italija se je odločil za prodor na slovenski trg predvsem zaradi bližine. Slovenija je edini trg, na katerega je podjetje prodrlo izven meja Italije.« Svojo odločitev pred internacionalizacijo preverja z analizami prodaje in kupcev v svojih enotah v območjih blizu meje s ciljno državo. Tako je bila narejena analiza pred vstopom na slovenski trg, kjer so analizirali prodajo v obmejnih prodajalnah in ugotovili, da veliko število kupcev dnevno prihaja z območja Slovenije. Ko je gospodarska in politična klima dozorela in je Slovenija vstopila v Evropsko unijo, je Eurospin Italija nadaljeval z aktivnostmi za vključitev. Danes

opažajo, da se podobno dogaja s hrvaškimi kupci, ki kupujejo v prodajalnah Eurospina v Sloveniji, kar je vodilne spodbudilo, da resno razmišljajo o vstopu tudi na hrvaški trg: »V sklepnih fazi analize je tudi prodor na hrvaški trg, vendar končna odločitev še ni sprejeta. Lastniki se trenutno še ne morejo poenotiti glede tega.«

Pri analizi trga je vključena tudi ponudba. Ciljni trgi, kamor planirajo širitev, morajo biti po njihovem mnenju podobni domačemu (italijanskemu). Trg mora biti strukturiran tako, da nanj lahko prenesejo večino svojega asortimenta ter ga dopolnijo le z manjšimi popravki lokalnih značilnosti: »Na novih trgih ne želimo veliko spreminjati, kar zadeva ponudbe izdelkov. Veliko večino želimo prenesti iz obstoječih trgov. Na začetku smo imeli tudi kar nekaj zapletov s slovenskim trgom, ki je zelo raznolik, če primerjamo vzhodno in zahodno Slovenijo. »Pri izboru trga so pomembne tudi kupne navade in prisotnost konkurence. Kupna moč zaradi tipa prodajaln Eurospina ni v ospredju, saj podjetje ponuja izdelek po ugodnih cenah. Poudariti pa je treba, da vsekakor kupna moč pri odločitvah o internacionalizaciji ni popolnoma zanemarljiv dejavnik. Za vstop na slovenski trg se je podjetje odločilo, da uporabi obstoječe vire in znanje na lokalnem trgu ter vse skupaj podpre s svojim znanjem, pridobljenim v času petnajstletnega delovanja na italijanskem trgu. Tako se je odločilo, da začne s sodelovanjem z maloprodajnim podjetjem iz Slovenije, ki bi zagotovilo dogovorjeno število maloprodajnih lokacij. Glede na razvoj dogodkov pa je prišlo do spora, kjer je maloprodajno podjetje od pogodbe in lastništva v Eurospin Eko, d. o. o., odstopilo. Eurospin Eko, d. o. o., se je tako odločil za samostojno izgradnjo maloprodajne mreže v Sloveniji.

Pri podjetju Kastner & Öhler je poslovodstvo v matični državi predvidevalo, da je slovenski trg s tekstilnimi izdelki priznanih blagovnih znamk podoben avstrijskemu, zato so vse ključne lastnosti in politiko podjetja prevzeli od matičnega podjetja v Gradcu in prenesli na lokalni trg: »Vse idejne zasnove glede urejenosti trgovine, ponudbe in pristopa h kupcu smo prenesli na slovenski trg.« Postavitev poslovalnice, njeno kadrovsko organiziranost, pozicioniranje blagovnih znamk in blaga, informacijski sistem, način upravljanja in vodenja ter zunanji izgled so pripravili enako, kot v eni izmed avstrijskih prodajaln. Samo računovodski in nekateri drugi posli, ki so zaradi zakonodaje drugačni, se opravljajo v Sloveniji, drugače pa se celotna organizacija vodi iz matičnega podjetja v Avstriji. Tak način so uporabili na vseh dosedanjih trgih, na katere so vstopili. Tako so na enak način odprli družbe tudi na ostalih dveh tujih trgih, na katerih je podjetje prisotno, na Češkem in Slovaškem. Na enak način se vodijo tudi ostale funkcije v podjetju. Nabava, nakup, izbira kadra, marketing in vse ostalo vodijo iz matičnega podjetja v Avstriji.

Ciljne trge izbirajo glede na njihovo pozicijo. V prvi vrsti za svojo širitev izbirajo trge, ki so geografsko blizu domačemu, avstrijskemu trgu. Svojo podjetniško filozofijo v celoti prenašajo na tuje trge, kjer podjetje deluje. S predpostavko, da je trg, na katerega vstopajo, zelo podoben domačemu, ne spreminjajo svoje ponudbe in tako svoje modele in koncepte uveljavijo na ciljnih trgih.

Pri prodoru na trg izbirajo enovito strategijo: »Svoje prostore za maloprodajo izbiramo na dva načina. Nekatere enote najamemo, to so prostori v Cityparku v Ljubljani, medtem ko so prostori Gigasporta naša last.«

4.3.2 Izzivi na lokalnem trgu in način izbire primernih človeških virov

Pri analizi kadrovske politike pri internacionalizaciji podjetij se moramo vprašati, na kakšen način in na katerih nivojih podjetje, ki se odloča za internacionalizacijo lahko uporabi obstoječe kadre, ki so vzgojeni v domačem podjetju in že poznajo strategijo in politiko podjetja, prav tako pa so seznanjeni z načeli in cilji korporacije na ciljnim trgu. S tem lahko podjetje dobi odgovor tudi na vprašanje, za katera delovna mesta lahko uporabi lokalni trg dela ter svoje potrebe po človeških virih zapolni z lokalnim prebivalstvom. Pri tem je treba upoštevati tudi stroškovno plat, ki v marsikaterem primeru predstavlja ključni dejavnik pri odločanju.

Zaradi značilnosti gospodarske veje, v našem primeru je to trgovina, se poslovanje deli na več nivojev. Zaposlene lahko razdelimo na delavce, ki upravljajo družbo (direktor družbe, vodje financ, kadrov, računovodstva, trženje, nabava itd.), in delavce, ki izvajajo naloge v maloprodajni mreži (vodje območij, poslovodje, prodajalci, vzdrževalci itd). Kadrovska vprašanja, na katera bomo odgovorili, bomo tako razčlenili in preverili na posameznih nivojih organizacije.

Preverili bomo, kakšen je odnos podjetij do vodilnega nivoja v organizacijski shemi podjetja na ciljnim trgu, zanima pa nas tudi, ali se le ta spreminja z rastjo na ciljnim trgu. Proučili bomo tudi korelacije med obravnavanimi podjetji in poudarili razlike v pristopih, ki jih obravnavana podjetja uporabljajo pri kadrovanju na novih trgih.

Obravnavano podjetje Mercator pri svoji širitvi na nove trge uporablja mešano tehniko pri izboru vodilnih kadrov: »Vodilni delavci prihajajo iz matične družbe v Sloveniji, saj že poznajo politiko, vizijo in strategijo Mercatorja.« Zastopnik podjetja (prokurist ali direktor) je oseba, ki prihaja iz matičnega podjetja in je tako že vživeta v obstoječo korporacijsko kulturo in pozna načela, ki jih podjetje zagovarja. Prav tako se tak delavec iz matičnega podjetja pripravlja na nastop dela na tujem trgu, predvsem ko gre za neznani trg, v primeru Mercatorja so to trgi Albanije, Makedonije in Bolgarije, kjer je ovira pri komunikaciji tudi jezik. »Na nižjih nivojih delavce izobražujemo in jim skušamo prikazati, kako želimo, da se stvari odvijajo. Delajo v nekaterih drugih, bližnjih centrih, kjer spoznajo naše vrednote.« pojasnjujejo v Mercatorju. Tako na naslednjem nižjem nivoju pred začetkom poslovanja, s tem mislimo pred odprtjem maloprodajnih enot, podjetje zaposli lokalne kadre, ki jih pri urjenju na svojih obstoječih trgih podjetje seznanj s svojo kulturo in politiko, prav tako pa spoznajo poslovanje podjetja in osnovna načela, ki jih zagovarja podjetje. Izobraževanje

tovrstnih vodstvenih kadrov z lokalnega trga lahko traja tudi do šest mesecev. Zaposleni v maloprodaji pa so izbrani na podlagi lokalnih razpisov in kadrovskih zahtev na lokalnem trgu.

Pri Eurospinu je situacija drugačna, saj je na slovenski trg vstopil s pomočjo lokalnega partnerja: »Direktor slovenskega podjetja je zaposlen v matičnem podjetju Eurospin Italia. Vloga direktorja je bolj nadzorna, saj svoje osnovno delo opravlja v matičnem podjetju v Italiji in ne na lokalnem trgu. V Slovenijo pride le enkrat tedensko, da uredi vse potrebne formalnosti in opravi nadzor nad potekom poslovanja.« Iskanje in zaposlovanje kadrov je prepuščeno lokalnemu partnerju. Na ta način je omogočeno, da lokalni partner, ki pozna značilnosti in posebnosti trga, izbere primerne kadre, ki bodo lahko pripomogli k razvoju podjetja. Za uspešno opravljanje dela pa tudi ti kadri, izbrani na ciljnem trgu, opravijo treninge in izobraževanje v podjetju v Italiji, kjer se seznanijo z vizijo, politiko in strategijo podjetja ter spoznajo način poslovanja. Izbor kadrov na nižjih nivojih prav tako poteka na podlagi lokalnih razpisov in zahtev.

Kastner & Öhler svoje zaposlene izbira na lokalnem trgu, vendar pa ti zasedajo samo vodilna delovna mesta na drugem nivoju, saj zaradi svoje strukture ponudbe podjetje Kastner & Öhler vodi zelo centralizirano politiko poslovanja. Direktor družbe v Sloveniji prihaja iz matičnega podjetja v Avstriji, prav tako pa se vse ostale funkcije nabave, priprave marketinških materialov, ostala oglaševanja in komunikacija s kupci izvajajo izključno iz centrale v Avstriji, kjer pa se odločitve glede lokalnega trga sprejemajo s pomočjo in s predlogi zaposlenih na lokalnem trgu. Proste roke ima podjetje na novem trgu ob izboru poslovodnega in prodajnega osebja v maloprodaji, saj le to lahko zagotovi ustrezno ponudbo in kvaliteto prodaje. Lahko rečemo, da je število zaposlenih vodij v Sloveniji zmanjšano na minimum.

4.3.3 Kompatibilnost informacijskih sistemov in prenos podatkov

Pri izboru informacijske tehnologije je za podjetje zelo pomembna enovitost, saj se na ta način lahko izogne dodatnim stroškom, predvsem pa je treba poudariti, da je točnost in ažurnost podatkov ena izmed ključnih potreb današnjega poslovanja. S točnostjo in ažurnostjo podatkov se lahko podjetje hitro odzove na nastalo situacijo, analizira pridobljene podatke in pripravi primerne ukrepe v primeru slabih rezultatov.

Informacijski sistem je v Mercatorju eden izmed slabših členov v poslovni verigi: »Informacijski sistem je naša slabša točka. To se zgodi zaradi več sistemov, ki jih je treba združevati in iz njih črpati podatke.« Do te situacije prihaja predvsem zaradi prevzemov obstoječih podjetij in zaradi uporabe njihovih obstoječih informacijskih sistemov. Ob vstopu na novi trg se sicer uporablja Mercatorjeva tehnologija, vendar pa težava nastane, ko se podjetje odloči za prevzem obstoječega podjetja na novem trgu in s tem njegove informacijske tehnologije. Po besedah intervjuvancev v Mercatorju pa bi bilo treba tudi

nadgraditi in posodobiti matični sistem, ki ga uporablja Mercator v Sloveniji, kar pa je v času recesije in rezultatov, ki jih trgovec trenutno dosega, malo verjetno.

Eurospin v Sloveniji uporablja enak sistem, kot ga uporabljajo v matični družbi v Italiji. Prav tako kot pri Mercatorju pa je problem v zastarelosti, saj je sistem, ki se uporablja danes, doma v informacijskih okoljih iz začetka devetdesetih let prejšnjega stoletja, ko se je podjetje oblikovalo in začelo s svojim poslovanjem: »Sistem je poenoten in težav pri prenosu ni. Je pa res, da osnova DOS ne more zadovoljiti sodobnih izzivov, ki smo jim priča.« Do težave prihaja tudi zaradi različnih hardwareških sistemov, ki so povezani na isti sistem, vendar pa med seboj niso kompatibilni. V teh primerih je treba podatke konvertirati in jih nato združevati, kar pa zahteva dodatno delo in čas.

Informacijski sistem, prav tako pa tudi »hardware«, ki ga uporabljajo v Kastner & Öhler, je standardiziran in je enak tistemu, ki ga uporabljajo v Avstriji. Prav tako so standardizirane blagajne, kar omogoča enostavno poslovanje: »Pri prenosu podatkov se ne srečujemo z večjimi težavami. Skupna služba informatike v Avstriji uredi vse potrebno, v Sloveniji imamo le operaterja, ki skrbi za server in prenos podatkov. Vse uredi on.«

Pri obravnavanih podjetjih lahko ugotovimo, da je informacijski sistem za njihovo poslovanje zelo pomemben, vendar pa večina podjetij tej veji ne posveča pretirane pozornosti. Razlog za to tiči predvsem v visokih stroških, ki so povezani s posodabljanjem, prav tako pa je eden izmed glavnih vzrokov hiter razvoj novih informacijskih tehnologij, ki smo jim priča v zadnjih desetletjih. Ugotavljamo, da bi morala podjetja kljub velikim stroškom ta segment bolje razvijati in skušati združiti sisteme iz različnih sektorjev v en sam program, na ta način bi lahko analitiki v najkrajšem možnem času dobili informacijo o nabavljenem blagu, prodanem blagu, višini zaloge, nabavnih in maloprodajnih cenah, itd. Prav tako pa moramo izpostaviti pomembnost točnosti podatkov. Ti so temelj za odločitve in reakcije, ki jih podjetje sprejema in na ta način izboljšuje svoje poslovanje ter se odziva na spremembe v okolju.

4.3.4 Povečevanje tržnega deleža, širjenje maloprodajne mreže in njeni izzivi

Maloprodajna mreža je eden od najpomembnejših dejavnikov pri širitvi trgovca. Zato je oblikovanje in odločanje o strategiji izgradnje maloprodajne mreže eden izmed temeljev prodora trgovca na tuji trg.

Predvsem je razvejanost maloprodajne mreže pomembna za trgovce v trgovini na drobno z osnovnimi živili, kamor spadata tudi obravnavani podjetji Mercator in Eurospin. Mercator svojo maloprodajno mrežo na tujih trgih gradi s pomočjo kombinacije različnih pristopov. V svoji strategiji se poslužuje tako nakupa zemljišč in izgradnje svojih centrov, tako imenovanih greenfield investicij, kakor tudi prevzemov sorodnih lokalnih trgovskih verig, s pomočjo katerih pridobi že obstoječo maloprodajno mrežo in na ta način že razvejano pokritost regije

ali pa dela ciljnega trga: »Najhitrejši način za osvajanje tržnega deleža je prevzem maloprodajne mreže, s tem pa dobiš nekaj, s čimer nisi 100 % zadovoljen in se ne vklaplja v tvoj sistem. Med prevzetimi trgovinami so take, ki so na slabi lokaciji in so premajhne ali prevelike«. Slaba stran tega je vsekakor raznolikost prodajnih formatov, ki novemu lastniku ne omogoča preprostega upravljanja in ureditve, tako z vidika ponudbe kakor tudi z vidika opreme in prostora, saj je treba iskati individualne rešitve za vsako prodajalno posebej. Kot dodatni kanal je Mercator začel uporabljati spletno trgovanje: »Projekt je zaživel v Sloveniji in ga trenutno testiramo na Hrvaškem. Vse skupaj je še v začetni fazi in mislim, da je tukaj še kar nekaj prostora za širitev.« S tem projektom bo Mercator po našem mnenju pridobil kar nekaj konkurenčnih prednosti pred tekmeci, tako doma kot tudi na tujih tržiščih.

Eurospin na drugi strani je na slovenski trg vstopil s partnerjem, ki pa je kasneje odstopil od sodelovanja. Dogovorjeno je bilo, da bo začel s prodajo na dvajsetih lokacijah, kar bi mu omogočilo pokritost velikega dela trga. Kasneje so se odločili za spremembo in prilagoditev strategije situaciji in začeli s širitvijo sami. Podjetje tako kupuje zemljišča, kjer se zgradi novi objekt, prav tako pa ima svoje enote v najetih prostorih: »Sedaj se iz najetih prostorov v nekaterih krajih, ki so se izkazali za rentabilne in za Eurospin zanimive, selimo v svoje objekte na lastnih lokacijah. Tako naše prodajalne postajajo primernejše in v njih lahko svoje izdelke predstavimo na primeren način, tako kot je zamišljeno. Še vedno pa imamo kar nekaj najetih prostorov v obstoječih objektih.« Pri teh se podjetje prav tako kot Mercator srečuje s težavo različnih tlorisov in je potrebna individualna obravnava vsakega objekta posebej.

Malo drugačen je način širitve maloprodajne mreže pri podjetju Kastner & Öhler, saj deluje v drugačni veji trgovine kot drugi dve podjetji v obravnavi. Razvejanost maloprodajne mreže je tu veliko manjša, saj gre za specializirano prodajalno: »Pri nas je prioriteta lokacija in velikost. Zanima nas le trgovina na dobri lokaciji, ki ponuja dober promet in ima na voljo veliko prodajnega prostora. S svojimi prodajalnami smo prisotni v velikih trgovskih centrih in veleblagovnicah v strogem središču mest.« Podjetje je s svojimi prodajalnami prisotno le v večjih mestih. Tudi število prodajnih enot je veliko manjše kot tisto, ki jih imata drugi dve obravnavani podjetji. Podjetje Kastner & Öhler ima prodajne prostore v večjih trgovskih centrih, kjer so najemniki večjih prodajnih površin, ponavadi so v njih prisotni tako s svojo tekstilno prodajalno kakor tudi s prodajalno s športnim programom.

Zelo pomemben del razvoja maloprodajne mreže pa sestavljajo tudi prodajni formati posameznega trgovca.

Tu lahko opazimo, da se prodajni formati močno razlikujejo med seboj predvsem pri podjetju Mercator, ki s svojim nastopom na tujem trgu in prevzemom posameznih lokalnih maloprodajnih mrež nastopa z zelo različnimi prodajnimi formati. V svoj portfolijo podjetje uvršča tako velike mega centre, kjer dosegajo kvadrature prodajnih površin tudi deset tisoč kvadratnih metrov, kakor tudi prodajalne v soseskah in mestnih središčih, kjer je ta kvadratura od šeststo kvadratnih metrov dalje. Kot smo že omenili, je tovrstna raznolikost posledica

različnih prevzemov trgovskih podjetij na tujih trgih, omenimo pa lahko tudi, da se podjetje na domačem trgu srečuje s še širšo paleto prodajnih formatov, ki merijo od dvesto petdeset pa do osem tisoč kvadratnih metrov prodajne površine.

Eurospin svoje prodajalne oblikuje v okviru od šeststo do tisoč kvadratnih metrov. Z enakim formatom nastopa tako na domačem trgu v Italiji kakor tudi na tujem trgu v Sloveniji. Na ta način lahko nastopa z enotnim asortimentom v prodajalnah, kjer sam oblikuje načrt gradnje in tudi postavitve zaporedja posameznih blagovnih skupin in dodatne ponudbe. S tem je olajšano poslovanje in ureditev trgovine, prav tako pa je omogočeno, da se kupci, ki so stalni kupci v drugi prodajni enoti, lažje znajdejo in nakup opravijo v najkrajšem možnem času.

Prodajni formati trgovca Kastner & Öhler so večinoma enotni, ne toliko po kvadraturi, bolj je v ospredju ponudba in postavitve. Na tujih trgih nastopajo z večjimi formati prodajaln in na ta način svojega imagea do kupcev ne spreminjajo. Kot že omenjeno so prisotni v večjih prodajno nakupovalnih centrih, kupec pa v njihovi ponudbi najde različne blagovne znamke v obliki »shop-in-shop« prodajalne.

4.3.5 Asortiment in vključenost lokalnih proizvajalcev

Za pridobitev začetne tržne pozicije na tujih trgih je zelo enostaven in pomemben način vstopa na tuje trge s strategijo posrednega ali neposrednega izvoza izdelkov. Zaradi značilnosti manjših poslovnih tveganj, katerim se podjetje izpostavlja v tujini, lahko svoje naložbe osredotočajo na vlaganja v oglaševanje in prilagajanje izdelkov lokalnim zahtevam. Zaradi zgoraj navedenega je prilagajanje asortimenta lokalnemu trgu zelo zapleten in odgovoren del prodora na novi trg. Kot bomo videli v nadaljevanju, pa je potrebnost le-tega odvisna tudi od veje v trgovini, v kateri trgovec nastopa.

Eden ključnih strateških projektov, v katerega podjetje Mercator vlaga veliko sredstev za oglaševanje, je razvoj lastnih linij trgovske znamke Mercator (v nadaljevanju TZM): »Pomembna nam je trgovska znamka in širitev le-te. S tem povečujemo prepoznavnost Mercatorja. Seveda pa izbor izdelkov iz TZM prilagajamo posameznemu trgu in potrebam na tem trgu.« V Sloveniji ima Mercator izdelke lastne trgovske znamke, ki dosegajo največji delež prodaje na domačem trgu in je v letu 2006 dosegel 12,5 % delež v skupnih maloprodajnih prihodkih. Šele na 14. mestu je prvi izdelek konkurenčne trgovske znamke (Mercator 2007). Izdelke TZM, proizvedene v Sloveniji, dobavitelji izvažajo na tuje trge direktno ali preko svojih distributerjev na tujih trgih. Tisti dobavitelji, ki še nimajo razvite distribucijske poti na tujih trgih, dostavljajo izdelke v skladiščno distribucijski center v Ljubljani in Mercator sam opravi distribucijo. Druga možnost je, da zaradi nižjih proizvodnih in logističnih stroškov ter drugih omejitev dobavitelji proizvajajo in distribuirajo izdelke TZM na tujih trgih. Za nemoten izvoz in distribucijo izdelkov do želene lokacije ob vstopu na tuji trg je treba izvesti več aktivnosti:

- z vsemi potencialnimi, izbranimi ali strateškimi dobavitelji opraviti razgovore,
- pridobiti izvozne cenike, informacije o podjetjih in generalnih zastopnikih,
- sledi sklepanje aneksov in pogodb za poslovanje na tujih trgih,
- definiranje asortimenta in določitev končnega seznama vključenih dobaviteljev,
- popisi cen pri obstoječi konkurenci na tujih trgih,
- zagotoviti podatke o carinskih stopnjah ter ostale pomembne podatke, ki jih določajo pravila o zunanje trgovinskem poslovanju na tujih trgih,
- priskrbeti informacije o blagu, ki je na seznamu prepovedi uvoza,
- obdelava cenikov – primerjalne kalkulacije ključne košarice artiklov,
- definiranje projektnih in akcijskih cen na osnovi popisa cen,
- določitev odgovorne osebe za koordiniranje, nadzor nad skladnostjo blaga z Zakonom o standardizaciji določene države,
- priprava baze podatkov za naročanje blaga,
- izbira špediterja,
- določitev distribucijskih kanalov po dobaviteljih ter organizacija distribucije z lokacije podjetja v Sloveniji,
- definiranje načina tehnike in lokacije za deklariranje blaga,
- definiranje cenovne politike (cenovna politika je usmerjena v sledenje cen ključnega trgovca na trgu),
- definiranje sistema maloprodajnih marž.

Takšnega vrstnega reda pri pridobivanju potrebnih podatkov in odločitvah o potencialnih dobaviteljih, določanju cen, popisu konkurence, izboru distribucijskih kanalov itd. se v Mercatorju uporabljajo ob vsakem vstopu na novi tuji trg.

Za zagotovitev raznolikosti, kakovosti in ugodnosti asortimenta se ponudba Eurospina stalno prilagaja zahtevam trga, pri čemer imajo prostor tudi lokalni proizvođači, da bi kar najbolj zadovoljili specifične potrebe kupcev na določenem področju, kjer je znamka prisotna: »S svojo ponudbo smo se takoj po vstopu v Slovenijo začeli prilagajati in spoznavati potrebe lokalnih kupcev. Danes je to eno izmed vodil v naši družbi. Zagotoviti želimo lokalnemu kupcu izdelek, ki ga potrebuje.« Ponujajo osnovno, vendar kompletno paleto živilskih izdelkov, zamrznjenih izdelkov, sadja in zelenjave, skupno okrog 1500 izdelkov. Kot dodatek k številnim vrstam izdelkov Eurospin ponuja široko paleto izdelkov, ki niso prehrabne narave (gospodinjski, tekstilni izdelki itd.).

Eurospin ima v skladu s svojo diskontno filozofijo za 30 % več referenc v primerjavi s konkurenco. Da bi zagotovili kakovost in konkurenčnost, ponudbo nenehno posodablja z uvedbo niza izdelkov na lokalni ravni, da bi na ta način bolje zadovoljili potrebe v regijah, kjer so prisotni.

Eden izmed dejavnikov, ki so pglavitni za uspeh družbe Eurospin, je kvaliteta njenih izdelkov. Kvaliteto zagotavljajo na znanstvenih temeljih in izločajo dobavitelje ter ponudbe, ki temeljijo le na logiki golega prihranka denarja. Na podlagi stroge politike selekciranja primarnih surovin in dobaviteljev odgovorni zagotavljajo kvaliteto, pristnost in svežino izdelkov. Da bi zagotovili varno in zdravo prehrano, je vsak izdelek natančno preverjen. S tem je zagotovljena maksimalna stopnja kakovosti, ki se ohranja v distribucijski verigi s pomočjo haccap procedure.

Posebno pozornost posvečajo odkrivanju in nabavi kakovostnih izdelkov po ugodnih cenah. Nabavna služba in služba za zagotavljanje kakovosti tesno sodelujeta in tako skupina Eurospin zasleduje cilje stroge politike izbire dobaviteljev, pri čemer daje prednost izključno tistim, ki ponujajo zanesljivo pristnost, svežino in stalno kakovost: »Na našem sedežu v Veroni dnevno opravljajo teste in analize kakovosti izdelkov in jih proučujejo. Z dobaviteljevimi testi primerjamo naše in si prizadevamo za izboljšave. Da bi zagotovili prehransko varnost strankam, je vsak izdelek, ki ga ponujajo naša prodajna mesta, podvržen strogim testom in pregledom v akreditiranih analiznih laboratorijih.« Eurospin zagotavlja kakovost celotne distribucijske mreže, tako da udejanja postopke, ki jih predvidevajo veljavni predpisi na področju samokontrole.

Prodajne cene so konkurenčne zaradi pozorne dobavne politike, ki ji družba nenehno sledi. Eurospin nabavlja tako, da na slovenskem, evropskem in tujem trgu izbira blago najboljše kakovosti z najboljšo ceno. Kupcu zagotavlja konkurenčno ceno vsega svojega blaga z zelo zgodnjim načrtovanjem sezonskih zalog in akcij. Posebno pozornost posveča slovenskim proizvajalcem in lokalnim izdelkom.

Trženjska strategija podjetja Kastner & Öhler temelji na razvoju kakovostne in cenovno konkurenčne ponudbe, ki jo nadgrajujejo z visokim nivojem storitve. Na ta način omogočajo svojim kupcem, da bolj kakovostno preživijo svoj prosti čas, kar je ob sodobnem načinu življenja vedno pomembnejše. Posebno pozornost posvečajo kupcem in njihovim željam: »Nenehno spremljamo želje naših kupcev in si prizadevamo za njihovo zadovoljstvo, s čimer si utrjujemo njihovo zaupanje.«

Pri izbiri asortimenta si prizadevajo, da svojim kupcem ponujajo privlačno ponudbo izdelkov za šport in prosti čas, modno ponudbo v svojih modnih poslovalnicah in ugodne sezonske nakupe najbolj zanimivih izdelkov.

Osnovno načelo sodelovanja z dobavitelji je načelo poslovnega partnerstva. Vodilo odnosov z dobavitelji je trženje tržno zanimivega asortimenta, prilagajanje sodobnim nakupovalnim navadam in konkurenčne cene. V odnosih z dobavitelji so posvetili veliko pozornosti pospeševanju prodaje. Nabavo blaga so še naprej koncentrirali na obstoječe dobavitelje, pri čemer pa so se trudili zagotoviti tudi sodelovanje z novimi dobavitelji z zanimivo ponudbo, ki pokriva tržne niše.

Nabava je centralizirana in zaradi kompatibilnosti obeh trgov ni posebnih nabav v Sloveniji: »Nabava za vse poslovalnice je enaka, zato tudi v Sloveniji nimamo posebnih oz. domačih dobaviteljev. Asortiment se prilagaja povpraševanju, vendar je to dolgotrajnejši proces.«

V letu 2010 so v podjetju realizirali za skoraj 8,5 milijonov evrov čistih prihodkov od prodaje, kar je za skoraj 50 % več kot v preteklem letu. Ta rezultat pripisujejo predvsem odprtju nove modne poslovalnice. Po njihovem mnenju to ni posledica boljšega gospodarskega stanja ali dviga kupne moči prebivalstva v Sloveniji.

4.3.6 Trženje in tržno komuniciranje

Trženje izdelkov in komuniciranje z lokalno javnostjo je pomemben dejavnik predvsem v drugi fazi prodora na trg. Z uspešno in prilagojeno strategijo lokalnemu trgu se lahko trgovci zasidra v mišljenje ljudi in na ta način pridobi veliko kupcev. S prilagoditvijo svojih marketinških prijemov lokalnemu trgu trgovci v svoje prodajalne vabijo kupce in jim predstavljajo svojo ponudbo. Od lokalnega trga in strukture lokalnih kupcev je odvisno, kakšno strategijo izbere podjetje in kako bo svojo ponudbo približalo svojim ciljnim kupcem.

Svoje aktivnosti na tujih trgih Mercator preslikuje z domačega trga. Svoje aktivnosti le delno prilagaja potrebam tujih trgov: »Mercator na svojih trgih nagovarja svoje kupce z različnimi letaki, v katerih objavlja razne akcije, prav tako pa se poslužuje komunikacije preko ostalih medijev.« Njihova trženjska strategija temelji na razvoju kakovostne in cenovno konkurenčne ponudbe, ki jo nadgrajujejo z visokim nivojem storitev. S tem ustvarjajo dodano vrednost za kupce, saj ponujajo izdelke in storitve, ki kupcem omogočajo bolj kakovostno preživetje prostega časa, kar je ob sodobnem načinu življenja vedno pomembnejše. V Mercatorju nenehno spremljajo želje kupcev in si prizadevajo za njihovo zadovoljstvo, s čimer utrjujejo njihovo zaupanje in zvestobo. V skladu s cilji in strategijo kartice Mercator Pika in z namenom, da v konkurenčnem okolju svojim kupcem ponudijo nekaj več, pri ustvarjanju odnosa s kupci razvijajo sistem zvestobe kartice Mercator Pika, ki ga želijo še naprej širiti na vse trge, kjer so prisotni: »Velik pomen ima Pika, ki združuje vse kupce Mercatorja, tako v Sloveniji kot tudi na tujih trgih. Z njo lahko kupujete v Tirani ali pa v Kranjski Gori. «Vključevanje v družbeno okolje Mercator nadgrajuje s številnimi sponzorstvi in sodelovanjem z lokalnim prebivalstvom. Poudariti je treba, da večino svojih dejavnosti opravi v Sloveniji, delež udeležbe na tujih trgih pa je odvisen od številnih dejavnikov. V ospredju so velikost tržnega deleža na tujem trgu, načrti za širitev na tujem trgu in že obstoječa vpetost v družbeno okolje na tujem trgu. Prav tako za komunikacijo s kupci uporabljajo trgu prilagojene spletne strani, kjer je moč dobiti osnovne informacije o podjetju, dogodkih in aktualni ugodni ponudbi.

Marketinška strategija v podjetju Eurospin je prav tako kot Mercatorjeva strategija zasnovana na podlagi zastavljenega cilja, načrtovana na osnovi natančne analize konkurence,

potrošniških navad, vezanih na razlike med geografskimi območji ter na ocene prihodnjega razvoja družbe.

V svojih oglaševalskih kampanjah sledijo načelu, da je najpomembnejše, da je potrošnik obveščen o odličnem razmerju kakovosti in cene izdelka. Marketinška dejavnost je še posebej usmerjena v promocijo izdelkov preko številnih promocijskih akcij, ki jih oglašujejo s pomočjo letakov, plakatov, v časopisih, na radiu, televiziji in na internetu. Letaki, plakati in posterji so pri komunikaciji s kupci v Eurospinu pomembno sredstva za hitro in ažurno obveščanje o promocijskih akcijah: »V Eurospinu v Sloveniji se bolj posvečamo marketingu kot v Italiji. Za razliko od Italije pri nas nastopamo tudi s televizijskimi oglasi, saj to zahteva tržišče in dejstvo, da tudi naša konkurenca objavlja oglase na televiziji. Zavedati se je treba, da z dodatnimi stroški izgubljam konkurenčno cenovno prednost, saj se vsi odvisni stroški obračunavajo v ceni izdelka.« Oglaševanje z letaki poteka na slovenskem trgu v tedenskih intervalih in je namenjeno celotnemu območju Slovenije. Nekaj teh letakov pa se distribuira tudi v obmejnata področja s Hrvaško, saj je mnogo prebivalcev Hrvaške tudi kupcev v Eurospinovih prodajalnah v Sloveniji. S pomočjo oglaševanja v najpomembnejših nacionalnih in lokalnih občilih akcijske ponudbe dosežejo veliko število potencialnih kupcev. Lasten interni radio Eurospin deluje preko satelita 365 dni v letu in ga je možno slišati na vseh prodajnih mestih. Oglasi na radiu potrošnike v prodajalnah opozarjajo na ugodne cene izdelkov in jim svetujejo pri nakupu, prav tako pa jim radio nakup popestri s prijetno glasbo. Preko svoje spletne strani Eurospin svojim obiskovalcem predstavlja pomembnejše podatke o podjetju, dejavnosti skupine Eurospin, lokacijah prodajnih mest in prostih delovnih mestih. Redno posodablja tudi spletno stran, kar omogoča hitro interakcijo kupcev z Eurospinom, informacije o tekočih akcijskih ponudbah, brskanje po aktualnih novicah, zanimivih rubrikah in igranje zanimivih spletnih iger: »Preko spletne strani dostopamo do mlajše populacije in do tistih, ki ne prejemajo na dom naših letakov. Spletna stran je kanal, ki ga želimo nadgraditi ter z njim doseči vsakega potencialnega kupca in ga privabiti v našo prodajalno.« V družbeno okolje pa se podjetje vključuje tudi s posameznimi manjšimi sponzorstvi. Politika celotnega holdinga temelji na načelu, da se ne udeležuje večjih sponzorskih akcij, saj tako lahko svojim kupcem zagotavlja izdelke v svoji prodaji po ugodnejših cenah.

Pri oglaševanju se pri podjetju Kastner & Öhler poslužujejo podobnih načinov oglaševanja kot matična družba v Avstriji. Izvajajo kooperacijsko poenotene oglaševalske kampanje in akcije. Oglašujejo »outdoor« kot tudi v tiskanih in radijskih medijih. Poseben poudarek pa je na kartici zvestobe PlusCard, ki rednim strankam omogoča številne ugodnosti.

S kartico PlusCard odnose s kupci še poglobljajo in z njo razvijajo svoje zveste kupce. Kartica omogoča akcijske ponudbe, ki so ekskluzivno namenjene samo imetnikom, ponuja tudi ekskluzivne popuste in dodatne ponudbe na športno-rekreacijskih prireditvah. Prav tako prejmejo imetniki kartic dobropis v višini 2 % od dosežene višine letnega nakupa pri višini vsaj 150€ oz. 5 % od dosežene višine letnega nakupa pri višini letnega nakupa vsaj 1.000€.

Svoje aktualne ponudbe posredujejo imetnikom kartic tudi preko elektronske pošte. Pri projektih pospeševanja prodaje so se osredotočili na izboljšanje konkurenčnosti ter na velik izbor akcijskih izdelkov. Prav tako prirejajo posebne akcije za športna in ostala društva ter sindikalne organizacije.

Pri trženju in tržnem komuniciranju se podjetja večinoma naslanjajo na pridobljena znanja in načine oglaševanja, ki so že preizkušeni na domačem trgu. Vsa tri obravnavana podjetja načine trženja izdelkov prenašajo na nove trge in s tem omogočajo prenašanje svoje prepoznavnosti ter korporacijske kulture na novi trg.

4.3.7 Pomen kakovosti in skrb za okolje

Podjetja se v odnosu do okolja obnašajo različno. Nekatera se problemov, povezanih z okoljsko problematiko, lotevajo proaktivno, druga pa sledijo le predpisom, ki jih določa zakonodaja, in tako izpolnjujejo le minimalne standarde, ki jih določa v zadnjem času vedno bolj stroga zakonodaja.

Način rabe in hitrost izkoriščanja obnovljivih in neobnovljivih naravnih virov pospešeno zmanjšujeta zmožnost planeta do obnovljivih virov energije, od katerih sta odvisni naša blaginja in rast: »V družbi Mercator zato s trajnostno rabo naravnih virov, ki vključuje smotrno proizvodnjo in porabo, pri svojem delovanju ohranjamo naravne vire in zmanjšujemo negativne vplive na okolje.« Prav tako pa v svojih prodajalnah ponujajo okolju prijazne nakupovalne vrečke, ki omogočajo, da kupec lahko glede na svoje prepričanje o varovanju okolja izbere primeren artikel. Glede kakovosti izdelkov podjetje skrbi za stalen nadzor nad proizvodnjo lastne blagovne znamke, od proizvajalcev izdelkov lastne blagovne znamke nenehno zahteva potrebne analize in obnavljanje procesov, ki zagotavljajo visoko kakovost izdelkov. Standarde tako pri proizvajalcih kakor tudi pri prodaji preverja posebna služba za kakovost. Prav tako pa od izdelkov drugih blagovnih znamk pričakuje, da bodo pripravljene v skladu s predpisi Evropske unije in opremljene s primernimi napisi, ki pričajo o kakovosti izdelka: »Služba za kakovost in preverjanje ustreznosti TZM se dnevno posveča analizam pri nas in pri proizvajalcih ter išče izboljšave glede izdelkov. Skupaj z nabavniki, ki sledijo trendom po posamezni blagovni skupini, in proizvajalci iščejo rešitve in nove izdelke, ki bi jih lahko ponudili zahtevnim Mercatorjevim kupcem.«

Skupina Eurospin ponuja izdelke, ki so kakovostni. V Eurospinu usposobljeno osebje opravlja natančne kemično-fizikalne in mikrobiološke analize izdelkov na zalogi ter ocenjuje njihove blagoznanske in organološke kakovosti ter skladnosti z veljavnimi sanitarnimi pravili in zakoni ter s kakovostnimi standardi, ki jih Eurospin v pogodbenih klavzulah in strogih protokolih podpiše s svojimi proizvajalci. Vse te določbe in obveze proizvajalcev so neprestano pod nadzorom, da lahko zagotavljajo konstantno visoko stopnjo kvalitete. Pri zakonodajnih omejitvah sledijo zakonskim zahtevam: »Vsi naši izdelki so v skladu z

zahtevami in predpisi slovenske zakonodaje, v kolikor pa bi se pojavil določen izdelek, ki kakorkoli ne bi ustrezal zahtevam, bi ga nemudoma izločili iz prodaje in naše kupce obvestili o njegovi neustreznosti.«

Pri izbiri izdelkov za prodajo podjetje Kastner & Öhler v svojih prodajalnah skrbi za kakovost s pomočjo dobaviteljev, ki s svojim imagem in imeni blagovnih znamk odgovarjajo za kakovostni nivo. Kot smo že omenili, v svojih prodajalnah, prodajajo samo izdelke znanih in uglednih blagovnih znamk.

5 MODEL INTERNACIONALIZACIJE TRGOVSKIH DRUŽB V CEE

Pri raziskavi smo ugotovili, da se podjetja internacionalizacije v CEE lotevajo različno, vendar pa lahko najdemo tudi veliko stičnih točk, kjer se internacionalizacija podjetij ne razlikuje. Na podlagi pridobljenih informacij sklepamo, da podjetja uporabljajo splet raznih metod in pristopov, s katerimi vstopajo na tuje ciljne trge. Zaradi značilnosti panoge trgovine na drobno je pri vseh treh opaziti uporabo neposrednih tujih investicij za izoblikovanje lastne trgovske mreže, ki je eden izmed poglobitvenih dejavnikov pri razvoju podjetja, ki deluje v panogi trgovine na drobno. Prav tako lahko opazimo, da se dve od obravnavanih podjetij, ki se po panogi znotraj trgovine na drobno razlikujeta od tretje (v svojem asortimentu ponujata izdelek za vsakdanjo potrošnjo), v svoji širitvi poslužujeta tudi ostalih načinov širitve. Svojo maloprodajno mrežo širita s franšizingom, kar prinaša hitro širjenje poslovanja in maloprodajne mreže. Eno od obravnavanih podjetij pa svoj vpliv na tujih trgih in na domačem trgu povečuje s prevzemi obstoječih sorodnih podjetij, s čimer pridobi že oblikovano in razvejano maloprodajno mrežo in s poslovanjem lahko začne tako rekoč takoj po izvršitvi nakupa konkurenta.

Glede na izsledke, ki smo jih uspeli pridobiti v analizi, lahko sklepamo, da podjetja ne uporabljajo enotnega modela za internacionalizacijo. Tudi pri prodorih na sorodne trge se podjetja odločajo, da ne bodo uporabljala enotnega načina na vseh trgih. Ugotovimo lahko, da se podjetja o prodoru na tuji ciljni trg v prvi fazi odločajo na podlagi enotne strategije, v nadaljnjih fazah pa se prilagajajo razmeram na posameznem trgu in na podlagi značilnosti in posebnosti, ki jih specifični trg zahteva, oblikujejo nadaljnje korake.

5.1 Primerjava med teoretičnimi pogledi na internacionalizacijo v trgovini na drobno in izbranimi trgovskimi družbami

Ob analizi izbranih podjetij lahko ugotovimo, da se močno razlikujejo po stopnji internacionalizacije. Pri obravnavi smo upoštevali dva kriterija, ki opredeljujeta stopnjo internacionalizacije. Odkrivali smo, koliko časa podjetje že internacionalizira svoje poslovanje in na koliko trgih nastopa, vključno z domačim trgom. Poudariti je treba, da ima internacionalizacija v trgovini na drobno dve strani, saj na eni strani prodaja stvari na novem trgu, ta stran je večinoma prisotna in se je močno zavedamo, manj pa se zavedamo druge strani, ki vključuje uporabo virov na novem trgu (Zentes, Moreschett in Schramm-Klein 2007), od vključevanja proizvajalcev pa vse do uporabe kadrovskega virov. Ravno zaradi tega prepletanja imajo podjetja v trgovini na drobno prednost pred ostalimi podjetji, ki se internacionalizirajo, saj s pridobivanjem informacij z novega trga lahko oblikujejo tudi politiko za nastop ne le na obravnavanem trgu, ampak tudi na ostalih trgih, kar jim daje tudi konkurenčno prednost. S tem se strinja tudi Mulhern (1997), ki trdi, da je zbir informacij o navadah kupcev eden glavnih dejavnikov za integrirani management v prodaji na drobno. Sposobnost prilagajanja novemu trgu je tudi eno od ključnih znanj, s katerim operirajo

mednarodna podjetja v trgovini na drobno in je zelo pomemben dejavnik pri odločanju, pravi Dawson (2007).

Mercator nastopa na sedmih trgih v širši regiji. Njegova internacionalizacija se je začela leta 1998 s prodorom na hrvaški trg in osvajanjem le tega. Širitev poslovanja se je začela z osvajanjem trgov v neposredni bližini in je zaradi geopolitičnih dogodkov rasla postopoma. Kmalu pa je začelo podjetje osvajati tudi bolj oddaljene trge v regiji in na koncu se je preselilo tudi na trga, kot sta Bolgarija in Albanija. Glede na navedeno lahko sklepamo, da je podjetje glede na obravnavane primere v magistrskem delu močno internacionalizirano, vsekakor pa zaostaja za globalnimi podjetji v panogi trgovine na drobno. Svoje poslovanje je Mercator omejil le na lokalne trge CCE. Svetovna trgovska podjetja pa s svojim poslovanjem pokrivajo cele celine ali pa delujejo celo medcelinsko. Eurospin Italia, S.p.a., je podjetje, ki je s svojim prodorom na tuji trg začelo relativno pozno glede na obravnavane primere, saj deluje na tujem trgu šele sedem let, poudariti pa je treba tudi, da je podjetje precej mlado, saj deluje šele od devetdesetih let prejšnjega stoletja. Izpostaviti gre tudi dejstvo, da je pri svojem poslovanju do sedaj prodrlo le na en tuji trg. Lahko ugotovimo, da je Eurospin podjetje, ki bo svoje poslovanje na tujih trgih še širilo, vendar pa je stopnja internacionalizacije v tem trenutku zelo nizka. Morda bi morali poudariti, da je domači trg, na katerem Eurospin deluje, zelo velik, kar je razlog, zakaj se podjetje zelo počasi širi na tuje trge. Za začetek širitve je bil izbran trg, ki je zelo blizu domačemu in je zato po teoretičnih predpostavkah, ki smo jih spoznali v teoretičnem delu magistrskega dela, prodor na tak trg enostavnejši in vsebuje manj tveganja. Podjetje Kastner & Öhler deluje v drugačni veji trgovine na drobno kot ostali dve podjetji. S svojo internacionalizacijo je sicer začelo pred obema zgoraj obravnavanima podjetjema, vendar pa je trenutno prisotno le na štirih trgih. Prav tako kot ostali dve je podjetje močno razširjeno na domačem trgu in ima v svoji panogi na domačem trgu primat, vendar pa na tujih trgih tega primata ne dosega. Pri izbiri trga je podjetje močno omejeno le na sosednje, po njihovi oceni sorodne trge in na ta način zmanjšuje potencialno tveganje za neuspeh pri internacionalizaciji.

5.1.1 Postopek izbire ciljnih trgov

Globalizacija je zaznamovala odprtje nacionalnih ekonomij in padec meja, kar je posledično sprožilo povečanje prodaje, tok kapitala, premike kadrovskega virov in izmenjavo idej ter informacij, znanje, tehnologijo, prav tako pa so se spremenili deregulacijski procesi. To se je vsekakor pojavilo kot nov fenomen, čeprav so se stvari nakazovale in delno spreminjale že v preteklih letih (Slovensko angleški evropski slovar 2007).

Pri prodoru na tuje trge so vsa tri obravnavana podjetja po vzoru procesnega modela za internacionalizacijo v začetni fazi izbrala sosednje trge, poudariti pa je treba, da v svetovni literaturi zasledimo vse več primerov, ko se podjetja za internacionalizacijo odločajo za

prodore na oddaljene trge in ne osvajajo teritorija postopoma. V to kategorijo lahko prištejemo Mercator, ki je preizkušal tudi možnosti internacionalizacije na oddaljene trge.

Vsa tri podjetja imajo več razlogov, zakaj so se odločila za internacionalizacijo in izbiro sosednjih trgov. V prvi vrsti je treba izpostaviti logistično stran, ki je pri prodoru na sosednji trg vsekakor zelo pomembna, predvsem pri podjetjih, ki se ukvarjajo s prodajo osnovnih živil (Mercator in Eurospin). Druga stran pa je poznavanje sosednjega trga iz kulturnih, socioloških in zgodovinskih vidikov. Predvsem slovenska podjetja (primer Mercator) pa imajo pri širitvi na sosednji hrvaški trg prednost, saj je bil pred dvema desetletjema to enotni trg in s svojo prepoznavnostjo nimajo večjih težav. To ne velja le za sosednji trg, ampak tudi za ostale trge na območju nekdanje države (srbski, bosanski, makedonski in črnogorski trg). Slovenska podjetja pa svojo povezanost in dobro ime na sosednjem trgu izgubljajo. Vzrok temu naj bi bila predvsem nerazčiščena politična vprašanja, ki so posledica razpada skupne države pred dobrima dvema desetletjema. Zanimivo dinamiko vstopa na slovenski trg pa je izbralo tudi podjetje Kastner & Öhler, saj je bilo v devetdesetih letih že prisotno na slovenskem trgu, kasneje pa je osvajanje trga zastalo in lahko rečemo celo stagniralo. V zadnjih nekaj letih pa so projekt širitve obudili in ga začeli razvijati.

Za prodor na ostala geografsko bolj oddaljena tržišča pa podjetja sama ali s pomočjo zunanjih analitičnih agencij izdelujejo podrobne analize, ki proučujejo ekonomske, politične, sociološke in kulturne posebnosti potencialnega trga. Prav tako se pripravljajo analize, povezane z možnostmi razvoja maloprodajnih mrež na ciljnim trgu. Na podlagi teh analiz podjetja izberejo primerno strategijo vstopa ter tempirajo svoj vstop na zeleni trg in na ta način oblikujejo svojo politiko vstopa. Prav tako pa se na podlagi zgoraj pridobljenih informacij pripravijo načrti in strategija širitve maloprodajne mreže.

Pri izbiri tržišč so obravnavana podjetja močno vezana na geografsko pozicijo. Prepreko za nadaljevanje internacionalizacije proti vzhodu sta tako Eurospin kot tudi Kastner & Öhler videla v političnih in ekonomskih vzrokih pred vstopom Hrvaške v Evropsko unijo, kar jima je po njunem mnenju odprlo lažji dostop do ciljnega trga. Mislimo, da se podjetja po izbiri osredotočajo preveč na svoje sosednje trge, pri raziskovanju možnega vstopa na potencialni trg pa premalo upoštevajo možne oz. potencialne učinke trga. Treba je poudariti, da je prodor na sosednji trg zelo zanesljiv in varen, vendar pa je treba upoštevati, da so ponavadi trgi v soseski že zasičeni in na njih vlada precejšnja konkurenca v trgovini na drobno. Mislimo, da bi se morala podjetja za prodore na tuje trge odločati bolj temeljito, morala bi izvesti več raziskav, po drugi strani pa bi morala biti bolj agresivna in drzna ter na podlagi zaupanja v svoje poslovanje in ponudbo izbirati trge z večjo kupno močjo. Opazili smo predvsem, da se trgovska podjetja v regiji širijo z zahodnega dela Evrope proti vzhodnemu. Poudariti je treba, da so tudi vzhodni trgi, predvsem tisti izven območja nekdanje Jugoslavije, že močno zasičeni in na njih vlada močna konkurenca (Bolgarija, Romunija, Madžarska, Slovaška, Češka ...). Za nekatera slovenska trgovska podjetja lahko trdimo, da so sposobna osvajati tudi zahodne trge,

predvsem Mercator bi s svojim formatom trgovin in s svojo ponudbo ter s svojim promoviranjem »doživetja nakupa« lahko uspel tudi na zahodnih trgih.

5.1.2 Vstopne strategije in metode

Podjetja se poslužujejo različnih načinov za vstopanje na tuji trg. Mercator kombinira svojo pozicijo na trgu z dvema strategijama. Pri prodoru uporablja tako metodo Greenfield investicij kakor tudi metodo prevzemanja obstoječih podjetij. Tudi ko je Mercator že prisoten na tujem trgu dlje časa (na hrvaški trg je Mercator vstopil že pred 14 leti), svojo pozicijo še utrjuje s prevzemanjem sorodnih in po svojem razmišljanju podobnih podjetij. Eurospin je v Slovenijo vstopil z ustanovitvijo podjetja z deljenim lastništvom. Edino od obravnavanih podjetij je v lastniški portfolijo novoustanovljenega podjetja vključil lokalne fizične in pravne osebe. To politiko je podjetje preneslo od izkušenj širitve v Italiji tudi na Slovenijo. S tem je vključilo že poznane lokalne trgovce v svoj razvoj in tako pridobilo znanje in izkušnje za poslovanje na slovenskem tržišču. Svoj razvoj maloprodajne mreže pa Eurospin še povečuje s franšizingom, kjer skupaj s franšizerji tvori vse močnejšo pokritost slovenskega trga. Po vstopni strategiji od predhodnih dveh podjetij odstopa Kastner & Öhler. To lahko pripišemo posebnosti njegove veje trgovine in dejstvu, da je njihov format poslovalnic večji in zato za poslovanje ni potrebna razvejana maloprodajna mreža. Pri svojem poslovanju se osredotoča na velike formate multibrand store, kjer na enem mestu kupcem ponuja razvejano paleto znanih blagovnih znamk.

Ugotovimo lahko, da se podjetja ob širitvi na slovenski trg odločajo za različne spletne vstopnih strategij. Sklepamo, da morajo podjetja pri prodoru na trg uporabljati več strategij, kar jim omogoča hitrejšo rast in osvajanje trga. Predvsem pri podjetjih v trgovini na drobno s prehranskimi izdelki je velikost in pokritost teritorija z maloprodajno mrežo ključnega pomena, saj na ta način osvajajo lokalne kupce. Z lokalnim povezovanjem z obstoječimi trgovci podjetje pridobiva različne vire, ki jih lahko uporablja za svojo nadaljnjo rast.

5.1.3 Organiziranost na ciljnem trgu in izbor kadrov

Pri organiziranosti na ciljnem trgu se obravnavana podjetja osredotočajo na prenos strategije, kulture in politike iz matičnega podjetja na novoustanovljeno podjetje na ciljnem trgu. Za doseganje tega uporabljajo preverjene kadre večinoma znotraj podjetja matične države. Zaradi značilnosti trgovine na drobno (maloprodajna mreža) pa je delež zaposlenih z domačega trga na ciljnem trgu zelo majhen.

Pri izbiri vodilnih kadrov v trgovini na drobno v obravnavani regiji lahko povzamemo, da se podjetja odločajo za preizkušene domače kadre v top managementu (direktorji, prokuristi), njihovo delovanje pa dopolnjujejo z izborom lokalnih kadrov, ki lahko prispevajo k uspehu podjetja. Na ta način podjetje pridobi nov perspektivni kader s ciljnega trga. Ta združuje

korporacijsko kulturo podjetja, ki jo je pridobilo na izpopolnjevanjih in uvajanjih v matičnem podjetju na domačem in tudi ostalih trgih na eni strani in lokalne značilnosti novega trga in poslovanja podjetij na drugi. Obenem pa to podjetju omogoča, da s preizkušenim domačim kadrom nadzoruje potek in delo v podjetju. Podjetja izbirajo lokalne vodilne kadre zelo skrbno, saj v večini primerov na ta način oblikujejo vodilne uslužbenke z namenom samostojnega vodenja v prihodnosti. Na ta način matična podjetja načrtujejo popoln umik v kadrovskega smislu z novega, lokalnega trga. Tak primer je predvsem podjetje Mercator, ki se na tujih trgih poslužuje tovrstne vzgoje vodilnih kadrov, ki sčasoma prevzamejo popolno odgovornost (primer Mercatorjevo podjetje na Hrvaškem). Ostali dve podjetji pa sta še vedno v fazi, ko vodstvene funkcije v podjetju pripadajo preizkušenim kadrom iz matične družbe. Glede nižjih nivojev zaposlovanja pa med podjetji ni zaznati znatnih razlik, saj se vsa poslužujejo enakega načina izbora kadrov. Vodstvo matične družbe lokalnemu trgu prepušča odločitve glede zaposlovanja. Tak način razmišljanja lahko opazimo pri vseh funkcijah, ki ne spadajo v top management. Prednosti izbora lokalnih kadrov za tovrstna področja so predvsem v stroškovnem pogledu ter dobrem poznavanju lokalnih navad kupcev in jezika. Obravnavana gospodarska veja zahteva vsakodnevno dobro komunikacijo s kupci, prav tako pa je na nivoju računovodstva, kadrovanja in pravnih zadev potrebno poznavanje lokalnih zakonov in pravilnikov.

5.1.4 Povečevanje tržnega deleža in razvoj maloprodajne mreže

Trgovska podjetja ob prodoru na tuje trge izbirajo različne taktike. Velikost in razvejanost prodajne mreže, ki jim omogoča dostop do končnih kupcev, oblikujejo različno. Večina se odloča za nastopanje v obliki »greenfield« investicij, kjer si lahko glede na dane značilnosti in omejitve samega zemljišča sama oblikujejo objekt in na ta način uredijo novozgrajeni objekt po svojih standardih in željah. Trgovska podjetja za svojo širitev uporabljajo tudi najem, s katerim v krajšem času, kot če bi se odločala za gradnjo, povečajo poslovanje in promet, prav tako pa se stroški razporedijo na daljše obdobje, kot je to pri investiciji v novogradnjo ali odkup. Nekatera podjetja ob najemu izkoristijo tudi atraktivnost ostalih najemnikov v obstoječem trgovskem centru in na ta način povečajo svojo prepoznavnost in dostopnost kupcem.

Kot smo že predhodno v delu omenili, je maloprodajna mreža eden izmed ključnih dejavnikov pri razvoju podjetja na novem trgu, prav tako pa je eden ključnih dejavnikov pri povečanju prometa podjetja. V razvoj svojih maloprodajnih mrež podjetja vlagajo različne napore. Študije primerov v tem delu kažejo, da se različno odzivajo na dogajanja na trgu. Mercator na tujih trgih širi svojo prodajno mrežo s prevzemi obstoječih sorodnih podjetij. Z njimi sklepa razne dogovore, v katerih vedno po določenem času prevzame večinski lastniški delež. V svetovni literaturi o internacionalizaciji lahko opazimo, da je predvsem v Latinski Ameriki, vzhodni Aziji in na področju, ki ga obravnava to delo, širitev prisotnosti maloprodajnih podjetij potekala z združitvami obstoječih trgovcev na lokalnem trgu in

podjetij, ki so se internacionalizirala ali pa je prihajalo do prevzemov družb na obstoječih ciljnih trgih (The Economist 1999). Veliko podjetij je začelo z neko obliko »joint venture«, sčasoma pa je pridobilo kontrolni delež v družbi. Do tega deleža pa je prišlo z agresivno politiko odpiranja novih objektov in na ta način povečevalo svoj kapital v družbi. Glede uporabljenih metod in strategij za širitev lahko ugotovimo, da podjetja uporabljajo več različnih metod za prodor na tuji trg. Večino načinov prenašajo od že preverjenih načinov na obstoječih, že osvojenih trgih na nove ciljne trge svojega poslovanja. Vsa tri podjetja pa v skladu s teoretičnimi pogledi z izbranimi načini vstopa in širitve na ciljnim trgu ohranjajo visoko stopnjo nadzora nad poslovanjem. Pri strateških povezavah ohranjajo večinske deleže v prevzetih podjetjih in jih postopoma tudi prevzamejo. Stopnja nadzora je v močni korelaciji s stroški, kar pomeni, da se stroški s kapitalskim deležem v družbi povečujejo.

Drugi način povečevanja razvejanosti je sodelovanje s franšizerji, kjer podjetje ohranja svojo politiko in image, na drugi strani pa franšizer prispeva prostor. Na tak način lahko podjetje svoj promet poveča in pod določenimi pogoji poslovanja po veleprodajni ceni franšizerju proda blago. Franšizer pa se zaveže, da bo maloprodajni objekt opremil glede na standarde podjetja, prav tako pa bo od matičnega trgovca kupil opremo. Pri tem lahko povemo, da so stopnje zavezanosti franšizerjev različne, saj so v nekaterih podjetjih te zaveze strožje, pri drugih pa zelo ohlapne in manj zavezujoče.

Tretji način, s katerim se srečujemo tudi v teoriji in je v vseh obravnavanih podjetjih, predstavljenih v tem delu prisoten, je samostojna investicija, ki poteka v obliki nakupa zemljišča in gradnji objekta. Ta način lahko definiramo kot enega izmed bolj zamudnih in k širitvi maloprodajne mreže v časovno kratkem obdobju prispeva le manjši delež. To lahko pripišemo predvsem dejstvu, da se ob takem načinu »greenfield« investicij srečujemo z administrativnimi preprekami in na ta način je planiranje časovnice zelo oteženo. Z veliko gotovostjo lahko predvidevamo, da se na nepremičninskem trgu v danem trenutku težko pojavi ponudba velikega števila primernih lokacij za izgradnjo standardiziranih prodajalnih po zahtevi kupca. Izpolnjenih pa mora biti tudi več ostalih pogojev, kot so primernost lokacije za tovrstno dejavnost trgovine, dostopnost, infrastruktura v okolici in na dani lokaciji. Tovrstna naložba v objekt je za trgovce najugodnejša, saj lahko objekt prilagodijo po svojih standardih in razporeditev ter mere prilagodijo po svoji želji in potrebi.

Trgovsko podjetje, ki prodre na tuji trg in tam gradi svojo maloprodajno mrežo, se mora odločiti, kakšen način širitve in osvajanja trga bo izbralo. Odgovoriti si mora, kaj so njegove prioritete in ali lahko posluje v že postavljenih objektih. Izbrati mora tudi strategijo, s katero bo predstavilo image podjetja in se predstavilo kupcem na ciljnim trgu. Zasesti mora svojo pozicijo, saj je maloprodajna enota ogledalo trgovca. V maloprodajni enoti se manifestira trgovčeva usmerjenost, politika in strategija. Trgovec se mora pozicionirati na trgu, na katerem nastopa, prav tako pa si mora izbrati jasno zastavljeno skupino ciljnih kupcev. Lahko rečemo, da je trgovčev končni izdelek njegova trgovina, pozicija blaga, razporeditev

blagovnih skupin, način pozicioniranja izdelkov, njegova ponudba in na koncu kot eden poglobitnih dejavnikov strategije trgovca obnašanje osebja v prodajalnah.

5.1.5 Trženjski splet in delež dobaviteljev z domačega trga trgovske družbe

Pri obravnavi ponudbe obravnavanih treh podjetij je ponovno treba izpostaviti dejstvo, da dve prihajata iz sektorja prehrane, eno pa iz sektorja prodaje tekstila. Zaradi tega dejstva so med njimi tudi velike razlike v politiki ponudbe izdelkov. Prehrambeni podjetji svojo ponudbo prilagajata lokalnim potrebam in zaradi lokalnih posebnosti sledita potrebam lokalnih kupcev. Večino asortimenta prenašata z domačega trga, del tega pa dopolnjujeta z lokalnimi proizvodi. Mercator na svojih tujih trgih ne trži vseh blagovnih znamk, ki jih ponuja kupcem v Sloveniji, prav tako pa tudi Eurospin v prodajalnah v Sloveniji ne ponuja vseh linij, ki so prisotne v njegovih prodajalnah v Italiji. Svojo ponudbo podjetji prilagajata glede na odzivnost in razvitost trga. Mercator na tujih trgih ponuja okoli 20–30 % lokalnih izdelkov, s čimer nudi lokalnim kupcem velik izbor izdelkov, ki prihajajo z obstoječega trga. Prav tako Eurospin sodeluje z lokalnimi proizvajalci in ponuja izdelke slovenskih proizvajalcev. V Eurospinu je delež lokalnih izdelkov, prisotnih v prodaji, nekoliko manjši, ocenimo lahko, da dosega od 8–12 % delež v celotnem asortimentu.

Na drugi strani pa Kastner & Öhler svojega asortimenta ne prilagaja lokalnemu trgu in na vseh svoji trgih ponuja iste blagovne znamke. Tudi znotraj kolekcij za posamezno sezono ne dela razlik. Tako so na njihovih policah v Avstriji, na Češkem, na Slovaškem in v Sloveniji iste blagovne znamke in enaki izdelki.

Ponudba trgovca je pomemben dejavnik pri odločanju kupcev, ali bodo stopili v njegovo trgovino. Mnogi avtorji v teoretičnih pogledih poudarjajo pomen raznolikosti domačega in tujih trgov (Alexander in Quinn 2000; 2001; 2002).

5.1.6 Tržno komuniciranje in vključevanje v lokalno okolje

Tako Mercator in Eurospin kakor tudi Kastner & Öhler se vključujejo v lokalne dogodke z namenom izboljšati svojo prepoznavnost med lokalnim prebivalstvom in s tem povečati svoj promet. V veliko primerih je sodelovanje z lokalnim prebivalstvom med regijami posameznega trga zelo različno. Zaradi svoje specifikke, predvsem dveh obravnavanih trgovcev s prehrabnimi izdelki, predstavlja povezovanje z lokalno družbo v regiji, kjer deluje trgovcev, zelo pomemben del pridobivanja kupcev.

Vsa tri obravnavana podjetja se zavedajo, da je vključevanje v lokalno okolje eden izmed poglobitnih elementov za uspeh na tujem trgu. S svojim delovanjem in sodelovanjem z lokalnimi organizacijami na področju kulture, športa ter socialnega okolja utrjujejo svojo

prisotnost v zavesti lokalnih kupcev. Predvsem Mercator s svojim delovanjem veliko investira v krepitev odnosov z lokalnim prebivalstvom na trgih, na katerih deluje.

Dve izmed obravnavanih podjetij imata razvit program zvestobe kupcev, ki ga z domačega trga v različnih oblikah prenašata na tuje trge. Eurospin pa tudi na domačem trgu ne uporablja programa zvestobe, zato ga ne ponuja na slovenskem trgu. Načine marketinškega komuniciranja in promoviranja podjetja izbirajo glede na vsak posamezni trg in njegove značilnosti. S pomočjo lokalnih marketinških agencij in strokovnjakov izbirajo najprimernejše načine oglaševanja. Tako Mercator kot tudi Eurospin s svojimi letaki, ki jih razpošiljata na domače naslove potencialnih kupcev, direktno targetirata svoje kliente. Prav tako svoje potencialne kupce o svojih promocijah in ponudbi obveščata preko ostalih medijev (televizija, revije, radio in drugo). Kastner & Öhler pa zaradi svoje specifike v trgovini na drobno, ki smo jo že omenjali, svoje kupce naslavlja z različnimi prodajnimi katalogi, v katerih predstavlja posamezne sezonske kolekcije, obenem pa uporablja povezana oglaševanja, kjer se predstavlja skupaj z ostalimi trgovci, predvsem v publikacijah, ki jih izdajajo veliki trgovski centri, v katerih je Kastner & Öhler prisoten s svojimi prodajalnami.

5.1.7 Okoljevarstvena problematika in skrb za kakovost

Kakovosti izdelkov, ki jih vsi trije trgovci ponujajo, vsa tri podjetja posvečajo veliko pozornosti. V svojih marketinških in korporativnih komunikacijah pogosto poudarjajo svoje kakovostne prednosti. Mercator in Kastner & Öhler tu predstavljata še drugo vrsto kakovosti, ki se nanaša na storitev in uslugo, ki jo kupec prejme ob svojem nakupu. Mercator nakup v svojih prodajalnah poimenuje »doživetje nakupa«, kjer kupec doživi prijetno izkušnjo ob svojem nakupu. Na drugi strani Eurospin kot diskontni trgovec ne promovira samega nakupa, poudarja pa ugodno razmerje med ceno in kvaliteto kupljenega blaga, kar je v času krize vedno bolj pomembno za večino kupcev. Načelo o kakovosti podjetja aplicirajo tudi na tujih trgih, kjer se držijo enakih načel kakor na domačem trgu.

Pri skrbi za okolje se vsa tri podjetja zavedajo, da je to v zadnjem času eno izmed pomembnejših področij. Vsa tri sledijo evropskim normam in regulativam, ki upravljajo področja ravnanja z odpadnimi embalažami in odpadki. Morda bi tukaj izpostavili Mercator, ki deluje tudi na trgih zunaj Evropske unije in svojo filozofijo, ki velja na domačem trgu, prenaša tudi na trge v tujini, kjer so okoljevarstveni standardi v primerjavi z Evropsko unijo še vedno zelo ohlapni in nezavezujoči.

5.2 Predstavitev in utemeljitev okvirnega modela internacionalizacije trgovskih družb v CEE

V nadaljevanju je predstavljen poenostavljen model internacionalizacije, ki bi po našem mnenju najbolj ustrežal za internacionalizacijo trgovskih družb v CEE. Predstavljene so le

osnovne teze in vprašanja, na katera si morajo podjetja v panogi trgovine na drobno odgovoriti, preden se odločajo za internacionalizacijo v omenjenem prostoru. Poleg navedenih vprašanj pa je pomembno tudi, da se podjetja aktivno vključijo v raziskovanje ciljnega trga in na ta način ocenijo najugodnejši trenutek za izvedbo internacionalizacije nanj. V prikazu modela se bomo omejili na podjetja v trgovini na drobno, ki se ukvarjajo s prodajo živilskih izdelkov, saj smo v dosedanji raziskavi ugotovili, da med posameznimi vejami v trgovini na drobno lahko obstajajo velike razlike.

Pri odločitvi glede internacionalizacije je potreben jasen in precizen vrstni red posameznih procesov, ki nas pripelje do zelenega rezultata in zmanjša možnost neuspeha internacionalizacije. Izpolnitev vseh predlaganih korakov in odgovori na vsa zastavljena vprašanja še ne prinašajo zagotovljenega uspeha. Zavedati se moramo, da je internacionalizacija zelo kompleksen proces in po vstopu na trg sledi še mnogo prilagajanj in spreminjanj osnovne strategije, ki smo si jo zastavili pred vstopom na ciljni trg.

Podjetje mora v danem trenutku proučiti, ali je sposobno izpeljati celoten proces internacionalizacije. Preveriti mora potrebne vire znanja znotraj podjetja ali pa biti pripravljeno najeti zunanje strokovnjake, ki bodo lahko s svojim znanjem proces internacionalizacije izpeljali na potreben način. Prav tako mora preveriti svoje finančne vire, predvsem pa se mora zavedati, da potencialni neuspeh internacionalizacije ne bo premočno zamajal poslovanja podjetja na domačem trgu.

V prvem koraku si mora podjetje odgovoriti na vprašanje, zakaj se odloča za internacionalizacijo. Vprašati se mora, kakšni so motivi in vzgibi za širitev svojega poslovanja na tuj trg. Motivi, ki jih podjetje prepozna, so lahko proaktivni ali pa reaktivni. Proaktivni dejavniki izvirajo iz poslovanja podjetja in so motivi managementa, ki na lastno pobudo prepoznava poslovne priložnosti. Management se zaveda poslovne priložnosti, ki se pojavlja na tujem trgu, in jo želi izkoristiti, dokler je priložnostno okno še odprto. Proaktivni dejavniki internacionalizacije v trgovini na drobno v območju CEE so redkejši. Poudariti je treba, da proaktivni motivacijski dejavniki podjetju omogočajo veliko večji časovni okvir za internacionalizacijo. Reaktivni motivi za širitev pa se pojavljajo pogosteje. Lahko predvidimo, da so le ti z vidika pojavljanja napak in zato neuspehov internacionalizacije bolj nevarni. Veliko podjetij se za internacionalizacijo odloči, ker na domačem trgu doseže zasičenost trga oz. širitev ni več možna. O internacionalizaciji začno razmišljati, ko bi ta morala biti že v teku.

Ob odločitvi, ali je podjetje sposobno internacionalizirati svoje poslovanje, se podjetje sooči s tremi poglavitnimi vprašanji o internacionalizaciji. Odgovori na ta vprašanja so ključni, saj brez njih podjetje ne more zmanjšati možnosti neuspeha internacionalizacije. Trgi v regiji CEE se med seboj razlikujejo, zato ni možno aplicirati enotnega načina internacionalizacije na vse trge.

Izbrati je treba trg, na katerega se bo podjetje osredotočilo in na katerega bo širilo svoje poslovanje. Glede na svojo velikost in sposobnosti se lahko podjetje širi tudi na več trgov hkrati, če se pojavijo enakovredne priložnosti na več potencialnih trgih istočasno. Z analizami različnih okolij potencialnih trgov se mora podjetje poglobiti v proučevanje makroekonomskih kazalnikov, ekonomske situacije, geopolitičnih razmer, kulturne in socialne situacije na ciljnim trgu. Po analizi in ugotovitvi realnega stanja ter preverjanju resničnosti in kredibilnosti pridobljenih podatkov pa se mora podjetje posvetiti še podrobni analizi ostalih dejavnikov, ki lahko ključno vplivajo na izvedbo internacionalizacijo. Tu je treba poudariti predvsem razvitost infrastrukture, ki je potrebna tako za optimiziranje logističnih poti kakor za razvejanost maloprodajne mreže, stopnjo tehnološke pokritosti, ki je v sodobnem poslovanju eden izmed glavnih dejavnikov pri razvoju poslovanja. Ključnega pomena pa je raziskava tržišča, s katero podjetje ugotovi, ali lahko na ciljno tržišče prodre s svojim tipom prodajalne in s svojo korporacijsko filozofijo.

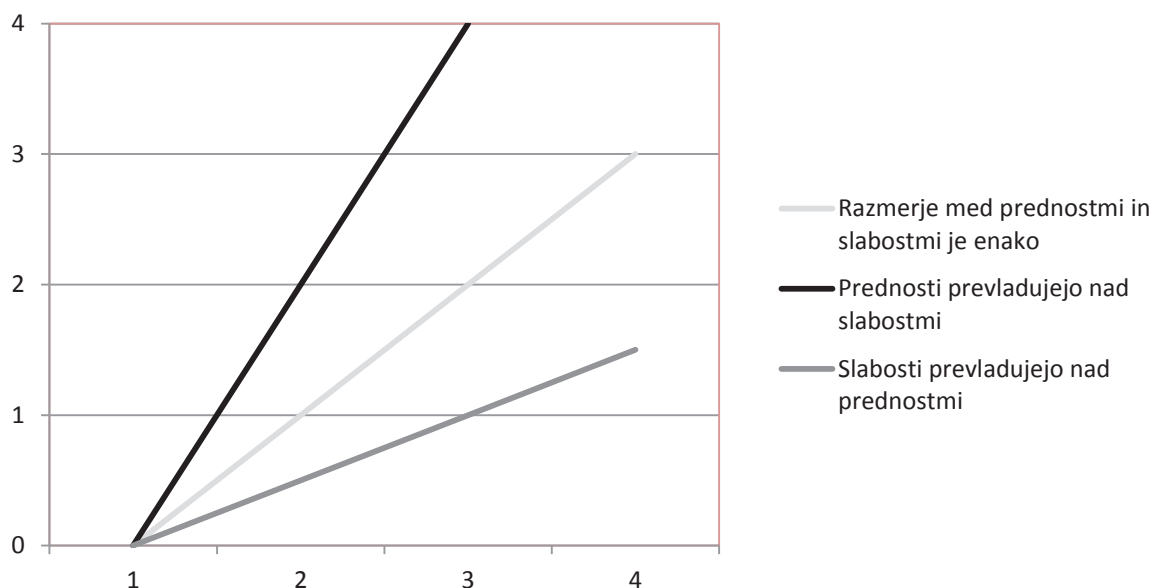
Drugo vprašanje, s katerim se mora podjetje soočiti, je, na kakšen način bo vstopilo na trg. Pri tem je treba ugotoviti, kakšne vstopne strategije in metode bo izbralo za prodor in ali bo prodrlo na trg le na en način ali bo svojo internacionalizacijo kombiniralo z različnim spletom strategij. V območju CEE se večinoma uporablja kombinirana strategija vstopa. V začetni fazi podjetje vstopi na trg v obliki »greenfield« investicije, v svojem nadaljevanju, predvsem zaradi pomembnosti razvejanosti maloprodajne mreže, to strategijo kombinira s strategijo prevzema obstoječih sorodnih podjetij oz. z uvedbo mreže franšizerjev.

Tretje vprašanje v začetni fazi internacionalizacije pa je, katere izdelke in kateri format prodajalne bo podjetje preneslo na ciljni trg. Pri teh odločitvah so potrebne predhodne analize tržišča in konkurence. Podjetje lahko s pridobljenimi podatki odkrije, kaj na trgu že obstaja, lahko pa tudi pridobi potrebne posredne informacije, ali bi njegov tip prodajalne in ponudba izdelkov ustrezala kupcem na ciljnim trgu. Za izpolnitev svojih raziskav lahko tukaj podjetje uporabi model 4 P (product, placement, price, promotion), ki smo ga že omenili v teoretični predstavitvi. S tem ugotovi ustrezen format prodajaln in asortiment, primeren za ciljni trg, prouči pozicioniranje svojih maloprodajnih prodajaln oz. pozicioniranje svojih izdelkov, določi primerno ceno za svoje izdelke in storitve ter pripravi primerne marketinške prijeme, s katerimi bo lahko oglaševalo svoje izdelke in storitve.

Na podlagi odgovorov na ta vprašanja se podjetje lahko odloči, ali je ciljni trg primeren za širitev ponudbe izdelkov ali pa še ni primeren čas, da se odloči za internacionalizacijo in bo stanje na trgu preverilo čez nekaj časa ter ugotovilo, ali so se parametri na ciljnim trgu spremenili in ali je takrat primernejši čas za vstop.

V naslednji fazi mora podjetje na mizo postaviti vse ugotovitve in s pomočjo SWOT analize analizirati prednosti ter jih primerjati s pomanjkljivostmi ter ugotoviti priložnosti in nevarnosti.

Razmerje med ponderiranimi vrednostmi prednosti in slabosti ter razmerje med ponderiranimi vrednostmi priložnosti in nevarnosti ob vstopu na ciljni trg morajo biti večje na strani prednosti in priložnosti od tistih na strani slabosti in nevarnosti. Pri tem moramo poudariti, da če je krivulja nagnjena na stran prednosti in ima naklon večji od 45 stopinj, prednosti prevladujejo nad slabostmi, kar omogoča, ob predpostavki, da so vsi podatki pravilni, predvsem pa objektivni, da lahko podjetje pri svoji internacionalizaciji zmanjša tveganje za neuspeh. Če povzamemo, bolj strma kot je krivulja, manjše je tveganje za neuspeh internacionalizacije na ciljni trg.



Slika 4: Primerjave prednosti in slabosti pri odločanju o internacionalizaciji

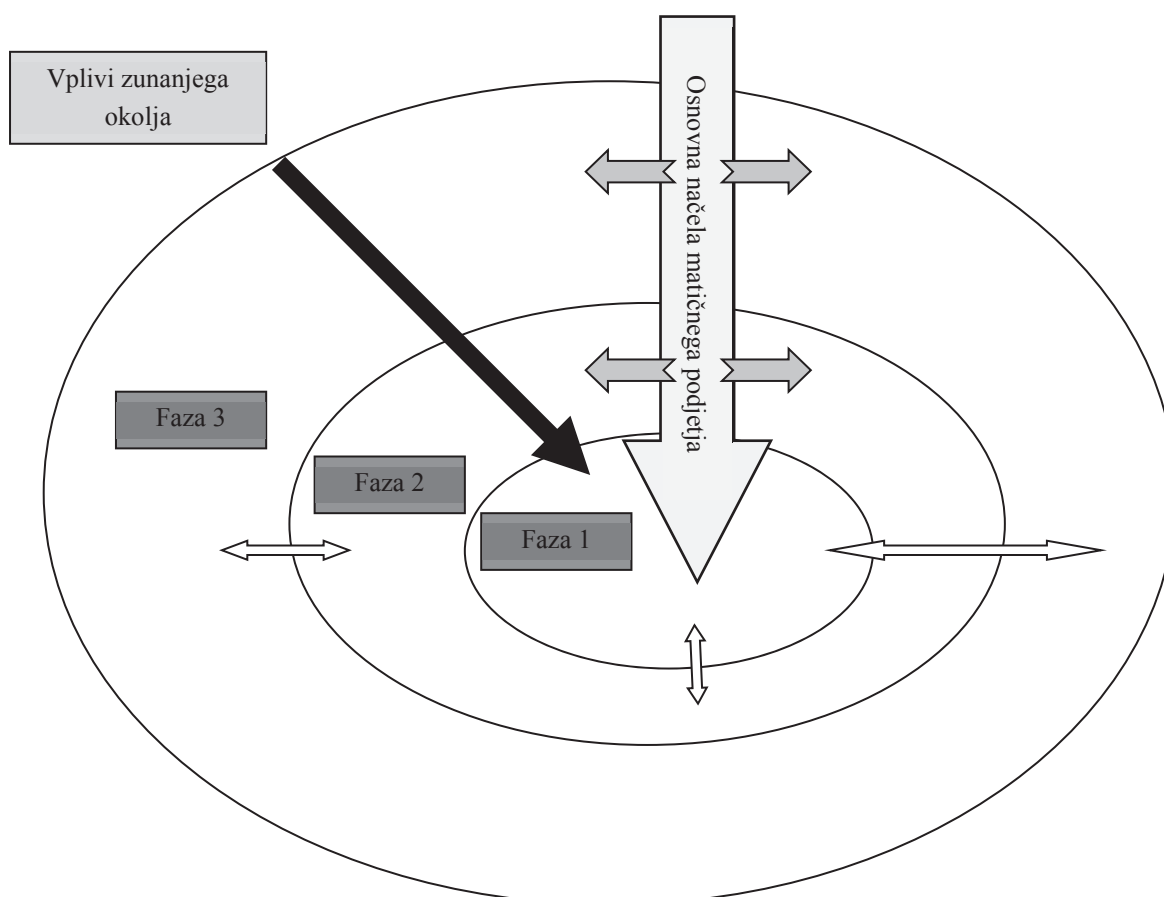
Če pri obravnavi prednosti prevladujejo nad slabostmi in podjetje pri internacionalizaciji vidi več prednosti kot slabosti, se lahko odloči za širitev na tuji trg, kar prikazuje tudi zgornji graf. Seveda pa je to subjektivna ocena managementa oz. lastnikov v podjetju. Na podlagi teh analiz podjetje ugotovi, s kakšnim tveganjem se bo soočalo ob internacionalizaciji poslovanja na ciljnim trgu. Tako bo lahko nepredvidena tveganja zmanjšalo na minimum in že v začetni fazi razpolagalo z večino ključnih informacij glede širitve.

Grafično je predstavljen model rasti s predpostavko, da je podjetje pred tem opravilo že osnovne predpriprave, ki smo jih opisali zgoraj, in se že na podlagi danih dejstev in informacij o investiciji odločilo za širitev ter zagotovilo zadostne finančne in kadrovske vire za prodor na novo tržišče.

Najmanjši krog na sliki predstavlja prvo fazo širitve podjetja, kjer na novem trgu začne s širitvijo in poslovanjem. V tej fazi je podjetje in maloprodajna mreža v fazi izgradnje in oblikovanja, vendar pa podjetje že posluje. Predvidevamo lahko, da je to ena izmed bolj turbulentnih faz pri širitvi, saj se podjetje glede na svojo majhnost in majhen tržni delež, ki ga ima, ne more meriti z velikimi konkurenti na trgu.

Drugi večji krog predstavlja večanje maloprodajne mreže in vstop podjetja med konkurente, prav tako pa lahko predvidevamo, da v tej fazi podjetje s svojo širitvijo osvaja vedno več kupcev. Ta faza predstavlja predvsem tvegano bitko za pozicijo na trgu med konkurenti. Podjetje je tu že zgradilo določen image pri javnosti in svojih kupcih. Vedno bolj se pojavlja v javnih medijih s svojimi marketinškimi aktivnostmi in opozarja nase in na svoje konkurenčne prednosti. V tej fazi mora preveriti svoja načela, ki si jih je postavilo v prvi fazi in celo pred prodorom na trg (preverjanje odločitev in tez predstavljajo puščice, ki potekajo iz drugega v prvi krog in obratno).

Tretji, največji krog, pa predstavlja zaključno fazo izgradnje maloprodajne mreže in širitve, kjer je podjetje doseglo načrtovano pokritost novega trga in zastavljeno število prodajaln. V tej fazi se začne podjetje osredotočati na utrjevanje svojega imagea med potencialnimi kupci. Svoje dosedanje investicije v objekte in prodajalne prerazporedi na druga področja in na ta način utrjuje svojo pozicijo na trgu. Tudi v končni fazi širitve mora podjetje preverjati načela, ki si jih je zastavilo v predhodnih fazah in v primeru neskladij ta načela prilagoditi novim razmeram.



Slika 5: Grafični prikaz modela

Vse faze skupaj pa so povezane z osnovno strategijo in načeli matičnega podjetja, ki ga le to zavzame ob internacionalizaciji. Ta načela se na ravni lokalnega trga nikoli ne spreminjajo in na tujem trgu vedno ostajajo ista. Njihova sprememba je možna le neposredno iz matičnega

podjetja in morajo veljati za vse tuje trge. Na podlagi teh načel podjetje širi svojo korporativno kulturo in svojo prepoznavnost. S tem podjetje ustvarja in utrjuje svojo pozicijo in svoj image na vseh trgih, na katerih deluje, in na ta način nastopa na globalnem trgu. Stopnja prilagajanja tujemu trgu je lahko zelo različna. Razlike lahko najdemo v raznolikosti prodajnih formatov, s katerimi podjetje nastopa na posameznem tujem trgu, v ponudbi, organiziranosti, stopnji integriranosti marketinških aktivnosti.

Izpostavimo lahko, da se faze med seboj prepletajo in dopolnjujejo. Kot smo že omenili zgoraj, je potrebno nenehno preverjanje postavljenih tez in prepričanj. Zaradi nenehnega spreminjanja lokalnega okolja in ekonomskih, socialnih, kulturnih in političnih vplivov se je treba prilagajati nastalim situacijam in na podlagi le teh oblikovati svojo ponudbo, izbirati marketinške prijeme in prilagajati tržno komuniciranje.

5.3 Prispevek dela k znanosti in praksi

Magistrsko delo proučuje nekatere vidike, ki jih mora trgovsko podjetje, ki se odloča za internacionalizacijo, upoštevati. V delu so predstavljena in osvetljena bistvena vprašanja, na katera si morajo podjetja v trgovini na drobno v srednji in jugovzhodni Evropi odgovoriti, preden se odločajo za internacionalizacijo in osvajanje novih trgov. Delo je lahko uporabljeno kot povezava med teoretičnimi dognanji in prakso. Uporaba podanega modela mora dobiti svojo potrditev v praksi in s tem svoje potrebne praktične dopolnitve.

6 KONČNI SKLEPI IN UGOTOVITVE

Magistrsko delo je razdeljeno na tri glavne dele. V prvem delu smo predstavili teoretične poglede na internacionalizacijo na splošno. Predstavili smo nekaj poglavitnih teorij, ki služijo kot temelj podjetjem, ki se odločajo za internacionalizacijo. V tem delu smo opredelili motivacijske dejavnike za odločitev o internacionalizaciji, predstavili smo možne strategije vstopov na tuje trge in opredelili osnovna vprašanja, na katera si morajo podjetja ob internacionalizaciji odgovoriti in na podlagi katerih se lahko odločijo za začetek postopka internacionalizacije. V drugem delu je fokus postavljen na internacionalizacijo v trgovini na drobno, predstavljena so tri podjetja, ki so internacionalizirala svoje poslovanje in delujejo na več kot enem trgu. Na podlagi izsledkov raziskav in podatkov, pridobljenih z izvedbo polstrukturiranih intervjujev in z uporabo internih gradiv, smo podali kritično oceno korakov internacionalizacije obravnavanih podjetij in našo oceno podkrepili s teoretičnimi dejstvi, spoznanji in stališči ob internacionalizaciji v trgovini na drobno. V sklepnem delu smo na podlagi vseh pridobljenih informacij s pomočjo analiz, predstavljenih v tem delu, oblikovali model, na podlagi katerega lahko podjetja dopolnijo svojo internacionalizacijo in s pomočjo katerega bodo lahko bolje izpeljala svojo internacionalizacijo. Poudariti je treba, da je ta model le pomoč pri razvoju podjetja na novem trgu. Predlagamo, da podjetja pri svojih odločitvah v začetni fazi in v vseh nadaljnjih fazah internacionalizacije pogosto preverjajo svoja izhodišča in svoj položaj na ciljnim trgu.

Trgovska podjetja v sektorju trgovine na drobno in ostala podjetja si v pogledu internacionalizacije postajajo vse bolj enaka. Temeljna razlika med podjetji, ki se odločajo za internacionalizacijo, je v njihovi strategiji in ne v njihovi branži oz. funkciji, v kateri delujejo. Obstoječe teorije in modeli so primerni za naknadne analize dogajanj, če pa želimo napovedovati dogajanja v prihodnosti internacionalizacije in obnašanja podjetij ob prihajajočih internacionalizacijah, se moramo bolj poglobiti v raziskovanje posameznih strategij podjetij in iskati korelacije med strategijami podjetij in procesom internacionalizacije. Opazimo lahko tudi, da je strokovna literatura orientirana prvenstveno na internacionalizacijo navzven, kar nas spodbuja k raziskovanju tem notranje internacionalizacije v prihodnosti. Notranja internacionalizacija proučuje predvsem pozitivne učinke, ki jih podjetje pridobi z nastopom na tujem trgu, tukaj lahko v ospredje postavimo predvsem povezave z lokalnimi proizvajalci in njihovimi produkti, ki jih podjetje lahko vključi v svojo prodajno ponudbo tudi na ostalih trgih, na katerih deluje.

Izbrana tema obravnave je zelo aktualna v tem času, ko se ekonomije v Vzhodni in Srednji Evropi vse bolj odpirajo za različne trgovce in nove formate prodajaln. Ugotovili smo, da trgovska podjetja v panogi prehranskih izdelkov dosegajo zelo hitro rast na tujih trgih predvsem s širjenjem svojih prodajaln. Ta širitev obsega predvsem hipermarkete, diskontne prodajalne in priročne prodajalne. Trgi v obravnavani regiji so bili podvrženi močni internacionalizaciji s strani trgovskih podjetij v zadnjih desetih do petnajstih letih in glede na

razpoložljive prodajne površine lahko rečemo, da so ti trgi že dosegli stadij končne razvitosti. Obenem lahko ugotovimo, da proces internacionalizacije na obravnavanih trgih ni dobro raziskan in pripravljen predvsem v luči domačih proizvajalcev, ki se morajo zaradi vse večje konkurence umikati s polic trgovcev. Ob vstopu tujih trgovcev na obravnavane trge in ob omogočanju krepitve domačih trgovcev lahko ugotovimo, da so vzpostavljene vse potrebne predpriprave, da se lahko tudi izdelki in storitve domačih proizvajalcev vključijo v mednarodno trgovino, prav tako pa njihovi izdelki pristanejo na policah velikih evropskih prodajnih verig.

Sklepamo lahko, da morajo podjetja uporabljati pristop k internacionalizaciji, sestavljen iz več različnih metod. Združiti morajo tako kvantitativne kakor tudi kvalitativne raziskave, kar jih bo vodilo v uspešno internacionalizacijo in učinkovito osvajanje ciljnih trgov. Aktivnosti za internacionalizacijo morajo vsebovati vse, od proučevanja široke palete dobaviteljev in izdelkov, pa vse do proučevanja etničnih posebnosti posameznega trga. Podjetja se pri svojem raziskovanju ne smejo omejiti le na proučevanje internacionalizacije na področju trgovine na drobno, vendar morajo biti raziskovanja interdisciplinarna. Izpostaviti moramo tudi vidik povezovanja, kjer moramo v okvir raziskave vključiti tako domači trg kakor tudi tuje trge. V ospredje morajo stopiti sinergije, ki jih lahko podjetje dosega na vseh trgih. Na ta način s spletom pozitivnih učinkov z vseh trgov enotno nastopi na vseh svojih trgih.

Ob raziskavi konkretnega primera treh trgovskih družb smo dobili tudi odgovore na vprašanja, ki smo jih postavili pred začetkom raziskave. Ugotovili smo, da se podjetja v obravnavani regiji za internacionalizacijo odločajo predvsem na podlagi reakcijskih in ne motivacijskih dejavnikov. Vzroke za to lahko najdemo predvsem v zadostnosti obstoječih domačih trgov ali trgov, na katerih so podjetja že prisotna. Glede tveganja in izbire trgov smo ugotovili, da se podjetja v začetni fazi svoje internacionalizacije posvečajo prodoru na trge, ki so geografsko, kulturno in poslovno najbližji domačemu trgu, v kasnejši fazi internacionalizacije pa se nekatera odločajo tudi za prodor na druge trge. Ob prodiranju na tuje trge smo zaznali, da je trenutna geopolitična situacija v regiji močan dejavnik pri odločitvah za internacionalizacijo. Predvsem je to zaznati pri nadaljnji širitvi podjetij, ki ne prihajajo z območja nekdanje Jugoslavije. Napoved, da bo Hrvaška v sredini leta 2013 sprejeta v Evropsko unijo, pa je priprave na proces osvajanja tega trga v preteklih letih še pospešila.

Glede izbire strategije lahko ugotovimo, da podjetja uporabljajo za svoje prodore na tuja tržišča različne pristope. Glede na ugotovljeno pa lahko povzamemo tudi, da se pri prodorih na trge uporablja splet različnih prijemov in strategij, na podlagi katerih si podjetja utrjujejo pozicijo na ciljnem trgu. Za osvajanje trgov podjetja izbirajo različne strategije, ki se dopolnjujejo med seboj in podjetjem omogočajo rast na novem trgu. S kombinacijami strategij podjetja v trgovini na drobno širijo svojo maloprodajno mrežo in na ta način povečujejo svoj prihodek. Ugotovimo lahko tudi, da strategija nastopa na vseh trgih ni enaka,

saj jo podjetja prilagajajo različnim specifikam posameznega trga, obenem pa lahko z veliko gotovostjo trdimo, da podjetja na tuje trge prenašajo osnovna načela, ki se jih držijo na vseh trgih in predstavljajo rdečo nit internacionalizacije posameznega podjetja.

LITERATURA IN VIRI

- Alexander, N. 1990. Retailers and International Markets: Motives for Expansion. *International Marketing Review* 7 (4): 75–85.
- Alexander, N. 1995. Expansion within the Single European Market: A Motivational Structure. *The International Review of Retail and Distribution Management* 5 (4): 472–487.
- Alexander, N. in H. Myers. 2000. The Retail Internationalisation Process. *International Marketing Review* 17 (4/5): 334–353.
- Alexander, N. in B. Quinn. 2000. »International Retailer's Strategic Response to Market Withdrawal.« 7th International Conference on Recent Advances in Retailing and Services Science, Lisbon, Portugal, 7-10 July.
- Alexander, N. in B. Quinn. 2001. »Divestment and the Internationalisation Process.« 11th International Conference on Research in the Distributive Trades. Tilburg, The Netherlands, 27 June–1 July.
- Alexander, N. in B. Quinn. 2002. International Retail Divestment. *International Journal of Retail and Distribution Management* 30 (2): 112–125.
- Arnold, S. in J. Fernie. 2000. Wal-Mart in Europe: Prospects for the UK. *International Marketing Review* 17 (4/5): 416–432.
- Ball, D. in W. McCulloch. 1990. *International Business: Introduction and Essentials*. 4th ed. Homewood: Irwin.
- Bilkey, W. in G. Tesar. 1977. The Export Behavior of Small Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies* 8 (1): 93–98.
- Blomstermo, A. in D. Sharma. 2003. *Learning in the Internationalisation Process of Firms*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Bronder, C. in R. Pritzl. 1992. Developing Strategic Alliances: A Conceptual Framework for Successful Co-Operation. *European Management Journal* 10 (4): 412–421.
- Buckley, P. J., C. L. Pass in K. Prescott. 1992. The Internationalization of Service Firms: A Comparison with the Manufacturing Sector. *Scandinavian International Business Review* 1 (1): 39–56.
- Buckley, P. J. in P. N. Ghauri. 1993. *The Internationalization of the Firm*. London: Academic Press.
- Burt, S., K. Davies, A. McAuley in L. Sparks. 2005. Retail Internationalisation: From Formats to Implants. *European Management Journal* 23 (2): 195–202.
- Cavusgil, S. T. 1980. On the Internationalization Process of Firms. *European Research* 8 (6): 273–281.
- Colla, E. 2003. International Expansion and Strategies of Discount Grocery Retailers: The Winning Models. *International Journal of Retail & Distribution Management* 31 (1): 55–66.
- Coviello, N. E. in A. McAuley. 1999. Internationalization and the Small Firm: A Review of Contemporary Empirical Research. *Management International Review* 39 (3): 223–237.
- Czinkota, M. 1982. *Export Management*. New York: Praeger.
- Česen, T. in M. Jaklič. 1996. Internacionalizacija preko strateških povezav in enakopravnost partnerjev. *Naše gospodarstvo* 42 (1/2): 111–125.

- Dawson, J. 1994. Internationalisation of Retail Operations. *Journal of Marketing Management* 10 (4): 267–282.
- Dawson, J. 2001. Strategy and Opportunism in European retail Internationalisation. *British Journal of Management* 12 (4): 253–266.
- Dawson, J. 2007. Scoping and Conceptualising Retailer Internationalisation. *Journal of Economic Geography* 7 (4): 373–397.
- Dell, D., E. Hexter in P. Wesman. 2001. *Merging and Acquiring for Growth: Research Report F-1298-01-RR*. New York: Conference Board.
- Devlin, G. in M. Blackley. 1988. Strategic Alliances: Guidelines for Success. *Long Range Planning* 21 (5): 18–23.
- Dunning, J. H. 1988. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies* 19 (1): 1–31.
- Eroglu, S. 1992. The Internationalization Process of Franchise Systems: A Conceptual Model. *International Marketing Review* 9 (5): 19–30.
- Etgar, M. in D. Rachman-Moore. 2008. International Expansion and Retail Sales: An Empirical Study. *International Journal of Retail & Distribution Management* 36 (4): 241–259.
- Evans, J., A. Treadgold in F. T. Mavondo. 2000. Psychic Distance and the Performance of International Retailers. *International Marketing Review* 17 (4/5): 373–392.
- Hočevár, M. in M. Jaklič. 1998. Odnosi zaupanja in pogodbeni odnosi med podjetji v prehodnem gospodarstvu: analiza sprememb v okolju in primer osmih velikih slovenskih podjetij. *Slovenska ekonomska revija* 49 (4): 354–378.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Los Angeles: Sage.
- Hollensen, S. 2004. *Global Marketing*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Hooley, G., J. Saunders in F. Nigel. 1998. *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. Harlow: Prentice-Hall.
- Ilonen, L., J. Wren, M. Gabrielsson in M. Salimaki. 2011. The Role of Branded Retail in Manufacturers' International Strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management* 39 (6): 414–433.
- Jain, A. K. 2001. *The Political Economy of Corruption*. London: Routledge.
- Jaklič, M. in H. B. Thorelli 1996. *Internationalization Strategies of SMEs from Rapid-Growth Economies*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Jaklič, M. 1998. Internationalization Strategies, Networking and Functional Discretion: Competition & Change. *The Journal of Global Business and Political Economy* 3 (4): 359–385.
- Jaklič, M. 2002. *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Johanson, J. in J. E. Vahlne. 1977. The Internationalization Proces of the Firm: A Model Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies* 8 (1): 23–32.

- Johanson, J. in L. G. Mattson. 1988. Internationalization in Industrial Systems: A Network Approach. V *Strategies and Global Competition*, ur. N. Hood in J.-E. Vahlne, 303–321. New York: Crom Helm.
- Jurše, M. 1999. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kacker, M. 1986. Coming to Terms with Global Retailing. *International Marketing Review* 3 (1): 7–20.
- Keegan, W. J. in B. B. Schlegelmilch. 2001. *Global Marketing Management: A European Perspective*. Harlow: Prentice Hall.
- Klemenčič, S. 2000. *Analiza politik državne promocije izvoza*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kotler, P. 2000. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kumar, N. 2001. Determinants of Location of Overseas R&D Activity of Multinational Enterprises: The Case of US and Japanese Corporations. *Research Policy* 30 (1): 159–174.
- Lahovnik, M. 2003. Uspešnost prevzemov podjetj doma in v svetu. V *Prevzemi gospodarskih družb*, ur. T. Krašovec, 5–20. Ljubljana: Združenje managerjev Slovenije.
- Luostarinen, R. in H. Hellman. 1994. *The Internationalization Process an The Strategies of Finnish Family Firms*. CIBR Research Paper Series Y-1. Helsinki School of Economics.
- Makovec Brenčič, M. 2000. *Internacionalizacija podjetja: zapiski predavanj*. Gradivo za študente Ekonomske fakultete Iniverze v Ljubljani.
- Makovec Brenčič, M. in T. Hrastelj 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mercator. 2012. *Letno poročilo 2011*. Poslovni dokumenti, Mercator.
- Montgomery, C. A. in B. Wernefelt. 1991. The Link Between Resources and Type of Diversification.:Theory and Evidence. *Sreategic Management Journal* 12 (1): 33–48.
- Mulhern, F. J. 1997. Retail Marketing: From Distribution to Integration. *International Journal of Research in Marketing* 14 (2): 103–124.
- Penrose, E. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Potočnik, V. 2001. *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV Založba.
- Previšić, J. in Đ. Ozretić Došen. 1999. *Međunarodni marketing*. Zagreb: Masmedia.
- Quinn, B. in A. M. Doherty. 2000. Power and Control in International Retail Franchising: Evidence from Theory and Practice. *International Marketing Review* 17 (4/5): 354–372.
- Razpet, A., M. Tič Vesel in D. Verčič. 2003. *Komuniciranje s finančnimi javnostmi*. Ljubljana: GV založba.
- Reid, S. 1981. The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies* 12 (2): 101–111.
- Rogers, E. M. 1962. *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.
- Ruzzier, M. 2002. *Internacionalizacija v trgovini na drobno – primer Mercator*. Magistrska naloga, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Ruzzier, M., R. D. Hisrich in B. Antončič. 2006. SME Internationalization Research: Past, Present and Future. *Journal of Small Business Enterprise Development* 13 (4): 476–497.

- Salmon, W. J. in A. Tordjman. 1989. The Internationalization of Retailing. *International Journal of Retailing* 4 (2): 2–16.
- Segetlija, Z. 2008. *Internationalization of Retail Trade and Formation of Shops*. Osijek: J. J. Strossmayer University.
- Slovensko angleški evropski slovar*. 2007. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Sternquist, B. 1997. International Expansion of US Retailers. *International Journal of Retail and Distribution Management* 25 (8): 262–268.
- Tajnikar, M. 2000. Pripojitve, spojitve in prevzemi. V *Združitve in prevzemi gospodarskih družb*, 25–38. Ljubljana: Društvo ekonomistov.
- The Economist. 1999. *Shopping All Over the World*.
[Http://www.economist.com/node/214279](http://www.economist.com/node/214279) (16. 3. 2014).
- Treadgold, A. 1988. Retailing without Frontiers. *Retail and Distribution Management* 16 (6): 8–12.
- Trtnik, A. 1999. *Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino*. Magistrska naloga, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Williams, D. E. 1992. Retailer Internationalization: An Empirical Inquiry. *European Journal of Marketing* 26 (8/9): 8–24.
- Zentes, J., D. Morschett in H. Schramm-Klein. 2007. *Strategic Retail Management*. Wiesbaden: Gabler.

PRILOGA

Priloga 1 Vprašalnik polstrukturiranega intervjuja

VPRAŠALNIK POLSTRUKTURIRANEGA INTERVJUJA

1. Kakšne postopke pri izbiri trga uporablja vaše podjetje pri internacionalizaciji v območju CEE?

- Analiza ciljnega trga
- Pregled konkurence
- Razvitost ciljnega trga
- Kupna moč
- Demografske značilnosti
- Kupne navade, obnašanje kupcev
- Obnašanje potrošnikov
- Sorodnost trga

2. Na kakšen način izbirate načine internacionalizacije pri vstopu na ciljni trg in kakšni so postopki odločitev?

- Primerna strategija
- Enovita strategija za prodor na vsak ciljni trg
- Morebitna povezovanja z lokalnimi trgovci – način izbire partnerja
- Izbira lokacije (najem – nakup)
- Uporabljeni načini za osvajanje trga
- Izgradnja lastne maloprodajne mreže
- Prevzem manjših konkurentov in s tem razvejane prodajne mreže

3. Kakšna je postavitev organizacijske strukture na novem trgu na območju CEE.

- Izbira vodstvenega kadra – iz matičnega podjetja
- Izobraževanje novo zaposlenih
- Postopki izbire kadrov
- Izbira mesta HQ
- Stimulativni dodatki za managerje v tujini, možnost zaposlovanja v matičnem podjetju

4. Oblikovanje asortimana in lastna trgovska znamka.

- Deleži domačih dobaviteljev, delež dobaviteljev iz matične države
- Trgovska znamka – uvajanje
- Prilagajanja asortimenta
- Cenovna politika

5. Tržno komuniciranje in načini komuniciranja s potencialnimi kupci ter vključevanje v lokalne življenje.

- Načini oglaševanja
- Trženje (izdelki — slovenska košarica, hrvaška košarica ...)
- Vključevanje v okolje