

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
UNIVERSITÀ DEL LITORALE
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
FACULTÀ DI MANAGEMENT DI CAPODISTRIA

Datum: - 5 - 11 - 2007

Sektor	Številka	Priloge	Vredn.
REF.	13079	2x DPL. N.	

DIPLOMSKA NALOGA
VSTOP TRGOVSKEGA PODJETJA NA TUJI
TRG

SUZANA NOVAK VODOPIVEC

MENTOR
DR. DRAGO DUBROVSKI

KOPER, 2007

POVZETEK

Vstop na tuje trge zunaj meja matične države je strateška odločitev podjetja. To se zanjo odloči, ko spozna, da je internacionalizacija nujna za njegov obstoj. Pot od odločitve do uresničitve pa je dolga in naporna ter zahteva udeležbo vseh delov podjetja. Slovenija z dvema milijonoma prebivalcev je trg z majhnimi možnostmi za doseganje rasti ekonomije obsega. Zato je bila odločitev Mercatorja o širitvi na tuje, z več kot 40-odstotnim tržnim deležem v Sloveniji, logična posledica teh razmer. Izbira trgov, s katerimi je bil zgodovinsko povezan, poznavanje tamkajšnjega jezika, razmer in navad pa je bila strateška prednost pred tekmeci. Ta odločitev je bila tudi začetek zgodbe o uspehu.

Ključne besede: Mercator, internacionalizacija, globalizacija, investiranje, trgovina, storitev

ABSTRACT

Entering a foreign market outside the borders of the home country is a strategic decision for a company. The company decides for it when it comes to a point where it finds out that internationalization is urgent for its existence. The way from the decision to realisation is long and hard and takes the participation of all company sources. Slovenia with two million of inhabitants is a market little possibility for growth of economy of scale. That is why the decision of Mercator of expanding with the overexceeded forty percent market share was only a logical consequence. The choice for markets where the company is historically connected, language knowlage, know the situations and habits is a strategic advantage from its competitors. Whit this decision the story of its success begins.

Key words: Mercator, internationalization, globalization, investment, market, service

UDK: 399.52(043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
2 Internacionalizacija poslovanja	3
2.1 Opredelitev in pomen internacionalizacije	4
2.2 Neposredne tuje investicije.....	5
3 Internacionalizacija trgovine na drobno	9
3.1 Pomen in vloga trgovine na drobno.....	9
3.2 Internacionalizacija v trgovini na drobno	12
3.3 Načini vstopa na tuje trge	14
3.3.1 Izvozne oblike vstopa	15
3.3.2 Pogodbene oblike vstopa.....	17
3.3.3 Investicijske (naložbene) oblike vstopa	18
3.4 Strateške mednarodne poslovne in kapitalske povezave	18
4 Analiza izbranega poslovnega primera.....	23
4.1 Predstavitev podjetja.....	23
4.1.1 Zgodovina.....	25
4.1.2 Poslanstvo, vizija, vrednote in strateški cilji	27
4.2 Investiranje v tujini	29
4.2.1 Analiza hrvaškega trga	30
4.2.2 Analiza trga Srbije in Črne gore	33
4.2.3 Analiza trga Bosne in Hercegovine	35
4.2.4 Zgodovina vstopa	37
4.2.5 Strategije vstopa	38
4.3 Načrti za prihodnost.....	39
5 Sklep	43
Literatura	45
Viri.....	46

SLIKE

Slika 3.1 Stopnja konsolidacije v Evropi (delež prodaje, ki ga ustvarijo trije največji trgovci v %)	13
Slika 3.2 Možnosti podjetja pri strateških usmeritvah	19
Slika 4.1 Lastniška struktura na dan 30. 11. 2006	23
Slika 4.2 Delež prodajaln po tipu na trgu Hrvaške v letu 2001 in 2002	31
Slika 4.3 Pregled deleža čistih prihodkov iz prodaje Skupine Mercator	41

TABELE

Tabela 3.1 Prednosti in slabosti posrednega in neposrednega izvoza	16
Tabela 4.1 Tržni delež največjih trgovcev na hrvaškem trgu v letih 2004 in 2005	30
Tabela 4.2 Tržni delež največjih trgovcev na srbskem trgu v letih 2004 in 2005	33
Tabela 4.3 Tržni delež največjih trgovcev na trgu BiH v letu 2005	35
Tabela 4.4 Prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti obeh načinov neposrednega vstopa na trg nekdanje Jugoslavije za slovensko trgovsko podjetje	38
Tabela 4.5 Tržni delež po trgih v %	40
Tabela 4.6 Naložbe v osnovna sredstva v mio evrov	41

1 UVOD

Najboljši sosed je prijazen, nasmejan, urejen. S temi besedami se začne predstavitev podjetja Mercator, ki jo najdemo na njegovih spletnih straneh, in se nadaljuje: stalno se uči in vlaga znanje v zaposlene in svoje kupce. Zaposlene razveseljuje in jim ustvarja prijetno delovno okolje, ti pa so vsak dan na svojih delovnih mestih nasmejani in dobre volje. Zato so nasmejani tudi naši kupci, ki jih je vsako leto več, zvestobo pa nam izkazujejo tako, da se stalno vračajo k nam.

Ob teh stavkih se vprašamo ali je to formula uspeha tega velikega giganta slovenskega porekla. Odgovor je preprost. Da, najboljši sosed je povsod, le da se merila odličnosti razlikujejo na posameznih trgih, da porabniki od najboljšega soseda na posameznih trgih pričakujejo različne odličnosti. Ponekod je to cena, drugod kakovost izdelkov, raznolikost izbire in še bi lahko naštevali. Odličnost storitve na prvem mestu pa je najbolj iskana lastnost.

Zaradi čedalje hitrejšega spreminjanja okolja, hitrejšega tehnološkega napredka in strukturnega spreminjanja trgov je internacionalizacija poslovanja za večino podjetij nujna za preživetje. Internacionalizacija je neizogibna še posebno v majhnih državah kakršna je Slovenija, kjer je brez prodora čez nacionalne meje težko dosegati ekonomijo obsega in tako obdržati učinkovitost in konkurenčnost. Sam proces internacionalizacije pa zahteva stalno učenje in dinamično spremljanje ali dopolnjevanje oblik sodelovanja na tujih trgih.

Za slovenska podjetja so privlačni predvsem bližnji trgi, ki so jim sorodni in ki jih že dolgo poznajo. Pri tem mislim na trge nekdanje Jugoslavije, pri katerih pa se je treba zavedati tudi nevarnosti, ki so povezane z investiranjem vanje. Podjetje Mercator se je prodora na tuje trge lotilo načrtno, s preučevanjem možnosti in analizami.

Namen diplomskega dela je preučiti značilnosti in zakonitosti vključevanja slovenskega podjetja Mercator na tuje trge. Na primeru podjetja Mercator želim raziskati njegove motive, pogoje in strateške razmisleke ob vstopu na tuje trge, kako so investicije potekale, dosežene rezultate v obdobju 2000 – 2005 ter načrte za prihodnost.

Cilj je prikazati spoznanja in izhodišča, ki so vodstvo podjetja Mercator privedla do odločitve, da bo vlagalo v tujino. Pri preučevanju so me zanimali vzroki za izbiro trgov in dejavniki, ki so imeli odločilno vlogo pri Mercatorjevi izbiri vstopne strategije, in če so se te razlikovale na posameznih trgih, predstaviti Mercator z vidika internacionalizacije njegovega poslovanja, kritično oceniti izbiro tujih trgov s poudarkom na možnih nevarnostih. Prikazati želim glavne značilnosti trgovine na drobno. Na osnovi teoretičnih izhodišč in praktičnega dela naloge sem oblikovala končna spoznanja s priporočili.

V prvem delu diplomske naloge za uvodom, sem se posvetila teoretičnim izhodiščem za internacionalizacijo in neposredne tuje investicije podjetij ter trgovine na drobno.

Temu delu sledi najpomembnejši del. V njem opisujem podjetje Mercator, njegovo zgodovino in razvoj, razloge za prodor na tuje trge, način vstopanja ter na koncu načrte za prihodnost.

Osnovne hipoteze in omejitve:

1. Za podjetje Mercator je postala internacionalizacija zaradi zelo uspešne rasti in razvoja na slovenskem nujna. Investiranje na trge nekdanje Jugoslavije je logična posledica rasti in širitve zaradi zasičenosti slovenskega trga na eni in omejevalne zakonodaje na drugi strani.

2. Menim, da je Mercator izbral strategijo vstopa z nizkim tveganjem in trge, ki so geografsko, kulturno in poslovno najbližji domačemu. Pri tem pa je računal tudi na imidž, ki ga imajo na teh trgih slovenska podjetja in njihovi izdelki.

3. Investiranje Mercatorja pozitivno vpliva tudi na širši prodor slovenskega gospodarstva v gospodarski prostor jugovzhodne Evrope.

Pri preučevanju sem upoštevala le države nekdanje Jugoslavije, v katere Mercator že vlaga in na težave, s katerimi se je Mercator srečal ob vstopu na te trge. Kljub temu se namerava širiti še v druge države. V nalogi sem upoštevala zatečeno stanje v tem obdobju, ki pa se je v zadnjem letu že spremenilo in se še spreminja. Poleg tega pa sem analizirala le nekatere vidike, druge (npr. pravne, kadrovske idr.) pa sem le omenila.

Pri raziskovanju konkretnih podatkov podjetja Mercator sem pričakovala, da mi bo dostop do podatkov oviran, ker so nekateri zaupni, in pa zaradi zamenjave uprave konec leta 2005.

2 INERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA

Mednarodno poslovanje se začne že veliko prej, preden se podjetja zavedo potrebe po tej dejavnosti. V odprtih in razvitih gospodarstvih so izpostavljena tuji konkurenci, kar jih prisili, da sprejmejo izziv, ne glede na to, ali si to želijo ali ne. Ta izziv pa mora biti v interesu podjetja in tudi celotnega gospodarstva. Poslovno uspešna bodo tista gospodarstva in z njimi tista podjetja, ki bodo sprejemala tujo konkurenco in se sproti prilagajala spremembam, hkrati pa se sama širila na nove trge.

Še pred tematiko internacionalizacije, se bom dotaknila tudi pojma globalizacije. Globalizacija je večdimenzionalen proces, ki vključuje ekonomske, politične, pravne in kulturne sestavine, ki skupaj tvorijo novo kakovost (Svetličič 1996, 78). Pri globalizaciji gre za nekaj več, tako glede na obseg kot glede na vsebino in intenzivnost medsebojnega povezovanja. Gre za kakovostne spremembe. Pri internacionalizaciji pa gre bolj za količinsko širjenje mednarodnega sodelovanja (Svetličič 1996, 72). Svetličič meni (1996, 83), da o globalizaciji lahko začnemo govoriti tedaj, ko se industrijske veje začnejo preoblikovati iz pretežno nacionalnih v globalne, ko prenehajo izdelovati doma izdelke za dom in tudi za svet, pač pa začnejo proizvajati en izdelek za ves svet. Šele kasneje začnejo izdelek prilagajati tudi lokalnim posebnostim tujih trgov. Še najbolj enostaven kazalec obsega globalizacije bi lahko bil obseg mednarodne proizvodnje, to je proizvodnje, ki jo podjetja vodijo v tujini. Vodenje takšne proizvodnje mora biti intenzivno in se razlikuje od vodenja samo mednarodne trgovine. Zahteva vsakodnevni stik in odločanje.

Pogoj za globalizacijo je proces internacionalizacije, ki doseže takšno stopnjo mednarodnih aktivnosti, da lahko za podjetje rečemo, da posluje na globalni (svetovni) ravni (Dubrovski 2006, 49). Odpravljanje carinskih in drugih necarinskih ovir med državami povečuje obseg potencialnih prodajnih in nabavnih trgov, hkrati pa povečuje konkurenčni boj, v katerega se vključujejo podjetja vsega sveta. Samo lokalna konkurenčnost podjetjem ne omogoča več razvoja niti preživetja podjetij. Outsourcing (t.j. selitev neke funkcije) proizvodnje na trge, ki omogočajo najnižje stroške proizvodnje, odpravlja pomen države izvora, veljavo pa pridobiva blagovna znamka oziroma ugled lastnika izdelka. Skoraj vse tekstilne blagovne znamke izdelujejo svoje izdelke po vsem svetu, vendar ugled tem znamkam ni padel. Porabniki še vedno zaupajo kakovosti blagovne znamke, pa čeprav je izdelana v deželah Daljnega vzhoda.

Globalizacija trgov in konkurence sili podjetja v globalno učinkovitost (Jurše 1996, 89-90) na več področjih:

- Na področju nabave gre za racionaliziranje števila dobaviteljev, s tem povečevanje pogajalske pozicije do dobaviteljev.
- Na področju raziskav in razvoja ustvarjanje strateških povezav tako s konkurenti, kot z dobavitelji, skupnih projektov in lociranje razvojnih enot blizu trga.
- Pri proizvodnji racionaliziranje proizvodnih obratov, prenašanje manj zahtevne proizvodnje v države s cenejšo delovno silo, optimiranje proizvodnje.
- Na področju finančne funkcije optimiranje denarnih tokov, izkoriščanje lokalnih finančnih virov za naložbe.
- Trženje (marketing) je možno lokalno prilagajati, ustvarjati močne tržne pozicije na vseh ključnih trgih.

- Na koncu in ne najmanj pomembno pa je področje človeških virov. Tu je pomembno zaposlovanje lokalnega osebja, kroženje strokovnjakov med enotami v svetu, prilagodljivost delovanja v okolju različnih kultur.

Nemalokrat naletimo na stališče, da globalizacija prinaša koristi zgolj velikim podjetjem in se v glavnem nanaša na njihov razvoj, medtem ko mala podjetja z njo le izgubljajo in zato postopoma izginjajo (Dubrovski 2006, 87). Seveda so nekatera mala podjetja zaradi tega propadla, vendar le tista, ki niso opazila vrzeli, nastalih na področjih, ki velikih podjetij sploh niso zanimala. Mala podjetja, ki so te vrzeli opazila, so se preusmerila in specializirala na tistih področjih, s katerimi se velika podjetja ne ukvarjajo, ker se jim ne izplača ali pa jih preprosto ne zanima. Takšno delovanje načeloma malih podjetij na domačem trgu je ponavadi zelo uspešno, če pa se odločijo za mednarodno poslovanje, se srečajo s problemi, ki izhajajo iz njihovega obsega poslovanja. Prilagajanje mednarodnemu poslovanju, zahtevam tujih trgov je nemalokrat prevelik zalogaj za mala podjetja.

Globalizacijo nekateri ocenjujejo pozitivno, drugi pa kot negativno. Ne glede na ocene pa je drži, da globalizacija ni nekaj, kar se dogaja nekje v svetu, temveč je vsakdanjost tako podjetij kakor porabnikov, tudi na domačem trgu.

2.1 Opredelitev in pomen internacionalizacije

Povečevanje aktivne udeležbe v mednarodnem poslovanju označujemo z internacionalizacijo poslovanja ali podjetja (Dubrovski 2006, 62). Internacionalizacija zahteva prilagajanje podjetniške miselnosti, struktur, procesov in strategij v mednarodnem okolju. Predstavlja tudi proces razvoja mednarodnega poslovanja podjetja, v kar pa so vključena tudi poslovna razmerja. Internacionalizacija je lahko pot (proces) h globalizaciji, a hkrati tudi z marketinškega vidika k fragmentaciji (Johnson in Turner 2003, 10). Internacionalizacija postavlja vse ekonomske subjekte na svetovnem trgu v medsebojno odvisnost. Tako postanejo proizvodnja, distribucija, menjava in poraba internacionalni.

Bolj kot je neka država zaprta, manjšo mednarodno menjavo ima. In nasprotno: bolj ko je odprta, večji je njen odstotek mednarodne menjave. Zato odprte države bolje izrabljajo prednosti mednarodne menjave, hkrati pa je njihovo gospodarstvo pod nenehnim pritiskom zunanje konkurence. Stalno prilagajanje spremembam je vsakodnevna nuja, s katero se srečujejo podjetja v teh državah. Za razvoj internacionalizacije poslovanja in mednarodne trgovine imajo pomembno vlogo različne svetovne organizacije, ko na primer Svetovna trgovinska organizacija - WTO (World Trade Organisation).in sporazumi, med katerimi je gotovo na prvem mestu Splošni sporazum o carinah in trgovini – GATT (General Agreement on Tariffs and trade).

Internationalizacija je proces, ki je sestavljen iz več posameznih komponent. Te se razlikujejo od podjetja do podjetja, torej nimajo vedno enakih značilnosti. Razlikujejo se tudi od države do države, pri čemer je velikost države velikega pomena. Pokazalo se je (Svetličič 1996, 290), da so podjetja iz majhnih držav hitreje internacionalizirala svojo dejavnost, kot pa podjetja iz velikih držav. Podjetja iz majhnih držav, pa tudi majhna podjetja, lahko s pomočjo internacionalizacije nadomeščajo slabosti majhnega domačega trga in si zagotovijo dostop do ekonomije obsega ter presegajo slabosti domačega trga. Proces internacionalizacije pa mora biti postopen, saj želijo podjetja najprej pridobiti izkušnje in pričenjajo z manj zahtevnimi oblikami mednarodnega poslovanja. Na podlagi pridobljenih izkušenj začnejo postopoma vstopati na zahtevnejše

trge in se s tem izpostavlja vse večjim tveganjem. Svetličič (1996, 291) navaja pet razvojnih faz internacionalizacije:

1. Tradicionalna izvozna faza (1860 – 1960). Glavna izvoznika sta lesna in kovinska industrija.
2. Nova izvozna faza (1960 – 1970). Izvažati začnejo tekstilna, oblačilna, obutvena in podobne panoge.
3. Faza delovanja v tujini (1970 – 1980). Industrijska podjetja začnejo z licenčnim poslovanjem, projekti na ključ itd.
4. Mednarodna faza (1980 – 1990) – delež delovanja v tujini preseže 50 odstotkov.
5. Globalizacijska faza nastopi leta 1990. Večji trgi so nujno potrebni, da bi povrnili visoke stroške za raziskavo in razvoj.

Tudi na ravni posameznega podjetja avtor navaja zaporedje internacionalizacije, ki se prične z izvozno fazo, nadaljuje z ustanavljanjem podružnic v tujini, nadgrajuje z licenčno oziroma podpogodbeniško fazo in končuje s proizvodnjo v tujini. Podjetja se odločajo za internacionalizacijo, da bi bila bližje porabniku, da bi dvignila svojo učinkovitost, imela boljši dostop do znanja in tehnologije in iz strateških razlogov, da bi se ubranila konkurence. Pri tem pa si mora podjetje odgovoriti na tri strateška vprašanja:

- kam – na katere trge vstopiti,
- kako – na kakšen način vstopiti in
- kaj – s kakšnimi proizvodi vstopiti.

Seveda pa so pomembne tudi druge dimenzije, kot so kadri, finance, organizacijska struktura.

Internationalizacijo se lahko meri kvantitativno in kvalitativno, vendar absolutnega merila ni. Največkrat se le seštevajo vrednosti mednarodnih transakcij. Najbolj preprost izračun stopnje internacionalizacije je prikaz deleža izvoza v primerjavi s celotno prodajo. Podobno bi lahko merili tudi delež uvoza v celotni nabavi ali pa vrednost naložb v tujini v primerjavi z vsemi naložbami. Kvalitativno pa se internacionalizacija meri kot primerjava med podjetji. Tu je izvedba meritev še težja, ker je internacionalizacija večstopenjski proces, ki se s časom spreminja, z njo pa tudi podjetja. Kvalitativno se internacionalizacija povečuje, ko prehaja podjetje iz enostavnih načinov poslovanja s tujino na bolj zapletene. Ko govorimo o povečanju deleža izvoza mislimo na kvantitativno merjenje internacionalizacije, ko pa govorimo o novih načinih vstopa na mednarodne trge pa govorimo o kvalitativnem merjenju internacionalizacije (Dubrovski 2006, 62-68).

Internationalizacija poslovanja pa neizogibno vodi tudi v neposredne tuje investicije.

2.2 Neposredne tuje investicije

Dolgo časa se je teorija mednarodne menjave osredotočala le na menjavo blaga (Svetličič 1996, 276), danes pa predstavljajo neposredne tuje investicije močan segment mednarodne menjave. Vendar je pri pretakanju kapitala potrebno že v začetku ločiti med dvema pomembnima vrstama in sicer pretakanjem portfolio kapitala in neposrednimi tujimi investicijami. Pri prvih gre za prenose finančnih virov z namenom vlaganja v nakupe vrednostnih papirjev, kot so obveznice ali delnice. Motiv tu je izrazito finančni, doseči večji donos, kot ga je mogoče uresničiti s takimi vlaganji doma in če je mogoče, z nižjim tveganjem. Pri neposrednih tujih investicijah pa gre za takšno vlaganje kapitala,

ki obenem vsebuje tudi nadzor. Do teh vlaganj je prišlo, ko so se spremenili tržni pogoji in je začela prevladovati oligopolna konkurenca.

Neposredne tuje investicije so največkrat dolgoročne investicije, s katerimi želijo tuji investitorji iz ene države postati trajno prisotni na tujih trgih. Investitorji si želijo zagotoviti večje dobičke, doseči želijo večji vpliv v drugi državi. Hkrati pa prejemnici investicij pomagajo tako, da zaposlujejo domačo delovno silo. Investiranje v tujini je mehanizem mednarodne dejavnosti podjetij. Neposredne tuje investicije veljajo za eno najbolj dinamičnih oblik mednarodnih ekonomskih odnosov v svetu in čedalje bolj vplivajo na nadaljnji razvoj mednarodnih odnosov (Grmek 1995, 1). Izhodne neposredne tuje investicije vključujejo ustanovitev novega podjetja v tujini oziroma sveže investicije v tujini, razširitev obstoječega podjetja in odkup ali prevzem lastniškega deleža v že obstoječem podjetju v tujini, kjer mora investitor pridobiti tudi pravico do nadzora v tem podjetju (Štiblar in Rojec 1997, 23).

Ekonomska teorija razvršča motive za neposredne tuje investicije v tri večje skupine (Damijan 2001, 19):

- Prodor na lokalni trg – izognitev visokim vstopnim stroškom, t.i. motiv penetracije.
- Dostop do lokalnih naravnih virov.
- Povečevanje produktivnosti zaradi boljšega organiziranja proizvodnje, dostop do cenejše delovne sile in proizvodnih dejavnikov ter dostop do specifičnih neprijemljivih sredstev (organizacijska kultura, kakovost poslovnih odnosov).

Iz tega lahko ugotovimo, da so motivi različni, vsem pa je na koncu skupno eno – povečanje učinkovitosti in dobičkonosnosti svojega podjetja zunaj meja matične države. Vsekakor pa velja opozoriti tudi na to, da so neposredne tuje investicije povezane s tveganji tako na strani investitorja, kot na strani države prejemnice investicij.

Investitorji se srečujejo s komercialnimi in nekomercialnimi tveganji. Med nekomercialna tveganja sodijo politično tveganje in sociološko-kulturni dejavniki tveganja (Kenda 2001, 99). Politično tveganje je povezano s splošnimi razmerami v državi. Politični dogodki, socialne razmere, pravni sistem, nestabilnost valute – vse to lahko negativno vpliva na načrtovani razvoj podjetja. Sociološko-kulturni dejavniki pa se nanašajo na neracionalne ali emocionalne reakcije, ki lahko izbruhnejo zelo nepričakovano. Hrastelj navaja posebna tveganja, s katerimi se srečujejo investitorji (1984, 126):

- Nerazpoloženje do tujcev. To se kaže v daljšem čakanju podjetij na potrebna soglasja.
- Lastninski občutek. Prejemnice investicij pogosto menijo, da je tuje podjetje vložilo kapital le zaradi nadpovprečnih dobičkov.
- Občutek manjvrednosti. Marsikdaj se utemeljuje z različno stopnjo dohodka, ki ga dosegamo v raznih proizvodnih dejavnostih.
- Gospodarska pomembnost. Države, ki imajo gospodarske in razvojne načrte usmerjajo investitorje na področja, ki jih nimajo ali pa jih ne morejo razviti, to pa vodi do sovražnega razpoloženja do tujega investitorja.

Komercialna tveganja (Čadež, Hočevar in Zaman 2002, 11-12) so povezana s posameznimi poslovnimi partnerji. Zato so za vsako podjetje drugačna. Podjetja vedno tvegajo, da poslovni partnerji ne bodo izpolnili svojih obveznosti, kot so težave pri dobavah blaga, poravnava obveznosti, najpomembnejše od vseh pa je tveganje neplačil s strani kupcev. Podjetja se sicer lahko temu delno izognejo s tem, da zahtevajo

predplačilo ali zavarovanja plačil. Tveganje pa se lahko porazdeli tudi s sodelovanjem in skupnim nastopanjem. Vendar je investiranje vedno povezano s tveganjem in podjetje pred investiranjem naredi oceno tveganja investicije, na podlagi katere se odloči ali bo vlagalo ali ne.

Na drugi strani pa neposredne tuje investicije pomenijo tveganje tudi za državo prejemnico. Ločimo ekonomske in neekonomske učinke (Štiblar in Rojec 1997, 38).

1. Med neekonomske uvrščamo kulturni vidik (različnost jezika, kultur), socialni vidik (enakopravnost delavcev v matičnem podjetju in podružnici), ekološki in nacionalni vidik.
2. Ekonomski učinki so, za razliko od neekonomskih, ponavadi pozitivni in izboljšujejo gospodarsko sliko države prejemnice. Med ekonomske učinke uvrščamo povečevanje zaposlenosti, dvig konkurenčnosti gospodarstva, rast produktivnosti, tesnejše povezovanje z zunanjimi partnerji ipd.

Podjetja, ki dosegajo visoko stopnjo internacionalizacije in so hkrati tudi največji vlagatelji v neposredne tuje investicije, so večnacionalna ali multinacionalna podjetja. Gre za izjemno pomembno skupino velikih korporacij, ki razpolagajo z izredno tržno in finančno močjo (Dubrovski 2006, 70). Zanje je značilno, da so prisotni s svojimi hčerinskimi podjetji ali drugimi kapitalskimi oblikami na vseh najpomembnejših trgih. Vloga multinacionalnih podjetij v državah v razvoju je predmet različnih polemik. Na eni strani, ali podjetje odpira nova delovna mesta, prinaša novo tehnologijo in razvoj, ali pa gre zgolj za izkoriščanje države. Zagovornikov ene in druge trditve je veliko, dejstvo pa je, multinacionalna podjetja zaposlujejo več izobražene delovne sile kot domača podjetja, poleg tega pa so naložbe teh podjetij bolj dolgoročno naravnane, saj morajo pokrivati stroške vzpostavljanja ali nakupa dejavnosti ter kasneje njenega delovanja. (Navaretti in Venables 2004, 278-280). Trgovanje znotraj enot večnacionalnih podjetij narašča hitreje kot celotna svetovna trgovina, hitreje pa naraščajo tudi njihove neposredne tuje investicije, s čemer pomembno vplivajo na nastanek globalne ekonomije (Mathews 2003, 234).

3 INTERNACIONALIZACIJA TRGOVINE NA DROBNO

3.1 Pomen in vloga trgovine na drobno

Ko obravnavamo vlogo in pomen trgovine moramo ugotoviti, koliko so se spremenili tradicionalni odnosi med proizvodnjo, trgovino na debelo in trgovino na drobno. Kajti s povečevanjem vloge trgovine na drobno, se je v sedemdesetih letih precej zmanjšala vloga trgovine na debelo. Večja trgovska podjetja so prevzela vlogo grosistov in opravljala fizično distribucijo izdelkov, prevoz in skladiščenje pa prepustila podjetjem, ki se s tem ukvarjajo. V zadnjih tridesetih letih se je koncentracija trgovskih podjetij na drobno zelo povečala, povečal pa se je tudi njihov vpliv na trgu (Potočnik 2001, 14).

V razvitem tržnem gospodarstvu je neposredna povezava med proizvajalci in končnimi porabniki skoraj popolnoma izginila. To posredniško vlogo je prevzela trgovina na drobno. Posredovanje je vsebovano v petih funkcijah trgovine (Potočnik 2001, 29) in sicer kot:

1. prostorsko posredovanje,
2. časovno posredovanje,
3. posredovanje med ponudniki in povpraševalci,
4. posredovanje pri izravnavanju cen izdelkov enake uporabnosti in
5. kot posredovanje pri financiranju nove proizvodnje, preden so izdelki prodani končnim porabnikom.

Trgovina na drobno izvaja zadnjo fazo procesa menjave med proizvajalci in končnimi porabniki (Potočnik 2001, 54). Zato je njena glavna naloga, da zagotovi ustrezno ponudbo na lokacijah, ki so uporabnikom dostopne, ponudba pravočasna in cene ustrezne za kakovost, ki jo ponuja. Zato ima trgovina na drobno občutljiv položaj na trgu, saj se v njej najprej pojavijo spremembe potrošniških navad. Pravočasna reakcija trgovine na drobno na te spremembe je bistvena za preživetje same trgovine in tudi vse verige do proizvajalca.

Stabilnosti gospodarstva ni mogoče zagotoviti, če (Potočnik 2001, 55) trgovina na drobno svojih posredniških funkcij ne izvaja uspešno, predvsem pa funkcije razpoložljivosti blaga, informiranja porabnikov in zadovoljevanja potreb porabnikov. Funkcija razpoložljivosti blaga pomeni oblikovanje ponudbe in s tem oskrbovanje končnih porabnikov. Funkcija informiranja postaja čedalje pomembnejša, saj zagotavlja porabnikom in proizvajalcem pomembne podatke o blagu in povpraševanju na trgu. Funkcija zadovoljevanja potreb porabnikov pa je temeljna funkcija trgovine na drobno.

Rastoči pomen trgovine na drobno v strukturi narodnega gospodarstva se kaže v dejavnih njenega razvoja, to se pravi v količinskih in kakovostnih dejavnih. Med kazalce količinske rasti prištevamo naraščanje števila zaposlenih in realni obseg prodaje. Na razvoj velikih trgovskih organizacij so vplivali predvsem štirje dejavniki (Potočnik 2001, 36-37).

- Ekonomija velikega obsega se nanaša na specializacijo poslovnih funkcij in centralizacijo sprejemanja nabavnih odločitev, zaradi česar se znižajo vsi stroški na enoto prodaje. Sem sodi tudi centralizirana distribucija, ki prispeva k znižanju stroškov zalog in prevoza blaga. Velik obseg poslovanja omogoča tudi uvajanje rutinskih poslov v nabavni in prodajni proces.

- Nabavna moč temelji na večji naročilih. Zaradi njih dosega trgovsko podjetje ugodnejše nabavne pogoje, kar mu omogoči konkuriranje z nižjimi prodajnimi cenami.
- Izbira novih lokacij je za velika trgovska podjetja z vidika financiranja lažja, kot za manjša podjetja. Velika podjetja si lahko privoščijo tudi velike stroške vstopa na nove zanimive trge.
- In na koncu je tudi aktivnost na področju trženja izdelkov z vidika velikih trgovskih podjetij nasproti manjšim veliko večja. Velika trgovska podjetja si lahko privoščijo urejanje prodajnih objektov, strokovno usposabljanje kadrov, nudenje različnih storitev kupcem in drugo. Kljub vsemu pa mali, neodvisni trgovci ostajajo na trgu in se sproti prilagajajo velikim trgovcem. Postajajo specialisti in nudijo tisto, česar veliki ne zmorejo. Predvsem gre tu za dejavnosti, kjer ima osebna storitev ključno vlogo pri prodaji izdelka ali pa za dejavnosti oziroma za izdelke, ki jih velika podjetja ne prodajajo.

Za izvajanje svoje dejavnosti morajo trgovska podjetja na drobno imeti ustrezne prodajne prostore, skladišča, zaloge blaga in seveda ustrezno usposobljene ljudi (Potočnik 2001, 60).

Prodaja na drobno poteka v prodajalnah, ki sestavljajo maloprodajno mrežo. Ta mora biti razporejena po celotnem trgu, da zagotavlja primerno oskrbo prebivalstva. Velikost, vrsto prodajaln in izbito (sortiment) v njih prilagajajo porabnikom, njihovim navadam in tudi območni konkurenci. Zaradi rentabilnosti morajo biti prodajalne razporejene premišljeno.

Skladiščni prostori so zaradi časovne neprilagojenosti nabave in prodaje nujna. Podjetje ima lahko velika skladišča, od koder vrši distribucijo v maloprodajno mrežo, poleg tega pa tudi manjša skladišča v vsaki prodajalni. Danes so velika skladišča namenjena tudi končni pripravi blaga za prodajo. V njih blago opremijo s primernimi deklaracijami, etiketami in maloprodajnimi cenami. Ker izvedba pravočasne (just in time) preskrbe prodajaln z vsemi izdelki ni mogoča, mora trgovsko podjetje na drobno imeti primerno zalogo blaga glede na količino in tudi izbiro. Nezadostna zaloga je vzrok za slabo ponudbo, ta pa za slabšo prodajo in nezadovoljstvo kupcev. Nasprotno pa prevelika zaloga povečuje stroške poslovanja, zmanjšuje koeficient obračanja in niti ne pomeni boljše, bolj raznolike ponudbe. Lahko gre zgolj za preveliko zalogo istovrstnih izdelkov, podjetje pa ne more zadovoljiti povpraševanja po izdelkih, ki jih nima na zalogi. Zato mora biti nadzor nad zalogo blaga stalen, da podjetje ne zabrede v takšne težave.

Zelo pomemben dejavnik uspešnega poslovanja trgovskih podjetij so zaposleni, v nabavni službi in prodajalnah. Prodajalci morajo dobro poznati blago, ki ga prodajajo. Danes so že bolj svetovalci kot samo prodajalci, saj se morajo za vsakega kupca zelo potruditi, še posebno pri nakupih, kjer sta potrebna nasvet in pomoč pri izbiri (npr. pri nakupu tekstilnih ali tehničnih izdelkov).

Organizacijske oblike maloprodajne mreže so zelo različne. Najpogostejše pa so (Potočnik 2001, 61):

- prodajalne z mešanim blagom,
- specializirane prodajalne,
- butiki,
- specializirane blagovnice,
- splošne blagovnice – veleblagovnice,
- supermarketi, hipermarketi in megamarket,

– diskontne prodajalne in druge.

Razlikujejo se po velikosti, raznolikosti izbire, načinu prodaje, višini maloprodajnih cen in tudi načinu nabave.

Prodajalne z mešanim blagom so manjše do srednje velikosti in oskrbujejo prebivalstvo z izdelki vsakodnevne rabe. Pojavljajo se predvsem na podeželju. Poleg živil ponujajo tudi tekstilne izdelke, pozamentarijo, kozmetične izdelke, igrače in drugo. Izbiri prilagajajo ponudbi in povpraševanju v kraju.

Specializirane prodajalne na drobno se po velikosti primerjajo s prodajalnami z mešanim blagom, ponujajo pa ozek toda globok sortiment.

Butiki prodajajo izdelke priznanih proizvajalcev. Maloprodajne cene so višje, vendar pa kupec zato dobi nekaj več v npr. svetovanju, montaži.

Za specializirane blagovnice je značilno, da imajo veliko prodajno površino (do 5000 kvadratnih metrov) in ponujajo ožji sortiment z večjo globino. Značilne so blagovnice s pohištvom, tekstilom in stanovanjsko opremo.

Splošne blagovnice se od specializiranih razlikujejo v širini sortimenta. Tu je širina večja, globina manjša ali srednja. Prodajajo blago različnih blagovnih skupin, na primer tekstil, živila in tudi male gospodinjske aparate.

Super-, hiper- in megamarketi se med seboj razlikujejo v velikosti prodajne površine. S povečevanjem se povečujeta tudi raznolikost in bogatost ponudbe. V velikih hiper- in megamarketih je poleg osnovne prodaje živilskega programa ponudba dopolnjena z različnimi dodatnimi storitvami, kot so bančne in gostinske storitve ter s specializiranimi prodajalnami tekstila, obutve, akustike, kozmetike.

Novejše oblike trgovanja na drobno so nakupovalna središča, ki nastajajo na obrobju velikih mest. Dostop do njih je preprost, poleg ponudbe različnih trgovin na drobno je v teh središčih poskrbljeno tudi za prijetno počutje kupcev. Konkurenca v teh centrih je ostra, v njih pa se ponavadi predstavlja večina blagovnih znamk, ki sonavzoče na trgu.

Večina nakupov poteka v prodajalnah, vendar pa ne smemo pozabiti tudi na trgovino na drobno brez prodajaln. Nakupi prek kataloga, internetni nakupi ter druge oblike nakupov, ki ne potekajo v prodajalnah, se iz leta v leto večajo. Nemalokrat je izdelek, kupljen preko interneta močno cenejši od istega izdelka, kupljenega v prodajalni. Vzrok je v stroških, ki so pri spletni trgovini močno nižji, kot v trgovini na drobno.

Ko govorimo o trgovini na drobno oziroma o trgovini na splošno ne moremo mimo pojma storitve, ki je s trgovino neločljivo povezan. Storitev se razlikuje od izdelka in njegovega trženja. Kotler v knjigi *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor* govori o štirih značilnih lastnostih storitev, ki so neopredmetenost, neločljivost, spremenljivost in minljivost (Kotler 1998, 466-468).

Neopredmetenost; storitve so neotipljive. Ni jih mogoče preizkusiti, za razliko od izdelkov, potipati, okusiti ali vonjati, preden jih kupimo. Pred nakupom je kupec v negotovem položaju in išče zunanje znake kakovosti. Naloga ponudnika je, da predvsem skrbi za dokazno gradivo, da spremeni tisto kar je neotipljivo, v otipljivo.

Neločljivost; storitve se praviloma naredijo in porabijo istočasno, kar pa ne velja za blago, ki ga distribuirajo, skladiščijo, da se uporabi kasneje. Ker je stranka prisotna, ko se storitev posreduje, je interakcija med kupcem in ponudnikom storitve posebnost trženja storitev. Za storitev je torej značilna sočasnost uporabe in izvajanja, ter neposredni ali posredni stik med izvajalci in kupci.

Spremenljivost; vsaka storitev nastaja v procesu izvajanja in po stopnjah. Pri tem sodelujeta tako kupec, kot tudi izvajalec storitve. Pri tem lahko pride do spremenljivosti storitve, saj je samo izvajanje odvisno od časa in mesta izvajanja, izvajalca, kupca in tudi drugih, ki istočasno sprejemajo storitev. Izvajanje postavljenih standardov in popolna avtomatizacija sta zato praktično nemogoča. Raven kakovosti je odvisna tako od izvajalca kot od kupca, zato je le malo možnosti, da je enaka storitev zaznana in ocenjena dvakrat enako.

Minljivost; storitev je neobstojna, čeprav je njen učinek lahko dolgotrajen. Ob stalnem povpraševanju minljivost storitve ne predstavlja problem, ker lahko v naprej zagotovimo delovne moči in vse kar je potrebno za njeno izvajanje. Kadar pa povpraševanje niha, imajo storitvena podjetja težave z usklajevanjem ponudbe in povpraševanja.

Opisane značilnosti storitve navajajo na to, da opredelimo tudi njene posebnosti, ki se kažejo v doseganju in nadziranju kakovosti, prilagajanje zahtevam kupcev, ustvarjanju osebnih stikov med kupcem in izvajalcem storitve. Neprecenljiva konkurenčna prednost trgovcev je prav gotovo kakovost storitve. V ta namen podjetja vlagajo mnogo sredstev v izobraževanje kadra. Primarno izobrazbo pridobijo zaposleni s šolanjem za pridobitev poklica, vendar to še zdaleč ni dovolj za kakovostno storitev. Kajti izvajalci storitev potrebujejo za kakovostno izvajanje storitve različna znanja. Na primer prodajalec v tehnični trgovini mora obvladati tehnična znanja o blagu, ki ga prodaja, nasprotno pa je prodajalec v trgovini s tekstilom bolj svetovalec stranki. Obema pa je lahko skupna odličnost kakovosti. Bolj ko je storitev osebna, več osebnega stika se ustvarja med kupcem in izvajalcem storitve. In nasprotno v živilski samopostrežni trgovini osebni stik izginja, ponudba pa mora biti čim bolj prilagojena zahtevi kupca. Vse te posebnosti storitve danes ločujejo trgovce med seboj in pomenijo odločilne elemente uporabniku storitev, da se zanjo odloči.

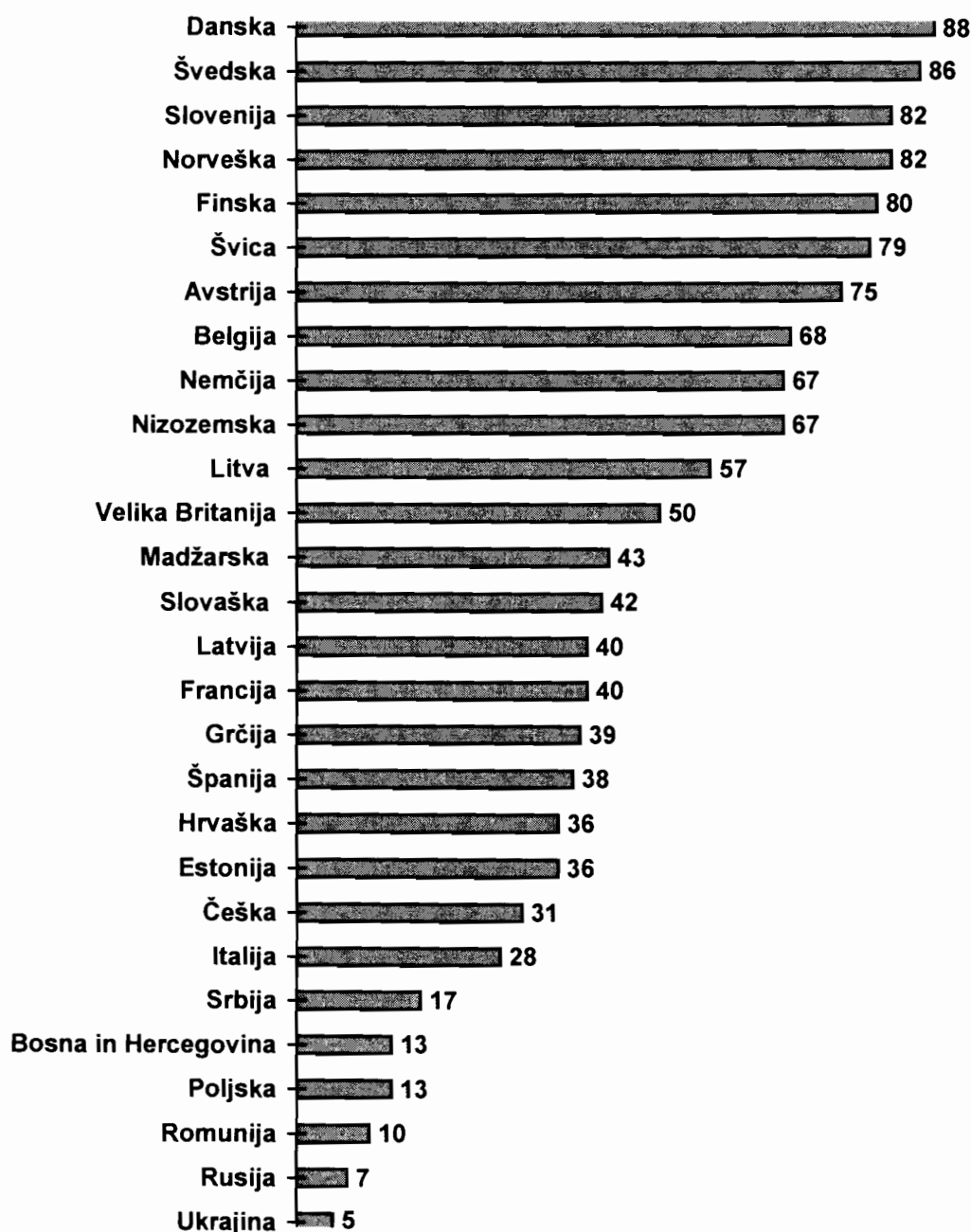
3.2 Internacionalizacija v trgovini na drobno

V preteklosti je bila osnovna značilnost trgovskih podjetij na drobno njihova lokalna usmerjenost. Ne glede na njihovo velikost in lastniško strukturo (npr. v lasti tujega podjetja), so s konkurenti tekmovala na istem trgu za iste kupce. Ukvarjala so se bolj s tem, kako ustvariti načrtovano prodajo na domačem trgu, kot pa da bi se spopadala z mednarodno konkurenco. V primerjavi s proizvodnimi podjetji so se trgovska podjetja na drobno le počasi širila na mednarodne trge. Vendar pa se je proces internacionalizacije trgovine na drobno močno povečal v osemdesetih in devetdesetih letih prejšnjega stoletja (Potočnik 2001, 365). Veliko trgovcev je začelo odpirati podružnice in prodajalne v tujini, z lastnimi naložbami in tudi s povezovanjem z domačimi trgovci. Nekatera od njih so izjemno uspela, druga pa so propadla. Vzrok slednjemu je bil v večini primerov neprimerna pripravljenost na vstop na nove trge, saj so jih enačila z domačim trgom in niso upoštevala temeljnih razlik med trgi.

Trgovska podjetja na drobno so temeljne institucije posredovanja izdelkov. Med seboj se močno razlikujejo po obliki, velikosti in načinu poslovanja. Njihov glavni cilj pa je vedno enak – zadovoljiti svoje stranke in dosežati največji možni dobiček (Potočnik 2002, 291). Zato sproti prilagajajo svojo ponudbo zahtevam trga in spreminjajo organizacijsko obliko tako, da sledijo širjenju trga in tudi povečujejo raznovrstnost (diverzifikacijo) izdelkov. Velika multinacionalna podjetja nastajajo s povezovanjem, prevzemi in nakupi. Mnoga so že prerasla svoje dobavitelje in zato prevzela vodilno vlogo pri oblikovanju trženjskih strategij.

Konsolidacija v trgovini na drobno se povečuje v vsej Evropi. Njena stopnja je najvišja v zahodni Evropi, povečuje se tudi v srednji in vzhodni Evropi. Stopnjo konsolidacije, delež prodaje, ki ga ustvarijo trije največji trgovci v posamezni državi povzemam iz internega gradiva Mercatorja, ki je bilo predstavljeno na Trženjskih dnevih Mercatorja.

Slika 3.1 Stopnja konsolidacije v Evropi (delež prodaje, ki ga ustvarijo trije največji trgovci v odstotkih)



Vir: Mercatorjevi 8. trženjski dnevi, 2007

Konsolidacijo pospešuje večja konkurenca, na razvijajočih se trgih pa predvsem konkurenca med tujimi in domačimi trgovci ter hitra rast diskontnih trgovin.

Zasičenost domačih in nastanek velikih trgov (Evropska unija) so trgovska podjetja prisilila v odpiranje prodajaln v drugih državah. Za to so podjetja uporabila različne pristope k internacionalizaciji: od samostojnega vstopa, franšizinga pa do vstopa s skupnimi vlaganji. Na mednarodnem trgu je uspelo le nekaj mednarodnim trgovcem, v glavnem so se osredotočili na bližnje trge. Tako lažje usklajujejo blagovne in finančne tokove, hkrati pa zagotavljajo iz domačih virov in virov v tujini optimalno oskrbovanje vseh prodajaln.

Internationalizacija trgovine na drobno poteka na več načinov, od katerih so najpomembnejši (Potočnik 2001, 367):

- osredotočena internacionalizacija,
- razpršena internacionalizacija,
- multinacionalna organizacija in
- globalna organizacija.

Osredotočena internacionalizacija poteka tako, da trgovsko podjetje vstopi na sorodne tuje trge in na njih ustanovi svoje podružnice. V njih posluje po podobnih pogojih kot na domačem trgu. Razpršena internacionalizacija pa v nasprotju z osredotočeno deluje na tujih trgih, ki se zelo razlikujejo od domačega. Zato mora podjetje svoje trženjske strategije prilagoditi tem trgom (izbira, cene, storitve). Multinacionalne organizacije delujejo v več državah tako, da imajo v vsaki državi svoje lastno podjetje, ki je načeloma precej neodvisno. Deluje kot hčerinsko podjetje in usklajuje svoje trženjske aktivnosti na ravni skupine. Multinacionalna organizacija le redko preide v globalno trgovsko podjetje, saj mora za vsak trg prilagoditi trženjsko strategijo. Globalna organizacija pa deluje v skoraj vseh državah, kjer razvijajo svoje proizvodne obrate in trženjske aktivnosti.

Globalizacijo trgovskih podjetij omogoča hiter tehnološki razvoj, nagla gospodarska rast manj razvitih držav, hiter prenos denarja med bankami v različnih državah in navsezadnje tudi relativen svetovni mir, kar je povezano z manj tvegano gradnjo velikih nakupovalnih središč v drugih državah. Pogosto trgovska podjetja izkoristijo ekonomijo obsega zaradi večjih nabav pri domačih in tujih proizvajalcih prav zaradi svoje internacionalizacije. Na tej podlagi si še bolj utrdijo pogajalski položaj v odnosu do proizvajalca, hkrati pa trgu ponudijo izdelke s konkurenčno ceno.

3.3 Načini vstopa na tuje trge

Današnjemu managerju ni lahko sprejemati odločitve o tem, na kateri trg bo vstopilo podjetje. Management se najprej osredotoči na trge, ki jih najbolj pozna in ki so mu kulturološko najbolj blizu. Neposredno sta z odločitvijo o izboru trga povezana tudi način ali oblika vstopa oziroma izbira vstopne strategije za izbrani trg, zato je proces selekcije ali izbora trgov še toliko bolj pomemben (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 98). Avtorja navajata tri glavne skupine strategij vstopa:

- izvozno,
- pogodbeno (licenciranje) in
- investicijsko (naložbeno) strategijo vstopa.

Podjetje ima na izbiro več oblik in načinov vstopa, na podlagi katerih oblikuje strategije vstopa na izbrani trg. Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, 139) navajata tri pravila izbora:

- Pravilo naivnosti – management uporablja enake oblike vstopa na vseh trgih in s tem zanemarljivo različnost med posameznimi trgi.

- Pravilo pragmatičnosti – management uporablja uporaben način poslovanja za vsak trg posebej. V začetnih fazah uporablja podjetje predvsem nizko tvegane oblike vstopa.
- Strateško pravilo – vse možne oblike in načini vstopa so sistematično primerjani in ovrednoteni, preden je oblikovana kakršnakoli odločitev o vstopu.

Pri izbiri vstopne oblike in strategije vstopa je zelo pomembna analiza vseh dejavnikov, ki vplivajo nanjo. Glavno merilo za izbor je gotovo pričakovani dobiček, vendar pa je treba obravnavati tudi druge dejavnike, ki jih avtorja delita v štiri skupine (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 141-143):

- Notranji dejavniki – predstavljajo velikost in pomen velikosti podjetja, hkrati pa so tudi kazalci virov podjetja. Večje ko je podjetje, večji obseg razpoložljivih virov in izkušenj ima. To ponavadi narekuje tudi intenzivnost, s katero lahko podjetje mednarodno deluje.
- Zunanji dejavniki – pomenijo sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom, stopnja tveganja v državi, variabilnost obsega povpraševanja, velikost in rast trga, neposredne in posredne trgovinske omejitve, intenzivnost konkurence ter dostopnost členov (zastopniki, posredniki in drugi) in oblik tržnih poti.
- Značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa – tu je pomembno, ali je podjetje nagnjeno k tveganju ali ne.
- Posebnosti transakcijskih dejavnikov – gre za pomen nevidnih, neotipljivih, specifičnih virov podjetja, kot so znanje (know-how), specifične lastnosti zaposlenih, sloves izdelka ali storitve in drugo.

Podjetje lahko vstopa na trge posamično ali na več trgov hkrati (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 129). Posamičen vstop pomeni vstop samo na en trg. Šele ko si na njem pridobi izkušnje, vstopa postopoma na druge trge. S posamičnim vstopom podjetje manj tvega. Za posamični oziroma postopni vstop se podjetje odloči tudi takrat, ko ima omejene vire ali pa vstopa na trg, kjer je lokalna konkurenca močna. Nasprotno pa podjetja z močnimi viri, nagnjenostjo k tveganju in sposobnostjo zaznavati tržne priložnosti, vstopajo na več trgov hkrati. S tem dosega ekonomijo obsega in prihrankov.

3.3.1 Izvozne oblike vstopa

Ko govorimo o izvoznih oblikah vstopa na trg, mislimo pri tem na izdelke ali storitve, ki so običajno izdelani doma ali v tretji državi in z izvozom vstopijo na namembni trg (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 145-148). Avtorja navajata tri vrste izvoza in sicer neposrednega, posrednega in kooperativnega.

Pri neposrednem izvozu govorimo o zastopniku ali distributerju, torej o direktnem stiku z odjemalci na trgu, kateremu je izdelek ali storitev namenjena. Prodajne poti so kratke, zastopnik ali distributer pa mora imeti ustrezno znanje oz. poznavanje trgova. Slabost neposrednega izvoza se kaže v omejenem nadzoru cen zaradi carinskih in drugih omejitev, stroških pri organizaciji prodaje ter vzdrževanju odnosa med matičnim podjetjem in distributerji ali zastopniki.

Posredni izvoz opravljajo izvozni trgovci ali družbe. Proizvajalec nima stika s končnim uporabnikom izdelkov ali storitev in sam ne opravlja izvozne dejavnosti. Te izvaja izvozni trgovci ali družbe, proizvajalec pa se tudi ne vključuje v dejavnost prodaje na tujih trgih. Prednosti posrednega izvoza so v omejenem obsegu investicij in

obveznosti, mogoča je visoka stopnja internacionalizacije, izbira zelo izkušenega izvoznika, hkrati pa niso potrebne podrobne izkušnje v mednarodnem poslovanju. Slabosti so zmanjšanje dobička proizvajalca zaradi dodatnega člana na tržni poti, pomanjkanje stikov s trgov, o katerem pa ni potrebno imeti znanja, vendar pa tudi omejene izkušnje z izdelkom ali storitvijo, saj ni izkušenj trženja na tujih trgih.

Tabela 3.1 Prednosti in slabosti posrednega in neposrednega izvoza

Vrsta izvoza	Prednosti	Slabosti
Posredni izvoz	- zahtevano je omejeno angažiranje in omejeno investiranje,	- ni nadzora nad elementi marketinškega spleta,
	- omogočena je visoka stopnja tržne razpršenosti, saj podjetje uporablja mednarodne poti že izkušenega izvoznika,	- dodatni domači člen v distribucijski verigi lahko poveča stroške oz. zmanjša dobiček proizvajalcu,
	- minimalno tržno in politično tveganje,	- premalo stika s trgov,
	- niso zahtevane večje izkušnje.	- premalo pridobljenih izkušenj z izdelkom.
Neposredni izvoz	- dostop do lokalnih tržnih izkušenj in stikov s potencialnimi odjemalci,	- slab nadzor nad tržnimi cenami zaradi carin in pomanjkanje nadzora nad distribucijo,
	- skrajšana distribucijska veriga,	- potrebne so nekatere investicije v prodajno organizacijo,
	- zahtevano je poznavanje trga,	- kulturne razlike privedejo do problemov s komunikacijo in filtriranjem informacij,
	- obstaja nadzor nad marketinškim spletom,	- možne so trgovinske omejitve.
	- na razpolago je lokalna podpora prodaji in storitvam.	

Povzeto po Hollensen 1998, 231.

Kooperativne oblike izvoza pomenijo dogovore o sodelovanju z drugimi podjetji. Gre za družbe, katerih dejavnost je celotna izvedba izvoza ter poslov mednarodnega poslovanja. Prednost te oblike je v delitvi stroškov in tveganja internacionalizacije ter zagotovitvi celovitosti trženjskega nastopa. Slabost pa je v tem, da se sodelujoča podjetja niso vedno pripravljena odreči popolni neodvisnosti in suverenosti.

3.3.2 Pogodbene oblike vstopa

Pogodbene oblike vstopa temeljijo na pogodbenem razmerju med udeleženci. Večinoma s tem pojmuemo vstopne oblike na podlagi proizvodnje na tujem ali oblike prenosa proizvodnje na tuje. Ločimo posredne in neposredne oblike prenosa proizvodnje. Med posredne, nekapitalske oblike prištevamo:

- licence,
- franšizing,
- tehnične sporazume,
- pogodbe o storitvah,
- pogodbeno vodenje,
- proizvodnja in druge.

Neposredne, kapitalske oblike pa so:

- lastni obrati in enote v tujini ter
- skupna vlaganja. V nadaljevanju bom opisala le nekaj primerov teh oblik.

Licenčno poslovanje pomeni, da se podjetje, dajalec licence, sporazume s podjetjem v tujini, pridobiteljem ali jemalcem licence, za odstop zaščiteneh pravic in znanja, ki imajo zanj določeno vrednost (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 153). V zameno za licenco pridobitelj plača licenčnino. V nasprotju s pogodbeno proizvodnjo je licenčno poslovanje dolgoročnejsše. Licence lahko vključujejo:

- patente,
- blagovne znamke,
- znanje (know-how).

Pri licenčnem poslovanju je vstop na trg hiter, čas uvajanja izdelka kratek, napakam v začetnih procesih razvoja izdelka se jemalec licence izogne. Istočasno pa si dajalec licence lahko s tem vzgoji tekmeča.

Razlogi za oblikovanje pogodbene proizvodnje so različni, od nižjih stroškov proizvodnje, prednosti nacionalnih proizvajalcev, zmanjšanju transportnih stroškov pa do same navzočnosti na trgu. Čeprav v pogodbeni proizvodnji načeloma pridobita oba partnerja, ima lahko takšna oblika veliko nevarnosti za obe strani. Izvajalec lahko postane v celoti odvisen od naročnika, tveganje naročnika pa se izkazuje v tehnični nezmožnosti izvajalca proizvodnje.

Pri franšizingu dajalec franšize daje prejemniku franšize možnost uporabe blagovne znamke, know-howa, tehničnih in marketinških izkušenj ter delno tudi izdelkov in storitev. Prejemnik franšize se obveže, da bo upošteval smernice dajalca franšize in zato tudi plačeval določeno franšiznino (Dubrovski 2006, 196). Gre torej za poslovno razmerje, ki ga sestavljata podjetje, ki razpolaga z nekim tržno uveljavljenim izdelkom ali storitvijo ter podjetje, ki želi poslovati pod imenom tega tržno uveljavljenega izdelka ali storitve. Pri mednarodnih franšiznih poslih prevladujejo verige restavracij s hitro hrano.

Pri skupnih vlaganjih gre za združitev moči dveh ali več podjetij, z namenom skupne proizvodnje, skupnega vlaganja, skupnega tveganja in na koncu tudi skupnega dobička (Dubrovski 2006, 209). Skupne poslovne naložbe so smotrne, če (Fujita 2004, 10; Eden, Levitas in Martinez 2003, 322) podjetju primanjkuje lastnih sredstev za širitev na zunanjem trgu, če druga oblika neposredne proizvodnje ni dovoljena, če želi podjetje izkoristiti lokalno znanje in izkušnje ali če ni potrebna popolna kontrola nad podjetjem v tujini.

3.3.3 Investicijske (naložbene) oblike vstopa

Zadnja skupina vstopov so investicijske (naložbene) oblike, pri katerih podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 172-173). Pri tem izvoznik (Dubrovski 2006, 213) odkupi lastniški delež v tujem podjetju, kupi ali prevzame obstoječe tuje podjetje v celoti, ustanovi skupno podjetje s tujim partnerjem ali ustanovi lastno podjetje v tuji državi. Največ neposrednih tujih naložb je v obliki kapitalskih združitvev, prevzemov in sonaložb (Navaretti in Venables 2004, 10).

Neposredna tuja naložba pomeni lastništvo in nadzor nad premoženjem v tujini in predstavlja aktivno udeležbo podjetja pri dejavnosti v tujini, medtem ko gre pri portfeljski naložbi zgolj za nakup vrednostnih papirjev in s tem pasivno udeležbo, ki se nanaša na pričakovani donos (Dubrovski 2001, 213).

Pri investicijskih oblikah vstopa se pojavi vprašanje, do kakšne stopnje naj podjetje nadzoruje delovanje svojih podjetij v tujini. Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, 173) menita, da je nadzor odvisen predvsem od razdelitve odgovornosti med matičnim in hčerinskim podjetjem. Pomemben je tudi lastniški odstotek, kajti če podjetje ni v 100-odstotni lasti podjetja, ki vstopa na tuj trg, bi se ta vstop kategoriziral kot pogodbeni. Vendar pri večinskem lastniškem in nadzornem deležu, kar pomeni tudi večino pri odločanju, težko govorimo o pogodbenem vstopu.

3.4 Strateške mednarodne poslovne in kapitalske povezave

Globalizacija je zaostрила konkurenčni boj med podjetji do te mere, da podjetja zgolj z lastnimi sredstvi ne morejo več dosegati zadovoljive uspešnosti. Zato prihaja do skupne uporabe sredstev več podjetij, s čimer lažje dosežejo cilje, ki jih kot samostojna podjetja ne bi mogla. Strateško povezovanje in strateška partnerstva so sodobne oblike vzdrževanja in povečevanja konkurenčnosti v globalnem tržnem okolju (Dubrovski 2006, 214). Splošni cilj teh povezav je povečana konkurenčnost oz. krepitev razvojnih možnosti. V praksi prihaja do raznih oblik poslovnega povezovanja in sodelovanja med podjetji, ki je posledica značilnosti in posebnosti vsakega poslovnega sistema zase, okolja v katerem deluje in tudi značilnosti in posebnosti same povezave dveh že tako posebnih poslovnih sistemov. Možnosti, ki jih ima podjetje pri svojih strateških usmeritvah, so prikazane v Sliki 3.1 (Dubrovski 2006, 215).

Slika 3.2 Možnosti podjetja pri strateških usmeritvah



Za mednarodno sodelovanje so bile dolgo časa najprimernejše oblike skupne naložbe. Dubrovski navaja, da so bile značilne predvsem za povezanost večnacionalnih podjetij z lokalnimi partnerji, sedaj pa gre tudi za strateške zveze med globalnimi konkurenti. S tem se zamegli celo razlika med konkurenco in sodelovanjem. Partnerstvo tako pomeni prilagojeno poslovno razmerje, ki temelji na medsebojnem zaupanju, odprtosti, skupnih koristih in skupnem tveganju, povečuje konkurenčno prednost z boljšo poslovno uspešnostjo, kot pa bi jo podjetja dosegala vsaka zase. Pri povezovanju tako najprej pride do seštevanja potencialov in virov, potem njihovih analiz in poslovnega ovrednotenja z vidika zastavljenih dolgoročnih ciljev in strategij, sledi njihova prerazporeditev in na koncu zapiranje (prodaja) enih in pospeševanje drugih. Na ta način povezana podjetja spreminjajo svoje programe, sisteme, procese in strukture. Prav zaradi prenovitvenih procesov (prestrukturiranje, reinženiring) imajo tisti deli organizacije, katerih pomen in vloga se bo po združitvi zmanjšala občutek, da gre za sovražne namere povezovanj.

Pojem »strateško« v povezovanju lahko opredelimo s pomenom, ki ga ima povezovanje oziroma sklenjeno partnerstvo za razvoj in obstoj podjetja. Strateške povezave so torej le takšne, katerih značaj pomeni doseganje ali vzdrževanje strateških prednosti za podjetje ter doseganje najvišjih ciljev. Poslovne povezave pa niso vse strateške, čeprav gre lahko v posameznih primerih tudi za poglobljeno sodelovanje, vendar na področju, ki za podjetje nima strateškega pomena, ampak je bolj izvedbene, funkcijske ali taktične narave (Dubrovski 2006, 217). Avtor navaja dve obliki strateških povezovanj:

- poslovno (nekapitalsko) in
- kapitalsko (lastniško).

Strateško poslovno povezovanje ne temelji na kapitalskih transakcijah, saj podjetja, ki sodelujejo v tem povezovanju ohranjajo svojo pravno samostojnost. Pri kapitalskem povezovanju pa gre za spremenjena lastniška razmerja, zato bi praviloma moralo biti v tem primeru poslovno sodelovanje intenzivnejše, razmerje pa dolgoročneje. Vendar pa ni nujno, da ima kapitalsko povezovanje tudi vsebinske elemente strateškega poslovnega sodelovanja. Posledica različnih povezovanj je mednarodna koncentracija industrijskih in storitvenih sektorjev. To pa pomeni, da v posameznih industrijah obstaja

po številu vedno manj igralcev, so pa ti zato s svojimi povezavami toliko večji, medtem ko razni manjši izvajalci na tak ali drugačen način s to zvezo sodelujejo kot podizvajalci, jemalci franšize in drugo. Strateške poslovne povezave so tako medorganizacijske povezave za večanje, vzpostavljanje ali vzdrževanje strateških konkurenčnih prednosti za doseg individualnih ciljev udeležencev in skupnega cilja, ki z izmenjavo in dopolnjevanjem sredstev omogočajo povečano učinkovitost delovanja, tržno moč in delitev tveganja. Njihov skupni učinek je zato večji od posameznih učinkov udeležencev zveze. Strateška povezava vsebuje skupen razvoj in dolgoročnost sodelovanja povezanih partnerjev (Dubrovski, 2006, 217-218).

Strateške nekapitalske zveze se od kapitalskih povezovanj ločijo po tem, da ima pri nekapitalskih zvezah partner možnost izbire, da se iz zveze lažje umakne, če meni, da mu ta ne prinaša pričakovanih učinkov. Govorimo o večji fleksibilnosti povezave, saj je povezava popolnoma prostovoljna in temelji na medodvisnosti. Zato pa je samostojnosti v kapitalskih relacijah manj ali pa je sploh ni. Dejstvo pa je, da se veliko strateških zvez konča s pripojitvijo. Po drugi strani je vodenje nekapitalske povezave težje, saj ni tiste vezi, ki jo predstavlja kapitalska. V nekapitalskih povezavah obstaja več centrov odločanja, pogostejši so konflikti interesov, ki zahtevajo nenehna pogajanja. Nekapitalskih partnerstev v bilancah podjetij, za razliko od kapitalskih, običajno ni videti, čeprav predstavljajo pomembna neopredmetena sredstva podjetja. Med takšna uvrščamo:

- intelektualno lastnino,
- pridobljene večšine na določenem področju,
- blagovno znamko,
- informacijske vire in drugo.

V primeru kapitalskih povezav gre za kapitalske, statusne in lastninske spremembe pri sodelujočih podjetjih (Dubrovski 2006, 219). Vrste kapitalskih povezav so lahko:

- združitve - pripojitve in spojitve podjetij,
- prevzemi - prevzemnik pridobi v prevzeti družbi kontrolni delež lastništva,
- skupne naložbe - dve ali več podjetij se dogovori, da bodo skupaj ustanovili novo družbo, medtem ko sami v nespremenjenem obsegu poslujejo naprej.

Skupno vlaganje je zelo pogosta oblika mednarodnega poslovanja. Ko govorimo o vstopu na tuji trg z udeležbo kapitala, navaja Dubrovski štiri možnosti (2006, 220):

- izgradnja novih proizvodnih, trgovskih ali poslovnih obratov v tuji državi – t.i. greenfield naložbe,
- nakup obstoječega realnega premoženja v tuji deželi – t.i. frownfield naložbe,
- nakup podjetja ali dela podjetja – kapitalske združitve in prevzemi,
- udeležba s skupnim vlaganjem – t.i. joint venture,

pri čemer prvi dve skupini pomenita samostojen vstop na tuji trg, drugi dve pa skupni vstop s pomočjo partnerjev. Prednost kapitalskih povezav pred greenfield vstopom je predvsem v hitrosti, saj lahko pomeni najhitrejši način za izgradnjo tržne pozicije na tujem trgu, kar je lahko tudi ključnega pomena v globalni konkurenci. Na kratek rok so lahko slabosti kapitalskih združitvev in prevzemov v primerjavi z neposrednimi tujimi investicijami naslednje:

- denar, ki pride v državo, ne gre vedno v produktivne namene,
- prenos nove ali izboljšane tehnologije in veščin je manj verjeten,
- zaposlovanje se ne povečuje,
- koncentracija v tuji državi se povečuje, kar vodi v monopolni ali oligopolni položaj.

Te slabosti se na daljši rok običajno odpravijo, saj velikokrat sledijo nadaljnje pomembne investicije, katerim sledi povečanje zaposlenosti.

Vstop na tuji trg s pomočjo strateških povezav je priporočljiv takrat, ko (Dubrovski 2006, 221-224):

- ima podjetje premalo kapitala,
- je fizična, kulturna in jezikovna razlika med ciljnim trgom in domačo državo velika,
- bi hčerinska družba imela nizko stopnjo integracije z aktivnostmi večnacionalnega podjetja,
- je tveganje asimetričnega učenja s strani partnerja majhno,
- državni predpisi zahtevajo lokalno kapitalsko udeležbo,
- so skupne naložbe ugodno obravnavane s strani vladne na ciljnem trgu.

Cilji strateških povezav pa so isti – povečanje skupne konkurenčnosti. Končni namen povezovanja je obstoj in razvoj povezanih podjetij, saj je lahko organska (interna) rast prepočasna in negotova.

4 ANALIZA IZBRANEGA POSLOVNEGA PRIMERA

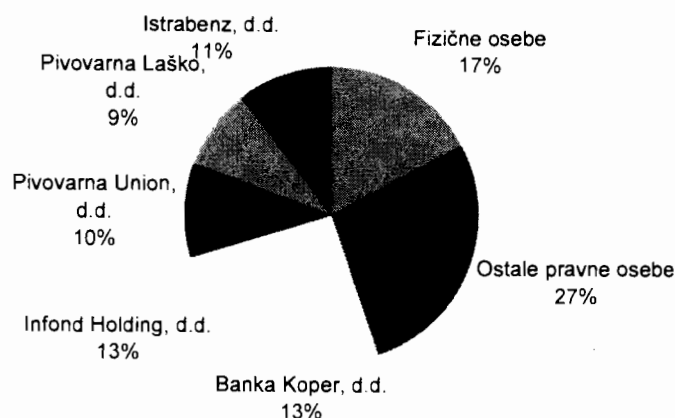
Za analizo poslovnega primera sem izbrala Poslovni sistem Mercator, d. d. (v nadaljevanju Mercator), kjer sem se zaposlila marca 2005. Pred tem sem delala 17 let v drugem trgovskem podjetju, zato sem se srečala s popolnoma drugačnim načinom delovanja, razmišljanja in tudi drugačnimi razsežnostmi poslovanja. Mercator je pač največji trgovec v Sloveniji, uspešno pa se širi tudi zunaj matične države.

4.1 Predstavitev podjetja

V uvodu letnega poročila za leto 2004 je zapisano, da je Mercator podjetje, zaznamovano s presežki. Odločno in vztrajno se širi izven domačih meja. Že ta dva stavka nam povesta, da gre za največje slovensko podjetje, ki je ključnega pomena za delovanje slovenskega gospodarstva ter tudi za celovito in kakovostno oskrbo prebivalcev.

Upravljanje družbe Poslovni sistem Mercator, d. d. in skupine povezanih podjetij – Skupine Mercator¹ temelji na zakonskih določilih, internih aktih in pravilnikih, pripravljenih skladno s standardi ISO in z uveljavljeno dobro poslovno prakso. Deluje skladno z dvotirnim sistemom upravljanja. Družbo vodi štiričlanska uprava, njeno delovanje pa nadzoruje nadzorni svet, ki ima deset članov. Polovica članov zastopa interese delničarjev, druga polovica pa interese zaposlenih. V delniški knjigi družbe je bilo na dan 30. 11. 2006 vpisanih 17.241 delničarjev, lastniška struktura pa je bila taka:

Slika 4.1 Lastniška struktura na dan 30. 11. 2006

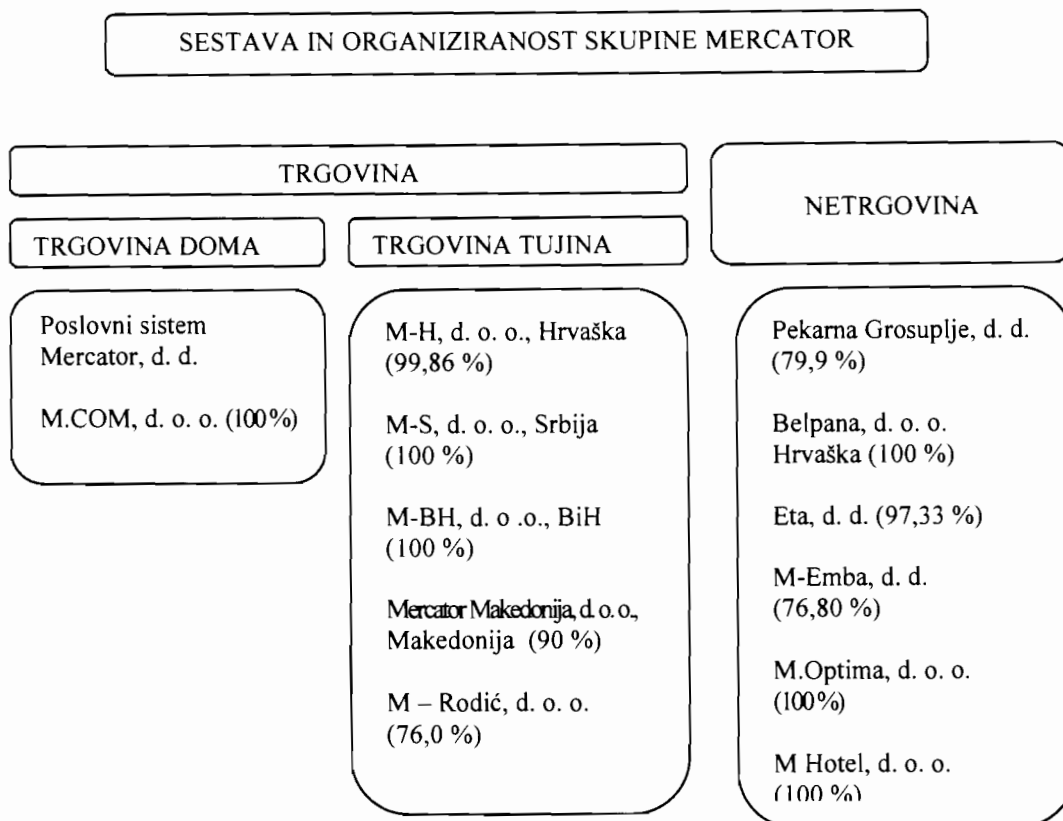


Vir: Mercator 2007a

Skupina Mercator ima danes okoli 20.000 zaposlenih in več kot tisoč prodajnih enot doma in v tujini. Njen tržni delež znaša v Sloveniji dobrih petinštirideset

¹ Ko navajam Poslovni sistem Mercator mislim tem družbe Mercatorja v Sloveniji, ko pa Skupino Mercator pa vse Mercatorjeve družbe, tako na domačem trgu, kakor v tujini.

odstotkov, na hrvaškem štiri odstotke, na srbskem trgu osem odstotkov in na trgu Bosne in Hercegovine približno dva odstotka. Njeno skupino sestavljajo tako trgovske kot netrgovske družbe. Osnovna dejavnost je trgovina na debelo in drobno z izdelki široke porabe, ki ustvari glavnino prihodkov.



V okviru trgovskega dela Skupine Mercator je trenutno glede na specializacijo izdelkov in storitev zaokrožena celovitost ponudbe v posebej oblikovanih programih:

- Market program, v okviru katerega Mercator razvija hipermarkete, supermarkete in manjše sosedske prodajalne, prodajalne udobja, Hura! diskonte in spletno trgovino. Pomemben del realizacije je tudi veleprodaja. Hura! diskonte razvija s ciljem zadovoljevanja potreb segmenta kupcev z najnižjo kupno močjo in potrebe kupcev, ki se vedejo izrazito racionalno. Market program – suhi zajema osnovna živila, praškasti program, konzervirano sadje in zelenjavo, dietetiko, sladki in slani program, alkoholne in brezalkoholne pijače ter izdelke za živali. Market program – sveži vključuje mleko in mlečne izdelke, meso in mesne izdelke, delikatesne solate, kruh, pekovske in slaščičarske izdelke, zamrznjen program ter sveže sadje in zelenjavo. V market program – neživila I Mercator vključuje kozmetiko, čistila, papirno-higiensko in gospodinjsko galanterijo, papirni, šolski program ter kozmetično galanterijo. V market program – neživila II sodi vse za mizo, tehnika v hipermarketih, in sezonski izdelki v hipermarketih.

- Tehnični program, ki združuje štiri programe: pohištvo in oprema, hišna in zabavna elektronika, gradbeni in instalacijski material ter vrt in agro program.
- Tekstilni program in program lepote, ki zajema oblačila za vse starostne skupine ter izbrano ponudbo drogerijskih in parfumerijskih izdelkov. V okviru programa razvija dva glavna tipa prodajaln z oblačili pod blagovnimi znamkama Modiana in Avenija mode, v okviru parfumerij in drogerij pa prodajalne Beautique. V sklop tekstilnega programa sodi tudi tekstil v hipermarketih in galanterijski izdelki.
- Intersport, za katerega je Mercator nosilec licence na slovenskem, hrvaškem, bosanskem in srbskem trgu, ter zajema priznane blagovne znamke športnih oblačil, obutve in opreme.

V okvir proizvodnje sodi proizvodnja steriliziranih in pasteriliziranih vrtnin, gorčice ter različnih prelivov, predelava sadja, kompotov in zamrznjenega programa, proizvodnja sadnih koncentratov, peka kruha in pekarskega peciva, praženje kave, proizvodnja kakava, izdelkov iz žitaric, prelivov in praškastih izdelkov. V okvir storitev pa gostinstvo, inženiring in projektiranje.

4.1.1 Zgodovina²

Zgodovina Mercatorja sega v leto 1949, ko je bilo ustanovljeno podjetje na debelo Živila Ljubljana, predhodnik družbe Poslovni sistem Mercator. Leta 1953 je začela delovati družba z imenom Mercator kot trgovsko podjetje na debelo s sedežem v Ljubljani. Med leti 1953 in 1990 se je organizacijsko in prostorsko širila. Njena osnovna dejavnost trgovina na debelo in drobno, se je širila še na proizvodnjo, kmetijstvo in storitve. Kapitalska povezava družbe s hčerinskimi družbami v letu 1990 je bila začetek koncernske organiziranosti in uveljavitve imena Poslovni sistem Mercator, d. d. Začetek privatizacije z javno prodajo delnic leta 1993 je bil po obsegu in vrednosti kapitala največja privatizacija v srednji Evropi. Le ta se zaključi leta 1995. Mercator je postal največja slovenska delniška družba, katere lastniki so bili državni skladi in okoli 63.000 malih delničarjev.

Leto 1997 je bilo za poslovanje družbe Mercator prelomno. Družba je postala eno najuspešnejših trgovskih podjetij v nekdanji Jugoslaviji. Tisto leto je Mercator dobil novo upravo s predsednikom uprave Zoranom Jankovičem na čelu. Uprava je sprejela ambiciozen strateški razvojni načrt, s katerim je hotela zaustaviti negativno poslovanje preteklih let in ustvariti najboljšo trgovsko družbo v državi, ki bi se lahko primerjala z evropskimi trgovskimi verigami. Začeli so se notranje prestrukturiranje in procesi, potrebni za integracijo slovenske živilske in druge trgovine. S povečevanjem ekonomičnosti in poslovne učinkovitosti, s pospešenim razvojem maloprodajne mreže in tržnimi aktivnostmi je tržni delež Mercatorja leta 1997 z 8.086 zaposlenimi dosegel 15,4 odstotka tržnega deleža.

Po zgledu in filozofiji nakupovalnih središč v zahodni Evropi je začel Mercator graditi sodobna nakupovalna središča. Prvo je odprlo svoja vrata leta 1998 Mercator center Koper. Isto leto sta jih odprla še Mercator center v Mariboru in Mercatorjev hipermarket na Ptuju. Tržni delež je znašal 20,1 odstotka, zaposlenih je bilo 8.375 ljudi. Leta 1999 in 2000 je Mercator širil in posodabljal maloprodajno mrežo. Vrstile so se naložbe v velika nakupovalna središča po Sloveniji in kapitalske povezave oziroma prevzemi določenih maloprodajnih trgovskih družb.

² Vir: Mercator 2007a

Prevzemu mariborske družbe Klas so sledili prevzemi Loke – Škofja Loka, Goriške – Nova Gorica, Jelše – Šmarje pri Jelšah, Planike – Slovenska Bistrica, družbe Hubelj Ajdovščina, Grosista – Nova Gorica, Špecerije – Bled, Dolenjke – Novo mesto, Posavja – Brežice, Jestvine – Koper in Rožce – Jesenice. Pomemben mejnik v razvoju je bila širitev v druge države z nakupovalnimi središči na Hrvaškem in Bosni in Hercegovini. Tržni delež v Sloveniji se je leta 1999 povzpел na 29,9 odstotka, leta 2000 pa je znašal kar 36,8 odstotka. Leta 2000 je bilo v skupini Mercator zaposlenih že 13.208 ljudi.

Leta 2001 je Mercator izboljšal vse ključne vidike poslovne uspešnosti, tako da je postala Skupina Mercator po ustvarjenih prihodkih največja slovenska gospodarska skupina. Poleg tega, da je Skupina ohranila vodilni položaj na domačem trgu, je utrdila svoj tržni delež na Hrvaškem ter v Bosni in Hercegovini. Leta 2001 se je začela pripravljati tudi na vstop na svoj tretji strateški trg, trg Srbije in Črne gore. Tržni delež v Sloveniji se je leta 2001 povzpел na 37,2 odstotka, število zaposlenih v Skupini Mercator pa na 13.692 ljudi.

Kljub zaostrenim tržnim razmeram je Mercator tudi leta 2002 ohranil položaj vodilnega trgovca v Sloveniji z 39,8-odstotnim tržnim deležem. Na Hrvaškem je ta znašal 2,9 odstotka, v Bosni in Hercegovini pa en odstotek. Število zaposlenih v Skupini Mercator je preseglo 14.000. Uprava je predčasno začela pripravljati nov srednjeročni gospodarski načrt, s katerim je določila temelje za poslovanje do leta 2005.

Leto 2003 so zaznamovale racionalizacija in standardizacija poslovanja Skupine Mercator, številne organizacijske spremembe za povečevanje poslovne uspešnosti in učinkovitosti.:

- Procesi reorganizacije poslovanja z oblikovanjem tehnične verige in reorganizacijo poslovnih procesov v družbi Eta, d.d., kjer se je Mercator odločil za novo strategijo in vizijo poslovanja družbe.
- Konsolidacija dejavnosti z odprodajo lastniških deležev v družbah Mercator KŽK Kmetijstvo Kranj, d. o. o., Trgoavto, d. d., Mesnine dežele Kranjske, d. d., Mercator – KŽK Kmetijstvo Kranj, d. o. o.
- Kapitalsko povezovanje z nakupom večinskega deleža družbe Živila, d. d.
- Koncentracija distribucijskih skladišč.
- Standardizacija poslovnih procesov.
- Združevanje režijskih služb.
- Stroškovna racionalizacija s pripojitvijo družb Emona Merkur, d. d. in Žana, d. d. ter prevzemom maloprodajne in veleprodajne dejavnosti družbe Mercator – Degro, d. d. ter Mercator – Gorenjska, d. d.
- Leta 2003 je Mercator prodal svoj 20-odstotni lastninski delež v družbi Spar Slovenija, d. o. o. in z družbo prenehal sodelovati na področju grosistične oskrbe.
- Konec leta 2003 je pričel s postopkom likvidacije podjetja Intermercator G. m. b. H. Avstija, saj so prenehli obstajati vzroki, zaradi katerega je bilo podjetje ustanovljeno.

Leto 2004 so zaznamovale širitev maloprodajne mreže, sprememba organizacijske sestave s pripojitvami in prevzemi, Mercatorjeva 55-letnica ter rekordni prihodki, zaradi katerih je Mercator zasedel prvo mesto v Sloveniji in 32. mesto po prihodkih vseh podjetij v desetih novih članicah Evropske unije. Trend širitve maloprodajne mreže, pripojitev, prevzemov, gradenj novih centrov v Sloveniji in tujini se nadaljuje tudi leta 2005. Vendar sta leto 2005 zaznamovala tudi odpoklic predsednika uprave Zorana

Jankovića in imenovanje novega predsednika uprave Žige Debeljaka in novih članov uprave.

4.1.2 Poslanstvo, vizija, vrednote in strateški cilji

Vizija

Vizija Mercatorja je postati vodilna trgovska veriga z živili in izdelki za dnevno rabo v gospodinjstvu v jugovzhodni Evropi.

Poslanstvo

Poslanstvo je ustvarjati koristi za pet skupin udeležencev: kupce, zaposlene, dobavitelje, lastnike in širše okolje.

Koristi za kupce želi ustvarjati z odličnimi trgovskimi storitvami, visoko kakovostjo blaga in konkurenčnimi cenami.

Koristi za zaposlene z zagotavljanjem varnega in prijetnega delovnega okolja ter možnostjo osebnega in strokovnega razvoja.

Koristi za dobavitelje se ustvarjajo s sodelovanjem pri razvoju kakovostnih in izvirnih izdelkov ter zagotavljanjem možnosti rasti v Sloveniji in na tujih trgih.

Koristi za lastnike se zagotavljajo z dobičkonosno rastjo poslovanja, povečevanjem učinkovitosti in povečevanjem tržne vrednosti podjetja.

Na koncu in ne najmanj pomembna pa je tudi korist za širše okolje z odgovornim odnosom do naravnega in družbenega okolja ter spoštovanjem poslovne etike in družbenih vrednot na vseh področjih delovanja.

Strateški cilji

Strateški cilji Skupine Mercator so;

- skrb za zadovoljstvo kupcev in pridobivanje novih, v vsakem trenutku pravi izdelek na pravem mestu, najboljši zaposleni za zadovoljstvo kupcev, povečanje poslovne uspešnosti in učinkovitosti ter vrednosti premoženja lastnikov in skrb za okolje;
- ohranitev vodilnega tržnega deleža v market programu v Sloveniji z izboljšanjem konkurenčnosti ponudbe ter razvojem maloprodajne mreže,
- postati prvi ali drugi največji trgovec z market programom na trgih Hrvaške, Srbije ter Bosne in Hercegovine s strateškimi povezavami in razvojem lastne maloprodajne mreže,
- vstop na druga tržišča jugovzhodne Evrope v market programu z nakupi privlačnih lokacij, razvojem maloprodajne mreže ter strateškimi povezavami. Poleg tega pa sodi med strateške cilje tudi
- razvoj nemarket programov, ki omogočajo izkoriščanje pozitivnih sinergij z market programom in/ali predstavljajo zasnovo za razvoj drugega temeljnega trgovskega programa s potencialom rasti in dobičkonosnosti na ciljnih trgih na daljši rok. Na koncu pa je strateški cilj tudi
- dobičkonosno poslovanje. Zagotavlja se z ukrepi za ohranjanje trgovskih marž, ukrepi za stroškovno racionalizacijo in povečevanje produktivnosti ter ukrepi za povečevanje produktivnosti investiranega kapitala.

Mercator mora na domačem trgu ustvarjati za kupce dodano vrednost ter v prodajne koncepte nenehno vnašati inovacije. Poleg osnovne ponudbe – bogate ponudbe živilskega programa, svojim kupcem ponuja v novo nastalih nakupovalnih centrih tudi ponudbo tekstilnega, tehničnega in športnega programa s kakovostnim prodajnim

pristopom in storitvijo. Ta format prodaje prenaša na druge trge, vendar prilagojene lokalnim potrebam in pričakovanjem kupcev.

Za ohranitev položaja vodilnega trgovca na domačem trgu mora Mercator nenehno posodabljati maloprodajne trgovine, skrbeti za kakovost ponudbe tako izdelkov kot tudi storitev, širitev linij trgovske znamke, nagrajevati zvestobo kupcev s kartico zvestobe (Pika kartica), skratka ponuditi kupcu več, kot mu ponuja konkurenca. Prihodu diskontnih trgovcev kot sta Hofer in Lidl, se Mercator ne more izogniti, lahko pa obdrži svoje kupce z dodatno ponudbo kakovostnih a cenovno sprejemljivejših izdelkov.

Trgovska znamka Mercator je trajen strateški projekt, ki ga uresničuje vsa Mercatorjeva maloprodajna mreža. Na tem področju želi postati vodilni in najbolj prepoznaven trgovec kakovostnih in konkurenčnih lastnih izdelkov v različnih delih ponudbe market programa v Sloveniji, ki bodo v zadovoljstvo vsem Mercatorjevim kupcem. Mercator ustvarja 13-odstotni delež prodaje linij trgovske znamke v skupni prodaji market programa. V skladu z zahtevami porabnikov in njihovimi spreminjajočimi nakupnimi navadami namerava še povečati število izdelkov v sedanjih linijah. Tako bo pridobil širši krog stalnih kupcev. Mercator želi doseči 20-odstotni delež prodaje trgovske znamke v celotni maloprodaji market programa. Ključni projekti trgovske znamke so Lumpi, Mizica, pogrnj se, Zdravo življenje in linija Mercator, prenoviti pa namerava linije Popolna nega, M-linija in Zdravo življenje.

V Mercatorju se ves čas zavedajo, da je skrb za okolje in posluš za njegove potrebe nenehen proces, v katerem se je treba ves čas prilagajati novim zahtevam in spremembam. Zato si prizadevajo izboljšati okoljske vidike poslovanja in še bolj racionalizirati porabo vseh naravnih virov. Vse bolj poudarjajo koncept trajnostnega razvoja, družbene odgovornosti podjetja in v okviru te vprašanje odnosa podjetja do vseh deležnikov. Zato je vzpostavitev celovitega okoljskega delovanja tudi eden izmed načinov izboljšanja Mercatorjeve konkurenčne ponudbe. Zato da bi zmanjšal vplive na naravno okolje, vodi Mercator sisteme ravnanja z odpadno embalažo ter odpadno električno in elektronsko opremo. Uvesti namerava tudi energetske učinkovite tehnologije, ki omogočajo ogrevanje objektov na lesno biomaso. Sekance, pridobljene iz odpadne lesne embalaže, ki je stranski proizvod poslovanja, bo Mercator na testni lokaciji uporabil kot vir energije za ogrevanje in pripomogel k zmanjšanju emisij ogljikovega dioksida. Prepoznaven namerava postati tudi kot okoljsko osveščen trgovec.

Vrednote

Zaupanje in medsebojno spoštovanje sta vrednoti, ki so ju ustvarili z neutrudnim timskim delom, odkritimi odnosi, spodbujanjem ustvarjalnosti in motiviranjem sodelavcev. Za drugo vrednoto – poznavanje želja kupcev so nujni dosledno izobraževanje zaposlenih doma in v tujini, stalen prenos znanja, zagotavljanje osebne rasti in razvoja ter izjemna konkurenčnost kadrov. Vrednoto, kot je skrbno in pregledno poslovanje v vsakem trenutku, ima Mercator vselej za konkurenčnost, za temelj vsakega partnerstva, kakor tudi dostopnost do ključnih informacij, doslednost in poštenost. Širjenja trdne korporacijske kulture pa ne bi bilo brez vrednot, kot so usposabljanje ključnih kadrov za prevzem mednarodnih nalog, razumevanje različnosti in prilagajanje lokalnemu okolju.

4.2 Investiranje v tujini

Trgi držav na območju nekdanje Jugoslavije pomenijo za slovenska podjetja zaradi dobrega poznavanja razmer potencialne prednosti. Mnoga slovenska podjetja so bila v preteklosti že prisotna na teh trgih in razmeroma dobro poznajo tamkajšnje poslovne navade in običaje.

Glavni razlogi za odločitev uprave Mercatorja, da začne investirati v tujini, so bila zagotovo zasičenost slovenskega trga in zakonodaja, ki Mercatorju ni dopuščala širjenja svojega poslovanja doma, bližina sosednjih trgov, skupna zgodovina in zato manj težavno razumevanje in sporazumevanje. Hkrati pa so gospodarske in družbenopolitične spremembe na trgih nekdanje Jugoslavije ponujale slovenskim podjetjem nove poslovne priložnosti. Izredno dinamično socialno in ekonomsko okolje, privatizacija in prehod v tržno gospodarstvo so močno vplivali na življenje in vrednote prebivalcev nekdanje Jugoslavije, s tem pa tudi na nakupovalne navade porabnikov, njihove želje in potrebe. Vendar pa je kljub prednosti, ki jih razumevanje teh porabnikov prinaša mednarodnim tržnikom, raziskav in informacij nakupnih vedenjskih vzorcev porabnikov v teh regijah malo ali pa so ostale v rokah posameznih naročnikov raziskav.

Zato je Mercator pred vstopom na te trge naredil poglobljene analize posameznega trga, njegovih porabnikov, njihovih nakupnih navad, poznavanja in vrednotenja slovenskih izdelkov v primerjavi z izdelki domačega izvora, poznavanja slovenskih blagovnih znamk in drugo. Rezultati raziskav deloma potrjujejo splošno mnenje, da imajo slovenski izdelki na trgih nekdanje Jugoslavije velik ugled, saj porabniki razmeroma visoko vrednotijo posamezne lastnosti slovenskih izdelkov, še posebej v primerjavi z domačimi izdelki. Pomen države izvora je še najmanj izražen na Hrvaškem, ki pa tudi sicer najbolj odstopa od drugih regij. V primerjavi z drugimi regijami vrednotijo na Hrvaškem izdelke domačega porekla razmeroma visoko, izdelke slovenskega porekla pa razmeroma nizko. Zanimiv je podatek, da je najpomembnejši razlog za nakupovanje zunaj meja lastne države v vseh regijah enoten, to so nižje cene, drugi je boljša kakovost izdelkov in tretji večji izbor blaga v tujini. Raziskave so pokazale, da je v zavesti porabnikov globoko zasidrana le še peščica slovenskih blagovnih znamk, saj sta od razpada Jugoslavije pretekli že skoraj dve desetletji in se je medtem že oblikovala nova skupina mlajših porabnikov. Ti so pripravljene kupovati katere koli tuje znamke. Pri njih so slovenske blagovne znamke tudi najnižje ovrednotene. Ker pa je to skupina porabnikov, ki bo v prihodnosti predstavljala ključno kupno moč, je nujno treba upoštevati njihovo vrednotenje blagovnih znamk.

Trgi nekdanje Jugoslavije nedvomno pomenijo z vidika potreb porabnikov priložnost za slovenska podjetja. Kljub značilnim razlikam med posameznimi regijami razmeroma velik del prebivalcev vsaj občasno kupuje potrošne izdelke v tujini. Razlog za to je zaznana neprimernost cen in izbora kakovostnega blaga na domačem trgu. Zato je ustrezno oblikovanje trženjskega spleta izdelkov in storitev slovenskih podjetij lahko alternativa nakupovanju v tujini. Za trženjsko usmerjena podjetja je razumevanje lokalnega mikrookolja temelj poslovnega uspeha, zato so raziskave trga najboljše podlaga za načrtovanje vstopa. Ker se analizirani trgi po svojih makroekonomskih, političnopravnih in razvojnih izhodiščih medsebojno zelo razlikujejo, s tem pa ustvarjajo za podjetja različne pogoje razvoja ekonomskega delovanja, se značilnosti poslovanja na posameznih trgih obravnavajo ločeno, hkrati pa so dobra izhodišča za medsebojne primerjave in strategije vstopanja ali širjenja že obstoječega delovanja slovenskih podjetij na teh trgih. Na različno dinamiko ekonomskega, pravnega, političnega in drugih vidikov razvoja in rasti teh trgov so vplivale predvsem posledice

vojne in politična nestabilnosti, z njimi povezana poslovno-ekonomska tveganja in počasnejša stopnja razvoja trgov.

4.2.1 Analiza hrvaškega trga

Hrvaška je med izbranimi trgi ekonomsko in pravno najbolj stabilna. Bojuje se za stabilnost valute in pričakuje večji obseg neposrednih tujih investicij. Slovenija še vedno ostaja ena njenih večjih zunanjetrgovinskih partneric tako na izvozni, kot na uvozni strani, kar potrjuje smiselnost širitve slovenskih podjetij na ta trg.

V Hrvaški živi 4.494.749 prebivalcev na 56.542 kvadratnih kilometrih. Bruto domači proizvod (BDP) na prebivalca je bil konec leta 2006 13.200 ameriških dolarjev (USD), rast BDP pa 4,4 odstotka. Aktivnega prebivalstva je 1,72 milijona, od tega pa je kar 64,5 odstotka prebivalstva zaposlenega v sektorju trgovine in storitev. Isti sektor ustvarja 61,7 odstotka BDP. Stopnja brezposelnosti je leta 2006 znašala 17,2 odstotka, pod pragom revščine pa je živelo 11 odstotkov prebivalcev. Inflacija je leta 2006 znašala 3,4 odstotke (Hrvaška 2007).

Tabela 4.1 Tržni delež največjih trgovcev na hrvaškem trgu v letih 2004 in 2005

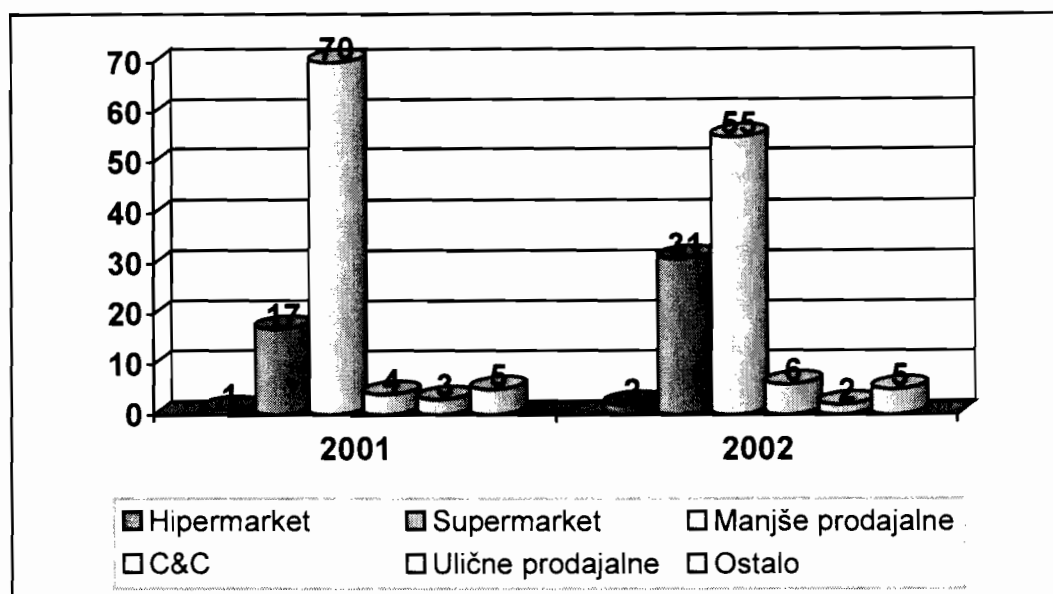
2004 (v %)		2005 (v %)	
1. Konzum	19,5	1. Konzum	22,1
2. Getro	7,6	2. Getro	7,2
3. Billa	5,0	3. Billa	6,8
4. KTC	4,8	4. Kaufland	5,4
5. Kaufland	4,8	5. KTC	4,5
6. Mercator	2,1	6. Mercator	4,0
7. Presoflex	2,0	7. Kerum	2,5
8. Kerum	1,9	8. Presoflex	1,9
9. Metro	1,7	9. Metro	1,8
10. Ipercoop	1,6	10. Ipercoop	1,4

Vir: Gral-Iteo 2001

Mercator je dosegal leta 2001 v vsej Hrvaški 0,34-odstotni tržni delež, na območju Severnega Jadrana (MC Pula) pa 2,4-odstotni tržni delež. S prevzemom družbe Sloboda, ki je s svojimi prodajalnami prisotna predvsem v Zagrebu in okolici je dosegel 1,5-odstotni tržni delež, kar ga je že uvrstilo med 10 največjih trgovcev na Hrvaškem. Tržni delež je leta 2005 povečal na 4 odstotke s prevzemom družb Era Tornado, d. o. o. in Trgohit d. o. o. Koncentracija v trgovini na drobno se je začela povečevati, saj največjih pet trgovcev pokriva že 46 odstotkov trga.

Nakupne navade prebivalcev Hrvaške in analizo trga povzemam iz internega gradiva Mercatorja (Mercator 2001a). Raziskava je potekala v obdobju od aprila do junija 2001. Delež prodajaln tipa supermarket in hipermarket v letu 2001 v primerjavi letom 2000 počasi narašča zaradi upadanja števila manjših prodajaln, prav tako pa tudi delež nakupov v večjih prodajalnah.

Slika 4.2 Delež prodajaln po tipu na trgu Hrvaške v letu 2001 in 2002 v odstotkih



Vir: Mercator 2001a

Raziskava nakupovalnih navad je pokazala, da kar osem odstotkov prebivalcev svoje nakupe izdelkov za vsakdanjo rabo še vedno opravi v tujini. Največkrat omenjene države so Italija, Madžarska, Bosna in Hercegovina in Slovenija. Vendar ta delež počasi upada. Leta 2000 je znašal 11 odstotkov, v letu 2001 pa 8 odstotkov. Raziskava je tudi pokazala, da prebivalci Zagreba večino svojih nakupov opravijo v Sloveniji, Dalmaciji, Bosni in Hercegovini, prebivalci Severnega Jadrana pa v Italiji. Treba se je zavedati, da je to izgubljeni prihodek, zato mora biti ponudba oblikovana privlačno, da predstavi kupcem domačo ponudbo za ugodnejšo, kot je v tujini, in tako zmanjša odliv nakupov v sosednje države.

Mesto nakupa se razlikuje pri glavnih in dnevnih nakupih. Glavni nakup opravljajo hrvaška gospodinjstva največkrat v supermarketih (66 odstotkov) in prodajalnah Cash & Carry (16 odstotkov). Delež nakupov v prodajalnah vrste hipermarket počasi narašča na račun nakupov v manjših sosedskih prodajalnah in na tržnicah. Skoraj polovica anketirancev opravlja glavne nakupe vsaj enkrat na mesec in dnevne nakupe vsak dan, 89 odstotkov anketiranih pa opravlja dnevne nakupe vsaj dvakrat na teden. Tudi pogostost dnevnih nakupov je v letu 2001 naraščala v primerjavi z letom 2000. Na izbiro trgovca, pri katerem bi hrvaški kupci opravili glavni nakup, odločilno vplivajo naslednji dejavniki: cena, globina in širina ponudbe, možnost različnih načinov plačevanja in možnost nakupa »vse na enem mestu«. Odločilni dejavniki pri izbiri trgovca za opravljanje dnevnih nakupov pa so bližina doma, cene ter globina in širina ponudbe. Glavni nakupi se izvajajo večinoma popoldne in zvečer, ob petkih in sobotah, največkrat v sredini meseca. Dnevni nakupi pa zgodaj zjutraj in dopoldne.

SWOT analiza Mercatorja na hrvaškem trgu.

Prednosti:

- Visoko kakovostna ponudba in visoka kakovost storitve.
- Vrhunska opremljenost prodajnih prostorov.
- Razvoj različnih prodajnih formatov.
- Močna korporativna kultura in pripadnost zaposlenih.

- Kakovostna trgovska znamka in razvit program zvestobe – Pika.
- Partnerski odnos z dobavitelji.
- Že kupljene lokacije na hrvaškem trgu.

Slabosti:

- Slabše razvita maloprodajna mreža po celotnem območju Hrvaške.
- Majhen tržni delež ne omogoča dobre pogajalske pozicije pri dobaviteljih.
- Nerešena politična vprašanja.
- Manjše število izdelkov trgovske znamke.
- Premajhno sprejemanje Mercatorja s strani lokalne skupnosti v primerjavi z domačimi trgovci in trgovci drugih držav.

Priložnosti:

- Intenziven razvoj maloprodajne mreže po vsej Hrvaški in z njim rast tržnega deleža.
- Razvoj trgovske znamke z uvajanjem proizvodov hrvaških proizvajalcev.
- Uvajanje prodaje po internetu.
- Širitev Pika kartice.

Nevarnosti:

- Močna konkurenca na hrvaškem trgu.
- Prihod tujih trgovskih verig – predvsem diskontov.
- Vpliv političnih odnosov med državama na javno mnenje.
- Poslabšanje kakovosti ponudbe in storitev.

Iz opravljenih analiz so bila predlagana sledeča priporočila za prodajalne vrste hipermarket, kjer se kupci večinoma odločajo za glavne nakupe:

- Nakupi se opravljajo večinoma enkrat na mesec, zato je potrebna prilagoditev terminov in časa trajanja akcij pospeševanja prodaje z izvajanjem mesečnih hipermarket akcij.
- Stalno je potrebno ohranjati konkurenčni položaj ter skrbeti za široko in atraktivno ponudbo. Za projekte Trajno nizke cene in Trgovske znamke Mercator izbrati izdelke, ki so najbolj prodajani izdelki posamezne blagovne skupine in po katere hodijo kupci v tujino.
- Nakupi se opravljajo ob petkih in sobotah zvečer, v sredini meseca. To je treba upoštevati pri načrtovanju dogodkov in degustacij ter ostalih akcijah pospeševanja prodaje.

Za manjše prodajalne, kjer kupci dnevno nakupujejo, so bila predlagana sledeča priporočila:

- Nakup se opravlja skoraj vsak dan.
- Na izbiro trgovca vplivajo racionalni faktorji kot so bližina doma in cene nasploh. Zato je treba v projekte Trajno nizka cena in Trgovska znamka Mercator vključevati izdelke, ki se kupujejo pogosteje oziroma pri manjših nakupih.

Poleg osnovne ponudbe živilskih izdelkov oz. izdelkov za vsakdanjo rabo je bila opravljena tudi analiza pomembnosti posameznih elementov ponudbe in storitve pri sekundarni ponudbi izdelkov. Pri ponudbi tehničnih in športnih izdelkov ter pohištva je za kupca najpomembnejša garancija, enako pomembnost posvečajo tehničnim lastnostim in uporabnosti, najmanj pomembno pa jim je poreklo. Pri tekstilnih izdelkih so zanj najpomembnejša sestava blaga in navodila za ravnanje z blagom in prav tako najmanj pomembno poreklo.

4.2.2 Analiza trga Srbije in Črne gore³

Največja težava na tem trgu so valutna in inflacijska nihanja, neurejena zakonodaja, velika skrita nezaposlenost v podjetjih, strog zakon o zaposlovanju, zelo počasen privatizacijski proces, siva ekonomija. Tujih investicij je malo, vendar spremembe v zakonodaji ustvarjajo za investitorje nekoliko manj tvegano investicijsko ozračje. Kupna moč je na srbskem trgu zelo nizka, stopnja brezposelnosti pa visoka.

V Srbiji živi 9,396.411 prebivalcev (po podatkih leta 2002), na 88.361 kvadratnih kilometrih. BDP na prebivalca je v letu 2005 znašala 4.400 ameriških dolarjev, rast BDP je bila 5,9-odstotka. Aktivnih prebivalcev je 2,96 milijona, od tega jih je v sektorju trgovina in storitve zaposlenih 24 odstotkov. Ta sektor ustvari 57,9 odstotka BDP. Stopnja brezposelnosti je konec leta 2004 znašala 31,6 odstotka, kar 30 odstotkov prebivalstva pa je živelo pod pragom revščine. Inflacija je bila leta 2005 kar 15,5-odstotna (Srbija 2007).

Koncentracija v trgovini na drobno je na trgu Srbije nizka, pet največjih trgovcev zavzema okoli 19-odstotni tržni delež. Delež majhnih prodajal na trgu še vedno prevladuje. Mercator je v letu 2005 dosegal na tem trgu enoodstotni tržni delež.

Tabela 4.2 Tržni delež največjih trgovcev na srbskem trgu v letih 2004 in 2005

2004 (v %)	2005 (v %)
1. Maxi (Delta M) 5,0	1. Maxi (Delta M) 7,0
2. Rodić 5,0	2. Rodić 6,0
3. C market 4,0	3. C market (Delta M) 3,6
4. Pekabeta 2,0	4. Pekabeta (Delta M) 1,1
5. Mercator 1,0	5. Mercator 1,0

Vir: Gral-Iteo 2001

Analizo srbskega trga in nakupovalnih navad porabnikov povzemam po Analizi trgovine v Republiki Srbiji, ki jo je leta 2001 opravil Inštitut za jugovzhodno Evropo (ISEE), Ekonomska fakulteta Ljubljana.

Porabnike na srbskem trgu lahko razdelimo na tri sloje: nižjega, srednjega in višjega, pri čemer je smiselno upoštevati zadnja dva. Srednji sloj je številčno največji in kupuje predvsem izdelke široke porabe po ugodnih cenah. Velikost tega sloja podjetju omogoča izkoriščanje ekonomije obsega, tako da lahko podjetje nudi kupcem nizke cene in s tem postane še bolj zanimiv zanje. Ko se kupna moč poveča, ta sloj najbolj prispeva k povečanju obsega poslovanja podjetja. Višji sloj predstavlja pet do 10 odstotkov celotnega prebivalstva. Zaradi sorazmerno visokih dohodkov ni občutljiv za cene. Ta sloj kritično izbira prodajni ambient, ker izbiro prodajalne povezuje tudi z lastnim ugledom. Pri izbiri prodajalne so mu predvsem pomembne naslednje karakteristike:

- dober izgled ambienta,
- širok prodajni sortiman,
- kakovost proizvodov,
- dobro prepoznavne blagovne znamke, predvsem tuje

³ V obdobju od leta 2000 do 2005 je bilo to območje skupne države Srbije in Črne gore. 3. junija 2006 je Črna gora razglasila neodvisnost in samostojnost in s tem neodvisno državo.

- visoka kakovost storitev.

Pri določanju cen se je treba osredotočiti predvsem na cene izdelkov široke potrošnje in jih vključevati v prodajno pospeševalne aktivnosti. Za ostale izdelke je treba ugotoviti kakšna je njihova cenovna elastičnost. Na splošno velja, da se raje kot za kakovosten srbski proizvod kupci odločajo za tuj proizvod z močnim ugledom, medtem ko med srbskimi proizvodi ponavadi iščejo tiste z najnižjo ceno.

S kakovostnim povezovanjem proizvodnje in potrošnje bi slovensko podjetje v Srbiji doprineslo k višanju življenjskega standarda in kakovosti življenja ter pomagalo reševati problem brezposelnosti. Slovensko trgovsko podjetje bi moralo prevzeti aktivno vlogo pri kreiranju novih izdelkov, razvoju lastne trgovske znamke kot nove filozofije v poslovanju, ustvarjanju novih nakupovalnih navad in večanju potreb kupcev. Uvesti bi moralo tudi svetovne standarde kakovosti proizvodov ter zagotoviti zdravstveno in higiensko ustreznost živil.

Konkurenca na področju trgovine je na srbskem trgu še dokaj šibka, predvsem v segmentu hipermarketov. Zato je možnost neposrednega investiranja vanj velika. Primanjkuje sodobno opremljenih, klimatiziranih, čistih, dobro založenih trgovin in prijaznega prodajnega osebja. Glede na koncentracijo prebivalstva v Srbiji je najprimernejša lokacija za vstop glavno mesto Beograd, kjer sta kupna moč in število potencialnih kupcev največja. V Beogradu živi skoraj petina celotnega prebivalstva Srbije, tu je tudi največja koncentracija izobraženih ljudi.

SWOT analiza Mercatorja na trgu Srbije in Črne Gore.

Prednosti:

- Uveljavljeno dobro ime na trgu še iz časov skupne države.
- Razvoj različnih prodajnih programov.
- Trenutno ima Mercator v Srbiji edinstven prodajni format, saj ima najširšo izbiro, najbolj kakovostno ponudbo in storitev.
- Razvita trgovska znamka.
- Dobra likvidnost podjetja omogoča boljšo pozicijo pri dobaviteljih.
- Izbira je prilagojena lokalnemu okolju, velik je delež izdelkov lokalnega izvora.

Slabosti:

- Trenutna velikost podjetja ne omogoča ekonomije obsega.
- Maloprodajna mreža še ni razvejana.
- Ni distribucijskega središča, kar povečuje stroške in vpliva na optimalno raven zalog.
- Birokratski sistem zavira hitrejšo širitev.
- Manjše število izdelkov trgovske znamke.

Priložnosti:

- Nerazvito trg.
- Slaba konkurenca.
- Širitev trgovske znamke in uporabnost Pika kartice.
- V najkrajšem možnem času pridobiti lokacije v vseh večjih mestih in s tem pridobiti prednost pred prihajajočo konkurenco.
- Odpiranje supermarketov in Hura! diskontov v večjih stanovanjskih naseljih.
- Razvoj internetne prodaje.

Nevarnosti:

- Nestabilen politični položaj v državi.
- Megleno načrtane smeri razvoja države.

- Neurejeni predpisi in njihovo pogosto menjavanje.
- Različne ovire pri uvozu.
- Nizka kupna moč državljanov.
- Siva ekonomija.

Mogoče strategije vstopa slovenskega trgovskega podjetja na srbski trg so neposredni vstop v obliki investicije, strateška povezava ali pa franšizing. Vsaka izmed oblik prinaša tako prednosti kot tudi slabosti ter različne stopnje tveganja. Vendar pa je problem neurejenega lastništva v Srbiji še vedno zelo močan, zato je pri tem potrebna velika previdnost. Po drugi strani pa zaradi politične osamitve Srbije v preteklih letih prave konkurence tu še ni in bi vstop pomenil prednost prvega na trgu.

4.2.3 Analiza trga Bosne in Hercegovine

Bosna in Hercegovina je zaradi vojne in politično pravne delitve na skupno bošnjaško-hrvaško Federacijo Bosne in Hercegovine ter Republiko Srbsko tudi ekonomsko ostala na zelo nizki stopnji razvitosti. Visoka stopnja brezposelnosti, visoka stopnja zadolženosti, odvisnost od tuje pomoči, omejenost zunanjetrgovinskih tokov ter predvsem celovita gospodarskoppravna neurejenost omejujejo vstop kapitala na ta trg kljub jasno izraženi potrebi po nujnosti pritoka kapitala iz razvitejših držav.

V Bosni in Hercegovini živi na 51.129 kvadratnih kilometrih 4.498.976 prebivalcev. BDP na prebivalca je leta 2006 znašal 5.500 ameriških dolarjev, rast BDP pa 5,3-odstotna. Aktivnega prebivalstva je 1,026 milijona. Podatkov o številu zaposlenih v sektorju trgovina in storitve ni, je pa ta sektor ustvaril 55 odstotkov BDP. Stopnja brezposelnosti je bila v letu 2004 po uradnih podatkih kar 45,5-odstotna. Pod pragom revščine je leta 2004 živelo 25 odstotkov prebivalstva. Inflacija je bila leta 2006 znašala 8,2-odstotna (Bosna in Hercegovina 2007).

Koncentracija trgovine na drobno je na trgu Bosne in Hercegovine nizka, tržni delež petih največjih trgovcev na trgu je ocenjen na 17 odstotkov. Izrazite vodilne pozicije na trgu ne moremo pripisati nobenemu trgovcu. Tržni delež Mercatorja je v letu 2005 znašal 2 odstotka.

Tabela 4.3 Tržni delež največjih trgovcev na trgu BiH v letu 2005

2005 (v %)	
1. Interex	6,1
2. VF Komerc	3,9
3. Tropic Centar	2,6
4. Bingo	2,3
5. Mercator	2,0
6. Omega	1,7
7. Robot	0,6

Vir: Gral-Iteo 2001

Nakupne navade prebivalcev Bosne in Hercegovine in analizo trga povzemam iz internega gradiva Mercator. Raziskava je potekala avgusta 2000, njen cilj je bil ugotoviti ciljne skupine kupcev Mercatorja, lokacije glavnih in občasnih nakupov, pomembnost vidika cene, blagovne skupine na katerih bi trgovec gradil svojo ponudbo in pomembnost elementov storitve. Anketiranje se je izvajalo po različnih krajih v

Bosni in Hercegovini, v obliki osebnega intervjuja. Zajetih je bilo 600 ljudi, kraji anketiranja pa Sarajevo, Mostar, Tuzla in Zenica.

Največ anketiranih opravi svoj glavni nakup enkrat na mesec v hiper- ali supermarketu, najpomembnejše pa so cena, raznovrstnost in specializiranost ponudbe. Nakup opravijo najpogosteje v soboto med 10. in 12. uro in sicer z osebnim vozilom. Občasne nakupe pa največ anketirancev opravi na tržnici. Najpogosteje kupujejo osnovne izdelke kot so sadje in zelenjava, kruh, mleko in mlečni izdelki, brezalkoholne pijače, manj pogosto pa delikateso, konzerve, zamrznjene izdelke in drugo. Razlog, zakaj anketiranci kupujejo našete izdelke manj pogosto oziroma nikoli je gotovo v življenjskem standardu, ki je zelo nizek, kar pomeni, da prebivalci nakupujejo samo osnovne življenjske potrebščine. Tudi analiza izdelkov, ki jih kupujejo na podlagi blagovne znamke, pokaže enako sliko. Na prvem mestu so mleko in mlečni izdelki, sledijo pralni praški in kozmetika. Za izdelke, ki jih kupujejo na podlagi njihove kvalitete, je največ anketiranih navedlo sadje in zelenjavo, mesnine in kruh. Pakiranje in embalaža izdelka pri nobeni skupini izdelkov ni pomemben dejavnik odločitve nakupa.

Pogostost nakupa izdelkov nemarket programa je v Bosni in Hercegovini zelo nizka. Vsake pol leta kupujejo obutev, ženska in moška oblačila, enkrat na dve leti šolski material, enkrat na pet let pa športna oblačila. Vse te blagovne skupine kupujejo v specializiranih prodajalnah.

SWOT analiza Mercatorja na trgu Bosne in Hercegovine.

Prednosti:

- Uveljavljeno dobro ime Mercatorja na trgu.
- Razvoj različnih prodajnih programov.
- Kakovostna ponudba in visoka kakovost storitve.
- Trenutno so Mercator centri edinstvena nakupovalna središča, saj imajo najbogatejšo izbiro, so sodobni in na dobrih lokacijah.
- Dobro razvit program zvestobe z Mercatorjevo Pika kartico. Plačilno-kreditna zelena Pika kartica je edina plačilna kartica trgovske verige.
- Razvita trgovska znamka
- Dobra likvidnost podjetja omogoča boljši položaj pri dobaviteljih.

Slabosti:

- Sedanja velikost podjetja ne omogoča ekonomije obsega.
- Ni distribucijskega središča, kar povzroča visoke stroške in vpliva na optimalno raven zalog.
- Majhen tržni delež ne omogoča dobrega pogajalskega položaja pri dobaviteljih.
- Maloprodajna mreža ni razvejana.
- Informacijski sistem ni razvit.
- Manjše število izdelkov trgovske znamke.

Priložnosti:

- Nerazvit trg.
- Tuje konkurence še ni.
- Mogoča širitev v druga večja mesta, nakupi najboljših lokacij v njih.
- Odpiranje Hura! diskontov.
- Razvijanje trgovske znamke z lokalnimi proizvajalci.

Nevarnosti:

- Nestabilen politični položaj v državi.
- Neurejeni predpisi in njihovo pogosto menjavanje.

- Različne ovire pri uvozu.
- Prihod tujih trgovskih verig.
- Nizka kupna moč.
- Siva ekonomija.

Iz tega so bila izoblikovana sledeča priporočila:

- Lokacija – ker se glavni nakupi odvijajo v prodajalnah tipa hipermarket je prodor na trg Bosne in Hercegovine smiseln s prodajalnami te vrste, dobro dostopnimi in opremljenimi s številnimi parkirišči. Konkurence, kakršna je v Sarajevu, v drugih krajih Bosne in Hercegovine še ni.
- Izbor izdelkov – celotno ponudbo v hipermarketih graditi na osnovnih vrstah blagovnih skupin. Te vključevati v prodajno pospeševalne akcije in projekte. Blagovne skupine, ki jih kupci ne poznajo dovolj oziroma jih kupujejo redko, uvajati postopoma z degustacijami in promocijami. Graditi svojo razpoznavno podobo s kakovostnimi izdelki, bogato izbiro različnih izdelkov in z ugodnimi nakupi.
- Cene – v prodajno pospeševalne akcije Trajno nizka cena, Trgovska znamka Mercator, Bosanska korpa in redne akcije je treba vključevati najbolj prodajane izdelke iz posameznih blagovnih skupin.
- Storitev – za kupce so zelo pomembni kakovost, izbor in cena izdelkov, dostopnost do prodajalne, ustrežljivost, prijaznost in strokovnost prodajnega osebja, čistoča prodajaln in posebne ponudbe.

4.2.4 Zgodovina vstopa

Mercatorjeva ekspanzija na tuje trge se je začela z vstopom na hrvaški trg, nato na trg Bosne in Hercegovine in nazadnje na trg Srbije in Črne gore. Tako se je odločila uprava Mercatorja, potem ko je preučila najpomembnejše zadeve, ki izhajajo iz pravne regulative in prednosti ter slabosti posameznih okolij.

Analiza okolja ni zajemala le značilnosti konkretnega lokalnega okolja, temveč celotne države, v katero se je Mercator želel razširiti. Dejavniki, ki jih v analizi okolja vsake države natančno preučijo, so:

- gospodarska gibanja in razvojne možnosti,
- carinska politika in politika prelevmanov, taks,
- konkurenčnost v okolju,
- plačilni promet, banke,
- razvitost infrastrukture,
- struktura in kupna moč prebivalstva.

Prva Mercatorjeva naložba na Hrvaškem je bila gradnja nakupovalnega središča v Pulju – Mercator center Pula, ki je prve kupce sprejel decembra 2000. Še isti mesec je Mercator odprl tudi nakupovalni center v Sarajevu. Tako je hkrati vstopil na dva trga zunaj matične države. Leto zatem se je začel intenzivno pripravljati tudi za vstop na tretji trg – trg Srbije in Črne gore. Leta 2001 je odprl Nakupovalni center v Zagrebu, leta 2002 pa prvega v Dalmaciji, v Splitu. Konec leta 2002 je končno vstopil na tretji, srbski trg, na katerem je odprl Mercator center Beograd.

Leto 2003 lahko označimo kot leto pozicioniranja na hrvaškem trgu, saj je Mercator kupil veliko število zemljišč in sicer na lokacijah Osijek, Rovinj, Metkoviči, Zadar, Bjelovar, Čakovac, Đakovo, Župa Dubrovačka, Karlovac, Slavonski Brod, Koprivnica, Labin in Kutina. Od navedenih lokacij je konec leta odprt Trgovski center Župa

Dubrovačka in Robna kuča (RK) Karlovčanka v Karlovcu, na področju Velike Gorice prenovil pet prodajaln, nato pa kupil zemljišče Štuka v Veliki Gorici.

V letu 2004 so začeli delovati Trgovski center Metkovič in Mercatorjevi centri v Đakovu, Čakovcu in Osijeku.

Leta 2005 se je maloprodajna mreža zunaj matične države razširila še za dva Mercatorjeva centra – prvega v Zadru, Hrvaška in drugega v Čačku, v Srbiji in Črni gori, pa tudi z odprtjem trgovskega centra v Dobrinji v Bosni in Hercegovini. Isto leto sta vodstvi delniških družb Mercator in Era podpisali pogodbi za nakup Erine trgovske mreže na Hrvaškem preko odvisne družbe Mercator – H, d. o. o. (nakup družb Era Tornado, d. o. o. in Trgohit, d. o. o. in nepremičnine nakupovalnega centra Samobor), in za nakup zemljišča v kompleksu Skopski sejem za širjenje poslovnih aktivnosti v Makedoniji. Septembra leta 2005 je Mercator kupil tudi poslovni delež družbe Investment International, d. o. o., s sedežem v Skopju in tako pridobi še eno zemljišče v Skopju za širitev trgovske dejavnosti v Makedoniji.

4.2.5 Strategije vstopa

Mercator je za strategijo vstopa na Hrvaški trg izbral skupno naložbo s podjetjem Intermercator G. m. b. H. iz Avstrije. Rezultat skupne naložbe je podjetje Mercator Pula, d.o.o. Podjetje Intermercator v Avstriji je 100-odstotna last Skupine Mercator. Razlog za takšno strategijo je bila različnost odnosov in stališč, ki sta jih zavzemali hrvaška vlada in politika do slovenskih podjetij ali do podjetij Evropske unije. Zato je isti lastnik deloval le v drugi preobleki. Konec leta 2003 je Mercator začel z likvidacijo podjetja v Avstriji, saj po vstopu Slovenije v Evropsko unijo ne bi bilo več razlogov za ustanovitev in obstoj podjetja.

Če opazujemo dinamiko investicij, ugotovimo, da je Mercator izbral tako imenovano multiplo strategijo – strategijo vlaganja v več držav hkrati. Čeprav so si trgi držav nekdanje Jugoslavije v marsičem različni, je med njimi možno poiskati skupne lastnosti, ki omogočajo podjetjem, ki nanje vstopajo, oblikovati skupno strategijo vstopa, ki se v izvedbi in posebnostih razlikuje od trga do trga. Tako je na vseh trgih moč prepoznati neposredne investicije, kakor tudi strateške povezave v obliki prevzemov ali združitvev oziroma drugih strateških povezav, vendar se Mercator povsod drži pravila o večinskem lastništvu.

Mercator na vseh trgih kombinira neposredni nakup še nezazidanega zemljišča, kjer potem postavi nakupovalni center ali nakup že obstoječih objektov. Vsaka izmed možnosti predstavljal Mercatorju prednosti oziroma slabosti in težave, s katerimi se spopada na tujih trgih.

Tabela 4.4 Prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti obeh načinov neposrednega vstopa na trg nekdanje Jugoslavije za slovensko trgovsko podjetje

Prednosti	Slabosti
- Največja udeležba v dobičku v primerjavi z ostalimi strategijami vstopa.	- Zelo visoka začetna naložba v primerjavi z drugimi oblikami vstopa.
- Neposredna kontrola nad prodajo oziroma samostojnost na vseh področjih poslovanja (vodenje dolgoročne politike).	- Večje tveganje v primerjavi z ostalimi oblikami vstopa.
	- Težave z nakupom oziroma lastništvom zemljišč.

- Ohranitev lastne blagovne znamke na tujem trgu	- Potreba po ustanovitvi lastne distribucije in ostalih poslovnih odnosov.
Možnosti	Nevarnosti
- Zaradi trenutno še nerazvite konkurence obstaja možnost biti prvi na trgu (strateško ugodna pozicija)	- Nevarnost slabe prepoznavnosti slovenske znamke. - Nevarnost dolgotrajnega birokratskega postopka pri pridobivanju lokacijskih in gradbenih dovoljenj zaradi spremembe namembnosti zemljišča. - Nevarnost, da kupljeni objekt stoji na še vedno družbeni zemlji.

Vir: Povzeto po Makovec – Brenčič in Hrastelj, 2001

Naslednja strategija je vstop s pomočjo strateških zvez, s katerimi Mercator dopolnjuje neposredne investicije. Pri tem se poslužuje več oblik, tako večinskega nakupa podjetja oziroma prevzema, kakor tudi povezave s tujimi podjetji na ravni proizvodnje, logistike in distribucije.

Če pogledamo podjetja v državah nekdanje Jugoslavije, lahko še vedno povsod vidimo preveliko število zaposlenih, počasno delovanje, skratka socialistični način, ki je veljal v dobi nekdanje Jugoslavije. Prav velikih sprememb tudi v zakonodajah še ni, zato podjetja, ki vstopajo na te trge, niso najbolj zainteresirana za večinske nakupe oziroma prevzeme, saj je podjetja težje racionalizirati, ker delavce ščiti zakonodaja. Mercator je imel pri tej izbiri srečno roko, saj je z nakupom podjetja Sloboda na Hrvaškem pridobil veliko prednosti. V podjetju je delovala profesionalna ekipa, ki je omogočila Mercatorju vpogled v poslovanje trga, hkrati pa je imelo podjetje dobro razvit logistični in distribucijski center. Zato začetnih ovir pri poslovanju zaradi nepoznavanja posebnosti okolja ni bilo.

4.3 Načrti za prihodnost

Mercator koraka v prihodnost z jasnimi načrti za vsak trg posebej. Na slovenskem trgu Mercator ohranja položaj vodilnega trgovca z izdelki vsakdanje rabe v gospodinjstvu z največjim tržnim deležem. Ta je konec leta 2005 znašal približno 45 odstotkov. Do leta 2010 želi ohraniti 40-odstotni tržni delež.

Na hrvaškem trgu je s prevzemom družb *Era Tomado*, d. o. o. in *Era Trgohit*, d. o. o., znašal njegov tržni delež približno štiri odstotke. Na tem trgu se koncentracija v trgovini na drobno povečuje, saj največjih pet trgovcev skupaj predstavlja 46 odstotkov trga. Do leta 2010 načrtuje Mercator 12-odstotni tržni delež. To namerava doseči z vstopom v regijska središča z dovolj velikim zaledjem kupcev in kupno močjo, z gradnjo nakupovalnih centrov in strateškimi povezavami. Prednost pri širitvi daje širšemu območju Zagreba, Istre in Kvarnerja.

Koncentracija na trgu Srbije je nizka, saj ima pet največjih trgovcev na trgu okoli 17-odstotni tržni delež. Delež majhnih prodajal na trgu še vedno prevladuje. Mercator je dosegal konec leta 2005 približno 1-odstotni tržni delež. Svojo navzočnost na tem trgu konec leta 2005 okrepil z Mercatorjevim Centrom v Čačku in supremarketom v Zemunu. Do leta 2010 želi na tem trgu ustvariti 10-odstotni tržni delež. Prednostno se

namerava širiti po širšem območju Beograda, območju Vojvodine in drugih večjih srbskih mestih. Temu cilju se je Mercator s strateško povezavo s trgovcem Holding Rodić M&B, d. d. v letu 2006 močno približal, saj se je tržni delež povzpел na osem odstotkov. Mercator je postal 76-odstotni lastnik družbe M – Rodić, d. o. o. Preostalih 24 odstotkov bo prodanih Mercatorju do leta 2009. S tem je postal Mercator drugi največji trgovec v Srbiji.

Prav tako nizka kot koncentracija na srbskem trgu je koncentracija na trgu Bosne in Hercegovine, kjer je tržni delež petih največjih trgovcev na trgu ocenjen na 16,5 odstotka. Izrazitega vodilnega položaja na trgu ne moremo pripisati nobenemu trgovcu. Tržni delež Mercatorja je konec leta 2005 znašal približno dva odstotka. Konec leta 2005 je Mercator odprl Trgovski center Dobrinja. Do leta 2010 želi imeti 5-odstotni tržni delež. Prednostno si želi utrditi svoj položaj v kantonih: sarajevski kanton, distrikt Brčko in Republika srbska (Bijeljina).

Tabela 4.5 Tržni delež po trgih v %

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Slovenija	36,8	37,2	39,8	42,2	41,0	45,0
Hrvaška	0,4	2,0	2,9	2,1	2,1	4,0
Bosna in Hercegovina	0,0	0,7	1,0	2,0	2,0	2,0
Srbija in Črna gora	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Vir: Mercator 2005a.

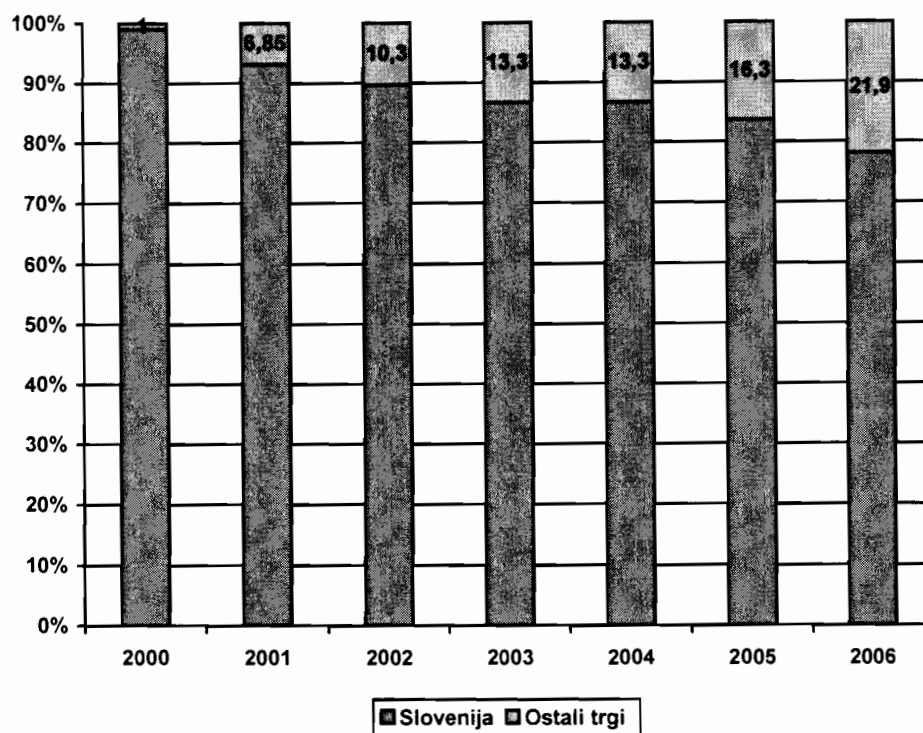
Zadane cilje glede tržnih deležev na tujih trgih namerava Mercator doseči s strateškimi povezavami in organsko širitvijo. Torej ne samo ostati največji trgovec v market programu v Sloveniji in postati vodilni trgovec v tem programu na trgih Hrvaške, Srbije in Bosne in Hercegovine, Mercator želi vstopiti tudi na druge trge jugovzhodne Evrope in postati eden petih vodilnih trgovcev z market programom na tem območju. S tem so mišljeni trgi Romunije, Bolgarije, Makedonije in Albanije. Za vstop na te trge namerava Mercator izvesti poglobljene analize potencialnih mikro trgov. Nanje namerava vstopiti po letu 2010.

Položaj vodilnega trgovca na sosednjih trgih namerava Mercator doseči z odpiranjem novih nakupovalnih centrov in hkratnim preučevanjem možnosti izvedbe strateških povezav z lokalnimi trgovci, vzpostavitev spletne trgovine ter širitvijo kartice zvestobe Pika. Seveda pa bo ponudbo v svojih prodajalnah še vedno sprotno prilagajal zahtevam lokalnih potreb porabnikov. Temu bodo prilagojene tudi trženjske aktivnosti. Širitev je v prvi vrsti predvidena v glavnih in večjih mestih.

Eden izmed ciljev je tudi razvoj nemarket programov, saj ima Mercator pri teh programih še velik potencial. Iskati namerava strateške partnerje za posamezne nemarket programe z možnostjo dostopa do globalnih nabavnih virov. S tem bi se konkurenčnost Mercatorja na tem področju še povečala. Iskati želi tudi večje sinergijske učinke nemarket programa z market programom. Avgusta 2006 je Mercator kot prvi med slovenskimi trgovci vstopil na trg mobilnih komunikacij s trženjem predplačniških paketov M mobil. Širi tudi linijo trgovske znamke Mercator z novo generično linijo z izdelki vsakdanje rabe za cenovno najbolj občutljive kupce ter širitvijo obstoječih linij. Mercator želi delež prodaje trgovske linije povečati s sedanjih 13 na 20 odstotkov.

Slika 4.3 nam prikazuje delež čistih prihodkov Skupine Mercator, posebej za domači in posebej za druge trge. Delež prihodkov na drugih trgih v primerjavi z domačim raste iz leta v leto, leta 2007 naj bi dosegel že približno 30 odstotkov celotnega prihodka. Prav tako se iz leta v leto povečuje tudi tržni delež Mercatorja na trgih, kjer je že navzoč.

Slika 4.3 Pregled deleža čistih prihodkov iz prodaje Skupine Mercator



Vir: Mercator 2001-2006

Tabela 4.6 Naložbe v osnovna sredstva v mio evrov

Leto	Skupaj	Tujina	%	Slovenija	%
2000	112,19	48,23	42,99	63,96	57,01
2001	127,94	52,70	41,19	75,24	58,81
2002	104,16	54,11	51,95	50,05	48,05
2003	120,65	47,17	39,10	73,48	60,90
2004	105,34	44,56	42,30	60,78	57,70
2005	237,86	131,44	55,26	106,42	44,74

Vir: Mercator 2001 – 2006

Zgornja tabela nam prikazuje vrednosti in odstotke naložb v osnovna sredstva, ki jih je Mercator vložil v obdobju 2000 – 2005 v Sloveniji in tujini. Naložbe v Sloveniji so bile usmerjene v nove gradnje in prenove že zgrajenih objektov. V tujini pa je v tem obdobju vlagal v nakupe zemljišč ter izgradnjo velikih nakupovalnih središč. S prevzemi že delujočih družb na tujih trgih se povečuje tudi vlaganje v njihovo obnovo,

saj jih je treba prenoviti in prilagoditi Mercatorjevim standardom, ki veljajo na posameznem trgu.

Glavnino svojih naložb je Mercator v prvih letih širitve namenil na hrvaški trg, ki se je od vse treh tudi najhitreje razvijal. Tu je zgradil veliko število nakupovalnih središč, postopoma pa je preurejal tudi prevzete družbe. Postopek prehoda pri prevzetih družbah je bil počasen, saj je pomenil za zaposlene prehod na novega lastnika, kar pa ni bilo vedno enostavno. Veliko hitrejše je bilo prilagajanje zaposlenih v novih nakupovalnih središčih. Prav tako so potrošniki v nakupovalnih središčih hitreje sprejemali slovenskega lastnika, kot v lokalnih prodajalnah.

Vse večje naložbe namenja Mercator tudi srbskemu trgu, predvsem z nakupom večinskega deleža družbe M – Rodić, d. o. o. Tu bo moral Mercator v prihodnosti vložiti svoja sredstva v posodobitev že delujoče trgovske mreže, obnovo objektov, vpeljavo standardov kakovosti in nenazadnje tudi v izobrazbo prodajnega osebja. Tako kakor srbski trg ima tudi trg Bosne in Hercegovine še velik potencial, vendar je vlaganje v ta trg zaradi svoje nerazvitosti in slabe kupne moči še najbolj počasno in morajo biti večje naložbe še toliko bolj skrbno izbrane. Menim, da je nakup potencialnih lokacij za gradnjo v prihodnosti modra odločitev podjetja, saj se v temu trenutku naložbe ne bi povrnile v načrtovanih obdobjih. Kupna moč prebivalcev je žal še vedno preskromna.

5 SKLEP

Najboljši sosed je prijazen, nasmejan, urejen. Stalno se uči in vlaga znanje v zaposlene in svoje kupce. Zaposlene razveseljuje in jim ustvarja prijetno delovno okolje, ti pa so vsak dan na svojih delovnih mestih nasmejani in dobre volje. Zato so nasmejani tudi naši kupci, ki jih je vsako leto več, zvestobo pa nam izkazujejo tako, da se stalno vračajo k nam. S temi besedami sem začela svojo diplomsko nalogo, z njimi se začne tudi predstavitev podjetja Mercator. Vendar to niso samo suhoparne besede, ki jih lahko najdemo na njegovih spletnih straneh. Vsekakor je to ključ uspeha slovenskega podjetja, ki je svojo pot začelo že daljnega leta 1949, se do leta 2000 razširilo na slovenskem trgu, po tem letu pa pričelo s prodorom na trge izven meja matične države.

Namen diplomskega dela je bil preučiti značilnosti in zakonitosti vključevanja slovenskega trgovskega podjetja Mercator na tuje trge, raziskati njegove motive, pogoje, strateške pomisleke ob vstopu na te trge, potek investicij ter nenazadnje tudi dosežene rezultate v obdobju 2000 do 2005.

Cilj diplomskega dela je bilo prikazati spoznanja in izhodišča, ki so vodstvo Mercatorja privedla do odločitve, da bo vlagalo v tujino. Pri proučevanju so me zanimali vzroki za izbiro trgov in dejavniki, ki so imeli odločilno vlogo pri izbiri vstopne strategije. Zanimalo me je tudi, če so se te razlikovale med posameznimi trgi.

V uvodu sem postavila tudi tri osnovne hipoteze, ki so v diplomskem delu v celoti potrjene:

1. Za podjetje Mercator je postala internacionalizacija zaradi zelo uspešne rasti in razvoja na slovenskem nujna. Investiranje na trge nekdanje Jugoslavije je logična posledica rasti in širitve zaradi zasičenosti slovenskega trga na eni in omejevalne zakonodaje na drugi strani.
2. Menim, da je Mercator izbral strategijo vstopa z nizkim tveganjem in trge, ki so geografsko, kulturno in poslovno najbližji domačemu. Pri tem pa je računal tudi na imidž, ki ga imajo na teh trgih slovenska podjetja in njihovi izdelki.
3. Investiranje Mercatorja pozitivno vpliva tudi na širši prodor slovenskega gospodarstva v gospodarski prostor jugovzhodne Evrope.

Mercator je v letih od 2000 do 2005 povečal svoj tržni delež na domačem trgu iz 15 na dobrih 40 odstotkov. Zato je bila odločitev o širitvi preko meja matične države ne samo strateška, temveč tudi modra. Zakonodaja mu namreč ni dovoljevala večje širitve na slovenskem trgu. Na izbiro trgov, na katere se je Mercator širil, je vplivalo več dejavnikov. Prvi je gotovo zgodovinska povezanost Mercatorja in matične države s temi trgi, poznavanje jezika in kulture. Poleg tega so to trgi v razvoju, z močnim potencialom in nizko konkurenco za razliko od ostalih držav Evropske unije, ki so razvite in imajo močan potencial, vendar tudi močno konkurenco, ki bi ji Mercator z razvito maloprodajo zgolj na enem trgu težko konkuriral.

Odločitev o izbiri trgov je bila povezana tudi s časovnim trenutkom. Mercator bi lahko počakal s širitvijo še nekaj let, da bi se splošne gospodarske in politične razmere v državah umirile, bile bolj naklonjene internacionalizaciji in bi predstavljale manjše tveganje. Vendar bi zato Mercator izgubil večino izmed najpomembnejših konkurenčnih prednosti, kot so biti prvi na trgu, možnost nakupa najboljših lokacij, neorganiziranost in tehnološka zastarelost lokalnih trgovcev, pozicija blagovne znamke Mercator na trgu.

Strategija širitve Mercatorja je usmerjena v glavna mesta izbranih držav ter regijska središča. S krepitvijo položaja v glavnem mestu, se je Mercator postopoma širil v regijska središča.

Pred vstopom na trge, je Mercator naredil analize trgov, vendar menim, da bi se moral posluževati tudi agencij, ki raziskave trgov opravljajo profesionalno, saj se je izkazalo, da je teh analiz potrebno več, morajo pa biti bolj poglobljene. Predvsem imam tu v mislih za trg Srbije in Bosne in Hercegovine, saj se na teh trgih razmere nenehno in korenito spreminjajo.

Pri vstopih na trge se je Mercator posluževal več strategij, od greenfield investicij, prevzemov ter strateških povezav z lokalnimi partnerji, s katerimi zmanjšuje tveganje nastopa. Vendar pa je povsod ohranil večinski delež, če že ne popolno lastništvo. Format prodajnih enot je prenesel z domačega trga na vse nove trge, izbiro v posamezni prodajni enoti pa prilagaja lokalnim značilnostim.

Glavnino svojih naložb je Mercator v prvih letih širitve namenil na hrvaški trg, ki se je od vse treh tudi najhitreje razvijal. Tu je zgradil veliko število nakupovalnih središč, postopoma pa je preurejal tudi prevzete družbe. Postopek prehoda pri prevzetih družbah je bil počasen, saj je pomenil za zaposlene prehod na novega lastnika, kar pa ni bilo vedno enostavno. Veliko hitrejše je bilo prilagajanje zaposlenih v novih nakupovalnih središčih. Prav tako so potrošniki v nakupovalnih središčih hitreje sprejemali slovenskega lastnika, kot v lokalnih prodajalnah.

Vse večje naložbe namenja Mercator tudi srbskemu trgu, predvsem z nakupom večinskega deleža družbe M – Rodić, d. o. o. Tu bo moral Mercator v prihodnosti vložiti svoja sredstva v posodobitev že delujoče trgovske mreže, obnovo objektov, vpeljavo standardov kakovosti in nenazadnje tudi v izobrazbo prodajnega osebja. Tako kakor srbski trg ima tudi trg Bosne in Hercegovine še velik potencial, vendar je vlaganje v ta trg zaradi svoje nerazvitosti in slabe kupne moči še najbolj počasno in morajo biti večje naložbe še toliko bolj skrbno izbrane. Menim, da je nakup potencialnih lokacij za gradnjo v prihodnosti modra odločitev podjetja, saj se v temu trenutku naložbe ne bi povrnile v načrtovanih obdobjih. Kupna moč prebivalcev je žal še vedno preskromna.

Rdeča nit vsem enotam tako na domačem, kot tujih trgih so strateški projekti, vsa ostala ponudba pa se prilagaja. Med strateške projekte sodijo: Najnižja cena, Trajno nizka cena, Trgovska znamka Mercator, nacionalna Košarica (slovenska, hrvaška, bosanska in srbska) ter kartica zvestobe Pika.

Na vsakem trgu v ponudbo vključuje tako lokalne dobavitelje, pri katerih poskuša dosežati odjem, ki mu omogoča najboljšo ceno, kot tudi slovenske ter svetovno znane blagovne znamke, preko katerih gradi svoj imidž in prepoznavnost.

V prvi vrsti pa je vedno najpomembnejša kakovost tako izdelkov, kot tudi storitev, zato temu namenja veliko pozornost tudi z uvedbo standardov kakovosti ter pridobitvijo certifikata kvalitete ISO 9001 ter stalnim izobraževanjem zaposlenih z zunanjimi ustanovami ter notranjimi izobraževalnimi programi.

Slogan »Najboljši sosed« je prepoznaven na vseh trgih, hkrati pa pomeni za Mercator in njegove zaposlene nenehen trud za ohranitev imena, saj dobrega soseda poznajo vsi in je ves čas na očeh tako posameznikov, kot tudi javnosti.

Ker pa si vsak posameznik po svoje predstavlja najboljšega soseda, je naloga toliko bolj zahtevna tako za zaposlene, kot za vodstvo Mercatorja. Predvsem na hrvaškem trgu je ta slogan najboljčutljivejši zaradi razmer po zadnji vojni. Tega se v Mercatorju dobro zavedajo in vsak dan dokazujejo, da so vredni svojega imena.

LITERATURA

- Čadež, Simon, Marko Hočevar in Maja Zaman. 2002. *Vpliv tveganosti trgov nekdanje Jugoslavije na poslovne odločitve slovenskih podjetij*. Ljubljana: Naše gospodarstvo.
- Damijan, Jože P. 2001. *Trgovinski vs. Investicijski način vstopa na trge nekdanje Jugoslavije*. Ljubljana: Časnik Finance
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Univerza na Primorskem: Fakulteta za management Koper.
- Eden, Lorraine, Edvard Levitas in Richard J. Martinez. 2003. *The production, transfer and spillover of technology: comparing large and small multinationals as technology producers*. V *SME in the age of globalization*, ur. David B. Audretsch. Cheltenham: Edward Elgar.
- Fujita, Masataka. 2003. *Small and medium – sized transnational corporations: salient features*. V *SMES in the age of globalization*, ur. David B. Audretsch. Cheltenham: Edward Elgar.
- Grmek, Iztok. 1995. *Vključevanje Slovenije v ekonomski prostor in tuje naložbe*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Hollensen, Svend. 1998. *Global marketing: a market-responsive approach*. London: Prentice-Hall.
- Hrastelj, Tone. 1984. *Ofenzivno mednarodno poslovanje – mednarodno poslovanje je nadaljevanje voj z gospodarskimi spopadi*. Maribor: Založba Obzorja.
- Johnson, Debra in Colin Turner. 2003. *International business*. London: Routledge.
- Jurše, Milan. 1996. *Izbrane teme predavanj pri predmetu mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kenda, Vladimir. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko - poslovna fakulteta.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing Management – trženjsko upravljanje analiza, načrtovanje, Izvajanje in kontrola*. Ljubljana. Slovenska knjiga.
- Makovec Brenčič, Maja, in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mathews, John A. 2002. Accelerated internationalization from the periphery. V *Network knowledge in international business*, ur. Sarianna M. Lundan. Cheltenham: Edward Elgar.
- Navaretti, Giorgio Barba in Antony J. Venables. 2004. *Multinationals firm in the world economy*. Princeton: Princeton University Press.
- Potočnik, Vekoslav. 2001. *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV založba
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Temelji trženja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Štiblar, Franjo in Matija Rojec. 1997. *Celostni pogled na vlogo tujih investicij v Slovenijo in iz nje*. Ljubljana: Gospodarska gibanja.

VIRI

- Bosna in Hercegovina. 2007. V *The World Factbook 2007*.
[Http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bk.html](http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bk.html) (28. 4. 2007)
- Gral-Iteo. 2001. Vstopna stran. [Http://www.gfk.si/Inovice.php?NID=1243](http://www.gfk.si/Inovice.php?NID=1243) (26. 04.2007)
- Hrvaška. 2007. V *The World Factbook 2007*.
[Http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/hr.html](http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/hr.html) (28. 4. 2007)
- Inštitut za jugovzhodno Evropo. 2001. *Strategije vstopanja in poslovanja slovenskih podjetij na trgih JV Evrope*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Inštitut za jugovzhodno Evropo. 2001. *Analiza trgovine v republiki Srbiji – možnosti vstopa slovenskega trgovskega podjetja na srbski trg*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta
- Mercator, d. d. 2000. *Nakupne navade v Bosni in Hercegovini*. Interno gradivo: Mercator, d. d.
- Mercator, d. d. 2001. *Letno poročilo 2000*, Interno gradivo, Mercator, d. d.
- Mercator, d. d. 2001a. *Nakupne navade na Hrvaškem*, Interno gradivo, Mercator, d. d.
- Mercator, d. d. 2002. *Letno poročilo 2001*, Interno gradivo, Mercator, d. d.
- Mercator, d. d. 2003. *Letno poročilo 2002*, Interno gradivo, Mercator, d. d.
- Mercator, d. d. 2004. *Letno poročilo 2003*, Interno gradivo, Mercator, d. d.
- Mercator, d. d. 2005. *Letno poročilo 2004*, Interno gradivo, Mercator, d. d.
- Mercator, d. d. 2005a. *Predstavitev skupine Mercator*, Interno gradivo, Mercator, d. d.
- Mercator, d. d. 2006. *Letno poročilo 2005*, Interno gradivo, Mercator, d. d.
- Mercator, d. d. 2007. *Mercatorjevi 8. trženjski dnevi*, Interno gradivo, Mercator, d. d.
- Mercator. 2007a. Vstopna stran. [Http://www.mercator.si/podjetje.html](http://www.mercator.si/podjetje.html) (24. 03. 2007)
- Srbija. 2007. V *The World Factbook 2007*. [Http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rb.html](http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rb.html) (28. 4. 2007)