

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
MOTIVI INTERNACIONALIZACIJE
TRGOVSKEGA PODJETJA

URBAN PLESTENJAK

MENTOR
DOC. DR. DRAGO DUBROVSKI

KOPER, 2007

POVZETEK

V diplomskem delu smo raziskali motive in pomen internacionalizacije na primeru trgovskega podjetja PSM. Hkrati smo se osredotočili na preučitev strategije širjenja trgovske mreže PSM na trge bivše Jugoslavije in vse to prikazali na primerih.

Za uspeh internacionalizacije je potrebno upoštevati širok spekter dejavnikov. Med najpomembnejše ključne dejavnike poslovne odličnosti trgovcev na tujih trgih spadajo upoštevanje kulturnih značilnosti, dobro poznavanje širšega in ožjega poslovnega okolja, nizka stopnja psihološke oddaljenosti tujih trgov, način vstopa na tuje trge, sposobnost prilagajanja trženjskih strategij, prožnost ter hitro učenje na lastnih napakah in napakah drugih. Raziskavo smo zaključili z ugotovitvami, da bi bilo smiselno, da bi PSM imel primerne tujega strateškega partnerja, ki bi dajal tudi dostop do ugodnih finančnih virov, varnost pred sovražnimi prevzemi in vstopnico na nove trge.

Ključne besede: motivi internacionalizacije, internacionalizacija, Poslovni sistem Mercator, trgovsko podjetje, trgovina na drobno, strategije internacionalizacije

ABSTRACT

In diploma-work we researched all the motives and the importance of the internationalization at the example of the company BSM. At the same time we focused to the study of the strategy of the expansion of the BSM network to the markets of ex – Yugoslavia and all the before said was shown on the examples.

For the success of the internationalization is important to consider the wide spectre of factors. The most important factors which assure the business superiority on the foreign markets are: the consideration of cultural characteristics, good knowledge of wider and narrower business area, low degree of physical distance of the foreign markets, the way of the entrance to the specific foreign market, the ability of the adjustment to the market strategies, the flexibility and fast learning by our own and by the mistakes of the others. The research was concluded by the statement that BSM might have a convenient foreign strategic partner who would give the admittance to the favourable financial resources, the security from the enemy taking-over and the ticket to the new markets.

Key words: motives of the internationalization, internationalisation, Business System Mercator, trade company, retail-trade, strategy of internationalization

UDK: 339.94:65.011.1(043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
1.1 Opredelitev področja in opis problema.....	1
1.2 Namen, cilji in osnovne trditve.....	1
1.2.1 Namen.....	1
1.2.2 Cilji.....	2
1.2.3 Osnovne trditve.....	2
1.3 Predpostavke in omejitve raziskave.....	3
1.3.1 Predpostavke.....	3
1.3.2 Omejitve.....	3
1.4 Predvidene metode raziskovanja.....	4
2 Internacionalizacija poslovanja	5
2.1 Definicija internacionalizacije.....	5
2.2 Opredelitev in pomen internacionalizacije.....	5
2.3 Proces internacionalizacije.....	6
2.4 Merjenje stopnje internacionalizacije.....	7
3 Internacionalizacija v trgovini na drobno	9
3.1 Uvod v teorijo proučevanja.....	9
3.2 Načini vstopa (mednarodni ali globalni pristop).....	9
3.3 Analiza posameznih determinant vstopa.....	10
3.3.1 Motivi internacionalizacije v trgovini na drobno.....	10
3.3.2 Motivacijski dejavniki internacionalizacije v trgovini na drobno.....	10
3.3.3 Tveganje in nadzor pri vstopu na tuje trge.....	12
3.3.4 Fizična oddaljenost.....	13
3.3.5 Značilnosti trgov in trgovinska politika države.....	13
3.4 Strategije internacionalizacije trgovine na drobno za uresničevanje motivov.....	13
3.4.1 Strategije izbire trgov.....	13
3.4.2 Strategije vstopa na tuji trg.....	14
3.4.3 Izbor primerne strategije vstopa na tuji trg.....	20
3.5 Ovire pri uresničevanju motivov internacionalizacije.....	21
3.6 Razsežnosti motivov internacionalizacije trgovine na drobno.....	22
4 Strategija internacionalizacije PSM	25
4.1 Predstavitev podjetja.....	25
4.1.1 Dejavnost Skupine Mercator.....	25
4.1.2 Prodaja Skupine Mercator.....	25
4.1.3 Trgovske družbe Skupine Mercator.....	26
4.2 Poslanstvo Skupine Mercator.....	27
4.3 Strateške usmeritve Skupine Mercator za uresničevanje motivov.....	27

4.4	Strategije razvoja tržne pozicije za uresničevanje motivov	28
4.4.1	Izbor lokacij za neposredne investicije	28
4.4.2	Izvoz izdelkov	29
4.4.3	Strateške povezave ali strateška partnerstva	31
4.4.4	Ustvarjanje odnosa s kupci kartica »Mercator PIKA«	31
4.4.5	Konkurenca na lokalnih trgih	32
4.4.6	Nabavni viri in poti	33
4.5	Internacionalizacija PSM na trgih bivše Jugoslavije	34
4.5.1	Izbira trgov	36
4.5.2	Hrvaški trg	38
4.5.3	Bosanski trg	39
4.5.4	Srbski trg	40
4.5.5	Trženjske investicije na tujih trgih	41
4.5.6	Swot analiza Mercatorja na hrvaškem, srbskem in bosanskem trgu	42
4.5.7	Strategije in oblike vstopa za uresničevanje motivov	42
4.5.8	Tveganja pri vstopu na trge bivše Jugoslavije	45
5	Motivi internacionalizacije na izbranih trgih	47
5.1	Značilnosti Mercatorjevega poslovnega okolja na trgih bivše Jugoslavije	47
5.2	Uresničevanje motivov in strategij vstopa	47
5.3	Uresničevanje strategij vstopa z upoštevanjem ključnih dejavnikov	47
5.4	Uspešnost poslovanja za uresničevanje motivov	48
5.5	Učinki motivov internacionalizacije Skupine Mercator na gospodarstvo in družbeno okolje	48
5.6	Vrzeli v strategiji internacionalizacije	49
5.7	Možne strateške usmeritve za razvoj tržne pozicije na lokalnih trgih	49
6	Sklep	51
	Literatura	55
	Viri	57

SLIKE

Slika 2.1 Temeljne odločitve internacionalizacijskega procesa	6
Slika 3.1 Determinante izbora trgov	14
Slika 3.2 Alternativne strategije vstopa na tuje trge	15
Slika 4.1 Pregled naložb Skupine Mercator 2000-2007	35

TABELE

Tabela 4.1 Čisti prihodki iz prodaje SKM po področjih in območnih odsekih.....	26
Tabela 4.2 Število izdelkov TZM po trgih 2006	29
Tabela 4.3 Delež plačil in število imetnikov kartice »Mercator PIKA« 2005-2006	32
Tabela 4.4 Nabava trgovskega blaga 2006 in število dobaviteljev po programih.....	33
Tabela 4.5 Večji investicijski projekti 2006 in plan 2007.....	36
Tabela 4.6 Swot analiza Mercatorja na obravnavanih tujih trgih.....	42
Tabela 4.7 Swot analiza različnih vstopov na trg v primerjavi s strategijo A in B	43

KRAJŠAVE

PSM	Poslovni sistem Mercator
SKM	Skupina Mercator
M-R	Mercator Rodić d.o.o.
M-P	Mercator Plodine d.o.o.
M-S	Mercator Srbija d.o.o.
M-H	Mercator Hrvaška d.o.o.
M-BH	Mercator Bosna in Hercegovina d.o.o.
MC	Mercator Center
TC	Trgovski Center
HM	hipermarket
SM	supermarket
TZM	trgovska znamka Mercator
UBS	upravljanje z blagovnimi skupinami
BIH	Bosna in Hercegovina
EU	Evropska unija

1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Ob vse hitrejšem spreminjanju okolja, hitrem tehnološkem napredku in spremenjeni strukturi trgov je internacionalizacija poslovanja za večino podjetij nujen poslovni odziv za preživetje in razvoj. Internacionalizacija je dinamičen večplasten proces umeščanja podjetja v mednarodni tržni prostor, kateremu nujno sledi sprememba koncepta poslovanja podjetja, pri čemer se kot strategija širitve trženjskih aktivnosti v nekaj bistvenih točkah razlikuje od običajne strategije rasti podjetja znotraj meja domače države. Prav tako ločimo več smeri in stopenj internacionalizacije podjetij, vendar se podjetja ločijo tudi po tem, ali gredo v tem procesu skozi vse stopnje ali ne.

Problem raziskave smo opredelili z vidika motivov internacionalizacije trgovinskih podjetij na drobno, pri čemer smo podrobneje raziskali njihov proces internacionalizacije na trgih bivše Jugoslavije.

Vrsta različnih motivov (nagibov) spodbuja podjetja v širitev obsega in oblik poslovanja preko nacionalnih meja, med pomembnejšimi pa so zlasti povečanje prihodkov, večja izkoriščenost poslovnih oz. proizvodnih zmogljivosti, zasičenost domačega trga, omejitve, ki jih določa zakonodaja, želje po hitrejši rasti in učinkovitejšem poslovanju podjetja, izboljšanje strateškega položaja podjetja in še mnogo drugih. Nasprotno lahko pričakujemo, da podjetja, ki ne uresničujejo gornjih motivov ali so v procesu internacionalizacije prepočasna, ne povečujejo učinkovitosti poslovanja in s tem izgubljajo vzvode svoje mednarodne konkurenčnosti.

Ob naraščajoči konkurenci na domačem trgu postajajo podjetja vse bolj internacionalizirana in vključena v mednarodno menjavo. Posebej v majhni državi, kot je Slovenija, kjer je brez preboja preko nacionalnih meja težko dosežati konkurenčne prednosti, ki jih prinaša ekonomija obsega. Raziskave o slovenskih podjetjih kažejo na različne motive in stopnje internacionalizacije med podjetji iz različnih panog.

Menedžment in nadzor aktivnosti mednarodnega podjetja so ključni dejavniki, ki ugotavljajo motive in določajo koncept internacionalizacije. Z raznolikostjo mednarodnih aktivnosti, tipov trgov, stopnje organizacijske vključenosti in tipov mednarodne ponudbe se pojavlja potreba po določitvi širšega okvirja za preučevanje.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

1.2.1 Namen

Razlog, da sem se odločil za pisanje diplomske naloge na to temo, je, da sem kot avtor raziskave zaposlen v podjetju Mercator d.d., v komerciali, in me področje največjega slovenskega trgovca zanima tako zasebno kot poklicno.

V diplomskem delu smo raziskali motive in pomen internacionalizacije na primeru

trgovskega podjetja Poslovnivni sistem Mercator (v nadaljevanju PSM) kot obvladujoče družbe skupine povezanih podjetij (Skupine Mercator). Hkrati smo se osredotočili na preučitev strategije širjenja trgovske mreže PSM na trge bivše Jugoslavije, kajti vsak trg zahteva ločeno obravnavo in usmerjeno delovanje celotnega PSM. Vse to smo prikazali na konkretnih primerih ter z njimi povezanih problemih, ki se kažejo pri poslovanju. Na primeru PSM smo podali zgoščen pregled internacionalizacije in podali motive širjenja prodaje na trge bivše Jugoslavije.

Namen raziskave je tudi preučiti zakonitosti procesa internacionalizacije v panogi trgovine na drobno ter na primeru podjetja PSM preveriti njihovo veljavnost.

1.2.2 Cilji

Cilji raziskave so preučiti teoretična spoznanja in izhodišča motivov internacionalizacije v trgovini na drobno ter podati lasten prispevek k modelu internacionaliziranja slovenske trgovine na drobno na podlagi celovite in poglobljene analize primera s kritično oceno izbrane strategije podjetja PSM. Pri preučevanju nas poglobljeno zanimajo motivi internacionalizacije, zanima nas postopek izbire trgov in dejavniki, ki so imeli odločilno vlogo pri njihovi izbiri, izbira vstopne strategije podjetja in ali se je le-ta razlikovala med posameznimi trgi.

Končni cilj raziskave je opredeliti motive in podati model internacionaliziranja dejavnosti trgovinskih organizacij ter podati kritično oceno strategije Mercatorjeve internacionalizacije, nato pa podati predloge izboljšav za uspešnejše udejanjanje strategije širitve na tuje trge. V oceni želimo ugotoviti odstopanja od izoblikovanih raziskovalnih hipotez, ki smo jih postavili uvodoma kot podlago za raziskavo. Pričakujemo, da bo podani model koristen konceptualni okvir za oblikovanje motivov in strategij internacionalizacije tudi za druga slovenska podjetja v trgovini na drobno, ki želijo širiti svojo dejavnost na mednarodne trge.

1.2.3 Osnovne trditve

1. Internacionalizacija se nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja, tako da obstajajo različni motivi za internacionalizacijo podjetij.
2. Za podjetje, ki posluje v trgovini na drobno na slovenskem trgu, je internacionalizacija danes nujna zaradi ustvarjanja dodatnega prostora za tržno rast podjetja in je logična posledica rasti in širitve zaradi omejenosti slovenskega trga. Trdimo, da so glavne vstopne strategije internacionalizacije podjetja optimalne.
3. Pretežni del slovenskih podjetij se loteva internacionalizacije postopno, tako pri izbiri načinov internacionalizacije kakor tudi pri izbiri trgov, zato žal obstajajo ključne vrzeli v strategijah internacionalizacije.
4. V tujino neposredno investirajo bolj uspešna podjetja, ki imajo zadovoljiva

finančna sredstva, ustrezne poslovne in poslovodne izkušnje, usposobljeno osebje, znanje in druge prednosti, potrebne za neposredno investiranje v tujini. Pri tem pa je potrebno pri vstopu podjetja (PSM) na tuje trge upoštevati dejavnike tveganja.

Glede na povedano lahko pričakujemo, da bodo motivi internacionalizacije slovenskih podjetij v trgovini na drobno vplivali predvsem kot reaktivni motivacijski dejavniki, proaktivni motivi pa bodo imeli šele sekundarno vlogo.

1.3 Predpostavke in omejitve raziskave

1.3.1 Predpostavke

Predmet raziskave so motivi in strategije internacionalizacije slovenske trgovine na drobno, v empiričnem delu raziskave pa aplikacija modela internacionalizacije na primeru PSM. Predpostavljamo, da obstajajo različni motivi za internacionalizacijo podjetij, da so glavne vstopne strategije (izbira trgov) optimalne, da je potrebno pri vstopu podjetij upoštevati dejavnike tveganja in da obstajajo ključne vrzeli v strategiji internacionalizacije. Poleg analize obstoječega stanja nas zanimajo tudi njihovi načrti glede internacionalizacije poslovanja. Predpostavljamo, da bodo podjetja nadgrajevala začetne korake internacionalizacije kot vstop na nove trge z izvozom z zahtevnejšimi strategijami, kot so kapitalske povezave in neposredne investicije v tujino.

Internationalizacija je večrazsežnostni proces naraščajočega vključevanja v mednarodne aktivnosti, sestavljen iz več posameznih členov in korakov. Najpomembnejše strategije internacionalizacije za uresničevanje motivov so strategija izbire trgov in strategija vstopa, pomembne pa so tudi druge oblike, kot so dimenzija trženjske strategije, financ, kadrov in organizacijske strukture.

1.3.2 Omejitve

Pri raziskovanju izbrane problematike smo zaradi obsežnosti in izjemne rasti pojava v proučevanju teoretičnega dela naleteli na obsežno literaturo, ki poudarja različne vidike motivov in procese internacionalizacije. Področja raziskovanja so v strokovni literaturi o motivih internacionalizacije, internacionalizaciji ter o neposrednih tujih investicijah številna ter zelo različna, prav tako tudi uporabljeni analitični pristopi.

Kljub vsej literaturi in podatkom, ki so na voljo glede motivov internacionalizacije trgovine na drobno in širjenja prodaje na tuje trge, se še vedno pojavlja problem, katero pot in strategijo izbrati v konkretni situaciji in konkretnem podjetju. Mnogo podjetij uporablja neformalne povezave ter kontakte, ki so često rezultat spleta srečnih okoliščin. Veliko podatkov, ki bi še dodatno osvetlili izbrani problem, je težko dostopnih za javnost, kajti za podjetje, ki načrtuje širitev svojih aktivnosti na tuje trge, predstavljajo le-ti pogosto tudi del njegove poslovne skrivnosti.

1.4 Predvidene metode raziskovanja

Raziskava je sestavljena iz več delov. Uporabili smo zgodovinsko metodo raziskave, s katero smo prikazali zgodovinski pregled razvoja internacionalizacije v trgovini na drobno. Uporabili smo tudi makroekonomsko metodo, saj smo proučevali vpliv internacionalizacije na slovenska podjetja. Procese je pomembno analizirati z različnih zornih kotov, zato smo uporabili še nekatere druge metode, kot sta metoda posploševanja in specializacije in metoda klasificiranja (razvrščanja). Teoretična izhodišča smo upoštevali v empiričnem delu (dosedanje izkušnje), kjer smo nadaljevali s poslovno raziskavo, s katero smo prikazali stanje v podjetju PSM.

V teoretičnem delu smo najprej raziskali stališča, raziskave in mnenja različnih avtorjev, ki so obravnavali to področje, in s tem prikazali nove dimenzije v ekonomiji.

V okviru analitičnega pristopa smo podrobneje proučili opazovano podjetje, to je PSM, kot reprezentativnega predstavnika internacionalizacije trgovine na drobno.

Hkrati s tem smo podali nove smernice pri vključevanju v mednarodno trgovino, ki bodo uporabne tudi za ostale gospodarske subjekte.

Podatki za delo so bili pridobljeni iz strokovne literature domačih in tujih avtorjev, v veliko pomoč so tudi podatki z interneta ter interni podatki podjetja PSM (predhodne raziskave), ki jih uporabljamo pri vsakdanjem delu in predstavljajo za podjetje poslovno skrivnost. Uporabljena bodo tudi določena znanja, pridobljena v času dodiplomskega izobraževanja na FM Koper.

2 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA

2.1 Definicija internacionalizacije

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

V teoriji obstaja več modelov internacionalizacije. V osnovi se razlikujejo tri različne šole. Prva šola je ekonomska s teorijo, ki definira internacionalizacijo s tujimi direktnimi investicijami, druga vedenjska šola z modelom postopne internacionalizacije in tretja šola odnosov z mrežnim pristopom (Coviello in McAuley 1999, 4).

V Sloveniji se večina podjetij internacionalizira po modelu postopne in mrežne internacionalizacije:

- postopna internacionalizacija opisuje dinamično poslovanje podjetja, ki preko določenih razvojnih stopenj ali faz postane del mednarodnega trga. Velika večina podjetij prične z osnovnimi dejavnostmi, kot so direktni izvoz (uvoz);
- mrežna internacionalizacija je proces oblikovanja odnosov med podjetji, med katerimi pride do sinergičnih učinkov pri vstopu v proces internacionalizacije. Oblikovane mreže so lahko formalne in neformalne in vsebujejo kupce, dobavitelje, konkurenco, privatne in javne agencije, prijatelje itd. Na podlagi vezi znotraj mreže so odvisne prednosti, ki jih lahko razvije podjetje (Coviello in McAuley 1999, 5).

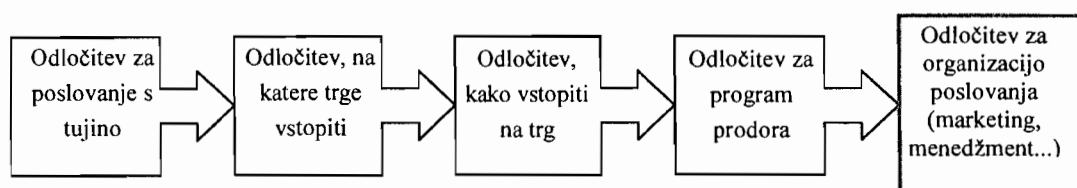
2.2 Opredelitev in pomen internacionalizacije

Ob vse hitrejšem spreminjanju okolja, hitrem tehnološkem napredku in spremenjeni strukturi trgov je internacionalizacija poslovanja za večino podjetij nujna za preživetje. Internacionalizacija podjetij je bila ključna tema preučevanja vse od začetkov mednarodnega poslovanja, z globalizacijo gospodarske dejavnosti pa njena pomembnost vse bolj narašča. Internacionalizacija je dinamičen proces, kateremu nujno sledi sprememba stanja podjetja, vendar se od navadne rasti podjetja znotraj meja države razlikuje v nekaj bistvenih točkah. Prav tako ločimo več smeri in stopenj internacionalizacije podjetij, vendar se podjetja ločijo tudi po tem, ali gredo v tem procesu skozi vse stopnje ali le nekatere izmed njih. Internacionalizacija se širše uporablja za izhodno gibanje aktivnosti posameznega podjetja izven meja lastne države oziroma z domačega trga na globalni trg (Buckley in Ghauri 1993, 256). Gre torej za proces naraščajočega vključevanja v mednarodne aktivnosti zaradi vključevanja tako vhodnih kot izhodnih aktivnosti, oboje pa spada v mednarodno trgovino.

2.3 Proces internacionalizacije

Mednarodni trgi postajajo vse bolj dinamični, zato se tudi oblike mednarodnega poslovanja spreminjajo. Teorije internacionalizacijskega procesa temeljijo večinoma na modelu zmanjšanja tveganja. Ti modeli predpostavljajo postopnost in nadzor mednarodnega prodora (Alexander 1995; Coviello in McAuley 1999). Tako se podjetja odločajo za izvoz v države, ki so geografsko in kulturno najbližje domačemu trgu, kar zahteva tudi manjše investicije. S pridobivanjem mednarodnih izkušenj se začnejo podjetja širiti v bolj oddaljene države.

Slika 2.1 Temeljne odločitve internacionalizacijskega procesa



Vir: Buckley, Pass in Prescottte 1992

Internacionalizacija je lahko tako vhodna kot izhodna. V prvem primeru je mednarodno poslovanje v določeni državi posledica vpliva tujih (globalnih) konkurentov na njenem trgu, kar sili na domači trg usmerjena podjetja v sodelovanje s tujimi ekonomskimi subjekti. Domače gospodarstvo se lahko (vhodno) internacionalizira zaradi širjenja ali rasti tujih podjetij, na primer z uvozom, s prejemanjem licenc, s skupnimi vlaganji s tujci v domači državi ali s poslovnimi enotami v popolnoma tuji lasti. Z drugega vidika pa se gospodarstvo lahko internacionalizira tako, da domača podjetja razširjajo svojo dejavnost preko nacionalnih meja, kar v strokovni literaturi imenujejo izhodna internacionalizacija. Poleg omenjenega obstaja tudi internacionalizacija kooperativnega tipa (na primer strateške zveze, kooperacijski sporazumi), ki je z naraščanjem kapitalskih povezav vse bolj prisotna. Navadno podjetja začnejo z vhodno internacionalizacijo, sledi izhodna internacionalizacija in na koncu še kooperativna (Buckley in Ghauri 1993, 256).

Najpomembnejša (osnovna) strateška vprašanja pri procesu internacionalizacije so strategija izbire trgov (na katere tuje trge vstopiti – KAM?), strategija vstopa (kako vstopiti/nastopiti na tujem trgu – KAKO?) in strategija proizvodov (kaj (dolgoročno) plasirati – KAJ?), pomembne pa so tudi druge dimenzije, kot so finance, kadri, organizacijska struktura (prirejeno po Dubrovski 2006, 94). Zavedati se moramo, da ne obstajajo idealne strategije vstopa. Različne strategije vstopa lahko izberejo različna podjetja za iste trge oziroma eno podjetje lahko izbere eno strategijo za različne trge.

2.4 Merjenje stopnje internacionalizacije

Stopnja internacionalizacije je odvisna od položaja (moči), ki ga ima podjetje v odnosih do kupcev, dobaviteljev in konkurentov v mednarodnih mrežah podjetij. V povezavi s tem navajamo tri vrste oz. stopnje internacionalizacije in oblike vstopa na tuje trge znotraj njih, kot sta jih opredelila Hočevar in Jaklič (1999, 96-108).

Prva stopnja se imenuje odvisna internacionalizacija, tu gre za veliko strateško in poslovno odvisnost od drugih (predvsem tujih) podjetij in njihovega prenosa znanja. Prvi korak k odvisni internacionalizaciji je lahko uvoz storitev in izdelkov, avtorja pa navajata še mnogo drugih možnosti.

Druga stopnja se imenuje neodvisna internacionalizacija, na tej stopnji prehaja podjetje v višje oblike internacionalizacije. Najprej izvaža, vendar s pomočjo tujih agentov in distributerjev, nato odpira lastna podjetja v tujini in na koncu nastopa kot nadrejeni partner v pogodbenih odnosih, ki že neposredno vlaga v proizvodne podružnice v tujini. To so internacionalna, multinacionalna in globalna podjetja.

Tretja stopnja je soodvisna ali kooperativna internacionalizacija, podjetja so med seboj enakovredni partnerji. Sprejemanje odločitev in opravljanje pomembnejših poslovnih funkcij se ne koncentrira le na centralo, temveč se locirajo tam, kjer so za to najboljše razmere. Vsi partnerji ohranijo nadzor oz. možnost ukvarjanja z določeno strateško funkcijo. Ta oblika je primerna za enakovredna strateška partnerstva manjših podjetij. V to obliko sta avtorja uvrstila podjetje s transnacionalno mentaliteto.

Celovit pristop merjenja procesa (stopnje) internacionalizacije praktično ni izvedljiv, saj nima zanesljivih in standardiziranih statističnih osnov. Najbolj enostaven način je prikaz deleža prodaje/nabave v tujini (izvoz/uvoz) v primerjavi s celotno prodajo/nabavo. Analiziramo lahko strukturo zaposlenih v poslovnem sistemu po posameznih državah (narodnostih) ali vrednost naložb v tujini v primerjavi z vsemi naložbami ipd. Da bi izračunali skupni indeks internacionalizacije, bi morali vse za določeno podjetje pomembne indikatorje ustrezno ovrednotiti. Ker ima vsako podjetje svoje posebnosti, strukture, sisteme itn., na ta način ni mogoče zagotoviti zanesljive primerjave med podjetji, vendar pa je mogoče z uporabo iste metode zasledovati proces internacionalizacije v podjetju (prirejeno po Dubrovski 2006, 68).

Problem standardnega kazalca internacionalizacije, vsaj za večja podjetja, morda v največji meri rešuje indeks transnacionalnosti, ki je standardno merilo v rednih letnih publikacijah o neposrednih naložbah v svetu. Gre za sintetični kazalec, ki je izračunan kot enostavna sredina med deležem premoženja v tujini v skupnem številu zaposlenih. Slabost tega indeksa je, da ne upošteva velikosti domače države in da ne razlikuje med multinacionalnimi podjetji, ki svoje dejavnosti razdelijo le v majhno število držav in podjetij, ki svoje dejavnosti opravljajo v številnih državah.

3 INTERNACIONALIZACIJA V TRGOVINI NA DROBNO

3.1 Uvod v teorijo proučevanja

Izraz internacionalizacija v osnovni geografski opredelitvi pomeni udejstvovanje tržnih subjektov izven meja domačega trga. Geografska razširitev s seboj prinaša dodatne naloge, postavlja kompleksna vprašanja, zahteva upoštevanje specifičnih karakteristik in pogojuje razvoj tipičnih internacionalnih metod. Da bi določili dejansko stopnjo internacionalizacije, moramo upoštevati več kriterijev, kot so število držav in njihova oddaljenost (tudi socialno-kulturno različnost v primerjavi z domačo državo).

Internationalizacija podjetij v trgovini na drobno je bila odraz internacionalizacije proizvodnih panog, ki se je odvijala v šestdesetih in sedemdesetih letih. Podjetja v trgovini na drobno so se počasneje odzvala na izzive mednarodne širitve. Razlogi so v visokih kulturnih specifičnostih klasične trgovine na drobno, prisotnosti ovir za trgovanje in omejitvev v tujih državah. Vsekakor pa so podjetja na zrelih trgih trgovine na drobno vse bolj proučevala mednarodne priložnosti kot možnosti za rast. Oblikovanje skupnega trga v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) je trgovska podjetja prisililo, da se soočajo z mednarodno konkurenco. Za velika in učinkovita trgovska podjetja pomeni skupni trg velik izziv ter strateško poslovno priložnost.

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

3.2 Načini vstopa (mednarodni ali globalni pristop)

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

1. Globalna podjetja kopirajo standardne formate v vseh državah po svetu ter se mednarodno širijo z uporabo standardnega formata. Njihov ciljni trg je niz potrošnikov, ki jih lahko najdemo v določenih segmentih povsod v svetu. Za začetno širitev si ponavadi izberejo države s podobno ekonomsko razvitostjo. Mnogo globalnih podjetij prične z decentraliziranim menedžmentom, vendar zaradi pomanjkanja nadzora preidejo s širitvijo dejavnosti kmalu na centralizirani menedžment (Sternquist 1997).
2. Mednarodna podjetja pa standardne formate prilagajajo posameznim trgov, okusu potrošnikov in kulturnim razlikam posameznih trgov, na katere vstopajo.

Načeloma je menedžment v mednarodnih podjetjih decentraliziran. Širitev mednarodnih podjetij je počasnejša od širitve globalnih podjetij. Mednarodna podjetja koncentrirajo svojo širitev znotraj geografskega območja in ga poskušajo zapolniti, preden se usmerijo v novo državo ali regijo. Ta strategija zahteva veliko učenja. Vsak preučeni trg pa prispeva k širšemu znanju podjetja o možnostih širitve.

3.3 Analiza posameznih determinant vstopa

3.3.1 Motivi internacionalizacije v trgovini na drobno

Slovenska podjetja in posledično tudi trgovci na drobno se določajo za internacionalizacijo zaradi različnih motivov, ki jim zagotavljajo (prirejeno po Dubrovski 2006, 91-92):

- povečanje prihodkov zaradi majhnosti in šibkosti slovenskega trga;
- večjo izkoriščenost poslovnih oz. proizvodnjih zmogljivosti;
- povečanje ali vzdrževanje obsega zaposlitve;
- zmanjšanje odvisnosti od posameznega trga in zmanjšanje tveganja;
- podaljšanje življenjskega cikla izdelkov (zamaknitev faze odmiranja izdelka);
- porazdelitev in razpršitev tveganja;
- pridobivanje znanja in izkušenj iz drugih okolij;
- odpravo sezonskih vplivov, ki so značilni za domači trg;
- zmanjšanje ogroženosti tržnega položaja zaradi vstopa konkurentov;
- izboljšanje konkurenčne sposobnosti;
- iskanje strateškega partnerstva in vključevanje v mrežne povezave;
- iskanje ugodnih nabavnih virov;
- iskanje priložnosti za prenos poslovnih funkcij (proizvodnje, logistike, ...);
- inovacije poslovnega procesa, stalen razvoj in rast;
- sledenje ključnim odjemalcem v tujino.

3.3.2 Motivacijski dejavniki internacionalizacije v trgovini na drobno

Motivi za internacionalizacijo so za podjetja definirani različno. Za slovenska podjetja je slovenski trg pogosto premajhen, da bi lahko dosegla ekonomijo obsega, zato so skoraj primorana v internacionalizacijo. Bolj splošni motivi za internacionalizacijo so zagotavljanje večjih donosov (zaradi višjih stopenj rasti, boljših dolgoročnih možnosti, boljše infrastrukture v tujini), nižje tveganje donosov (zaradi diverzifikacije naložb), ki omogoča hitrejšo rast podjetju (Trtnik 1999, 23-24).

Kacker (1986) motivacijske dejavnike deli na faktorje potiska in faktorje potega. Faktorji potiska so predvsem povečan pritisk konkurentov na domačem trgu, zasičenost

domačega trga, čedalje večje zahteve, povezane z varovanjem okolja. Med faktorje potega pa spadajo razdrobljenost trgovine v drugih državah, zapolnjevanje vrzeli in možnosti za sorazmerno poceni prevzeme, nakupe lokacij ipd.

Alexander (1990, 1995) in Williams (1992) omenjeno delitev kritizirata zaradi enostavnosti kategorizacije. Oba avtorja sta na podlagi empiričnih preučevanj motivov internacionalizacije britanskih podjetij ugotovila, da je to zelo kompleksen proces in da je bila večina faktorjev ugotovljenih pri preučevanju faktorjev potega (pull). Zaradi slednjega avtorja predlagata delitev podjetij glede na njihov reaktiven ali proaktiven pristop k internacionalizaciji (Arnold in Fernie 2000).

Po Hollensenu (1998, 23-30) je osnovni razlog, da se podjetje odloči za internacionalizacijo, zaslužek podjetja. Vendar pa so v ozadju tudi drugi motivi. Za doseganje dolgoročnega uspeha morajo motive, ki so bili bistveni za sprejem odločitve o internacionalizaciji v podjetju, podrobno analizirati (Kotler et al. 1999, 187).

Proaktivni motivi (ofenzivni motivi) predstavljajo spodbude za spremembe v strategiji in temeljijo na interesu podjetja za raziskovanje lastnih prednosti in tržnih priložnosti. Mednje sodijo:

- dobiček in rast podjetja ter posledično maksimiziranje njegove vrednosti;
- pobuda posloводства je motivacija, ki izraža željo, navdušenje in zagon posloводства, odvisna je od njihovega zaznavanja, pričakovanj in zmožnosti podjetja za vstop na tuje trge;
- edinstveni proizvodi in storitve ter tehnološke sposobnosti, pri katerih je potrebno ločiti dejanske prednosti od zaznavnih in ugotoviti, koliko časa bodo dejanske prednosti obstajale, saj se te v današnjem času zelo hitro izničijo;
- priložnosti na tujih trgih in tržne informacije so učinkovite le, če podjetje lahko aktivira sredstva, s katerimi se odzove na take priložnosti. Za tovrstne hitre odločitve pa je potrebno imeti popolne informacije, tudi iz domačega trga;
- ekonomija obsega, ki jo podjetja dosegajo s povečano proizvodnjo zaradi nastopa na tujih trgih, zniža proizvodne stroške tudi proizvodom na domačem trgu in posledično povečuje konkurenčnost podjetja;
- davčne olajšave – motiv, ki je zaradi spodbujanja izvoznih dejavnosti v večini držav povezan z motivom po večjem dobičku.

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

- konkurenčni motivi, ki se kot najbolj pogost reaktivni motiv porodijo v strahu pred izgubo tržnega deleža in konkurenčnega položaja na domačem trgu;
- majhnost in zasičenost domačega trga podjetja pogosto prisili v izvoz zaradi nezmožnosti doseganja ekonomije obsega. Ta motiv je posredno vezan na predhodni konkurenčni motiv. S širitvijo na tuje trge lahko podaljšamo življenjsko dobo proizvodom, ki so na domačem trgu že v fazi odmiranja;
- presežne kapacitete proizvodov se oblikujejo, če je prodaja proizvodov na domačem trgu pod pričakovanji. Presežne proizvodne kapacitete so lahko tudi močan motivacijski faktor za nastopanje na tujih trgih. Če kapacitete niso polno zasedene, je širitev na tuje trge priložnost za porazdelitev fiksnih stroškov;
- prodaja sezonskih proizvodov na domačem trgu se lahko razlikuje od tiste na tujih trgih. Želja po stabilnejšem povpraševanju skozi vse leto pa je lahko neprekinjena vzpodbuda za raziskovanje najširših tujih trgov;
- bližina tujih kupcev/psihološka oddaljenost – tuje tržišče je lahko zaznano kot podaljšek domačega ali psihološko zelo oddaljeno.

Podjetja z motivom iskanja trgov investirajo v tujo državo, da bi njen trg ali trge sosednjih držav oskrbovala s proizvodi in storitvami. S takšno obliko tujih neposrednih investicij podjetje pogosto nadomesti izvoz z namenom ohranjanja ali zaščite obstoječih trgov ali izkoriščanja in pridobivanja novih trgov. Znotraj te skupine motivov so štirje glavni razlogi. Prvi je potreba, da sledijo glavnim dobaviteljem ali strankam/odjemalcem, ki so ustanovili svoje proizvodne zmogljivosti v tujini. Drugi razlog je prilagajanje izdelkov lokalnim okusom in potrebam ali lokalnim virom in zmogljivostim, kot so na primer prilagajanje lokalnim poslovnim običajem, jeziku, pravnemu redu ali trženjskim pristopom. Tretji razlog so nižji proizvodni in transakcijski stroški lokalnega predstavništva ali proizvodnje v primerjavi z oskrbovanjem z izvozom. Četrty razlog pa je prepričanje podjetij, da mora prisotnost na vodilnih svetovnih trgih postati del njihove strategije. Poleg teh je pogost vzrok za tuje neposredne investicije tudi prisotnost vladnih ukrepov držav gostiteljic, kot so na primer uvedba carin ali drugačen protekcionistični nadzor uvoza (Trtnik 1999, 26-27).

3.3.3 Tveganje in nadzor pri vstopu na tuje trge

Najpomembnejša razlika v metodah vstopa na mednarodne trge je stopnja vključenosti podjetja v mednarodne aktivnosti, ki v veliki meri določa možnosti nadzora in stopnjo tveganja. Ugotovljene so povezanosti med posameznimi kategorijami, in sicer višja kot je stopnja vključenosti v mednarodne aktivnosti, večja je možnost nadzora in večje je tveganje zaradi večje uporabe resursov in obratno.

Dubrovska (2006, 151) preučuje tveganje tudi iz drugega zornega kota in ugotavlja, da je lahko zveza med tveganjem in donosi premosorazmerna (večje tveganje – večji

dobički), kar pomeni, da je prevzemanje tveganja lahko tudi želja posameznih podjetij, ki so za to dodatno nagrajena z dobičkom.

3.3.4 Fizična oddaljenost

Ena splošnih hipotez, ki velja v literaturi preučevanja internacionalizacije trgovine na drobno, je, da fizična oddaljenost negativno vpliva na uspeh poslovanja podjetja in povečuje stroške integracije (Morosini et al. 1998).

Mnogo nadaljnjih preučevanj modelov internacionalizacije podpira tezo, da so podjetja bolj uspešna na trgih, ki so bolj podobna domačemu.

V literaturi se pojavljajo tudi raziskave, ki dokazujejo nasprotno. Eno takšnih raziskav sta izvedla O'Grady in Lane (1996) na primeru kanadskih podjetij, ki so se odločila poslovati na ozemlju ZDA. Ugotovila sta, da je bilo uspešnih samo 22% takih podjetij.

Definicijo fizične oddaljenosti je dopolnjevalo in izpopolnjevalo mnogo avtorjev. Najbolj izpopolnjeno navajajo Evans, Treadgold in Mavondo (2000). Fizično oddaljenost definirajo kot razdaljo med domačim in tujim trgom, ki izhaja iz percepcije in razumevanja kulturnih in poslovnih razlik. Med poslovne razlike prištevamo pravno, politično in ekonomsko okolje, poslovno prakso, jezik in strukturo trga ter panog.

3.3.5 Značilnosti trgov in trgovinska politika države

Na internacionalizacijo poslovanja nekega podjetja ima močan vpliv trgovinska politika države, vključno z zunanje trgovinsko politiko tako domača, ki z raznimi ukrepi podjetje spodbuja k nastopu na mednarodnih trgih, kot tuja država gostiteljica, ki lahko prihod tujega podjetja močno zavira in omejuje oziroma olajšuje.

Trgovinska politika vsebuje predpise, ukrepe, sredstva in postopke, s katerimi državne institucije vplivajo na poslovanje na domačem in tujih trgih. Slednja je tudi sestavni del ekonomske politike države, s katero ureja temeljne odnose med udeleženci na trgu ter ustvarja in spreminja pogoje za razvoj celotnega narodnega gospodarstva, zato se njeni ukrepi nanašajo na (Potočnik 2001) varstvo konkurence, pogoje za ustanavljanje in poslovanje trgovskih podjetij, davčni sistem, carine in druge ukrepe za zaščito domače proizvodnje, nadalje na finančno podporo razvoju trgovine, socialno podporo pri propadanju malih samostojnih trgovcev in izobraževanje ter strokovno usposabljanje zaposlenih v trgovini.

3.4 Strategije internacionalizacije trgovine na drobno za uresničevanje motivov

3.4.1 Strategije izbire trgov

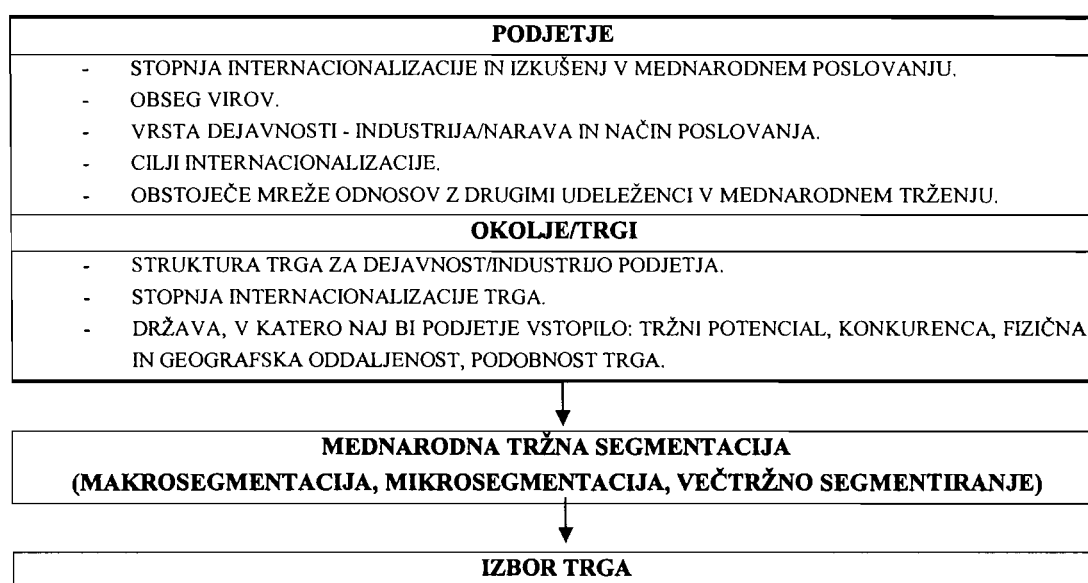
Nedvomno tržniku ni lahko sprejeti odločitve o tem, na katere trge ali tržne segmente bo njegovo podjetje vstopilo. Trgov in segmentov porabnikov na trgih je namreč veliko, zato je potrebno razumeti in poznati načine, procese, modele in postopke

selekcioniranja ali izbora trgov in ciljnih segmentov odjemalcev. Razumno je potrebno selekcionirati potencialno zanimive trge, da lahko izberemo nekaj tistih, ki jih bomo podrobneje preučili.

Med obstoječimi trgi (državami, segmenti, regijami) je potrebno izbrati tiste trge, za katere glede na ponujeni program velja (Dubrovski 2006, 162):

- največja perspektivnost;
- najmanjše tveganje;
- večji prihodek oz. večji donos.

Slika 3.1 Determinante izbora trgov



Vir: Prirejeno po Hollensenu 2001, 189

Posledice nepravilne izbire trga so lahko za podjetje zelo resne. Iz mednarodne poslovne prakse je znano, da osvajanje tujega trga traja v povprečju 3-4 leta, saj podjetje šele po tem obdobju doseže takšne izvozne količine in vrednosti, ki omogočajo donosnost izvoznega posla oz. trga. Če smo se že v začetku odločili za napačen trg, kar pa smo odkrili prepozno, potem smo izgubili cel dotedanji vložek, saj dejansko z izvoženimi količinami do skupnega dobička še nismo prišli. Še pomembnejši pa so oportunitetni stroški (Dubrovski 2006, 161).

3.4.2 Strategije vstopa na tuji trg

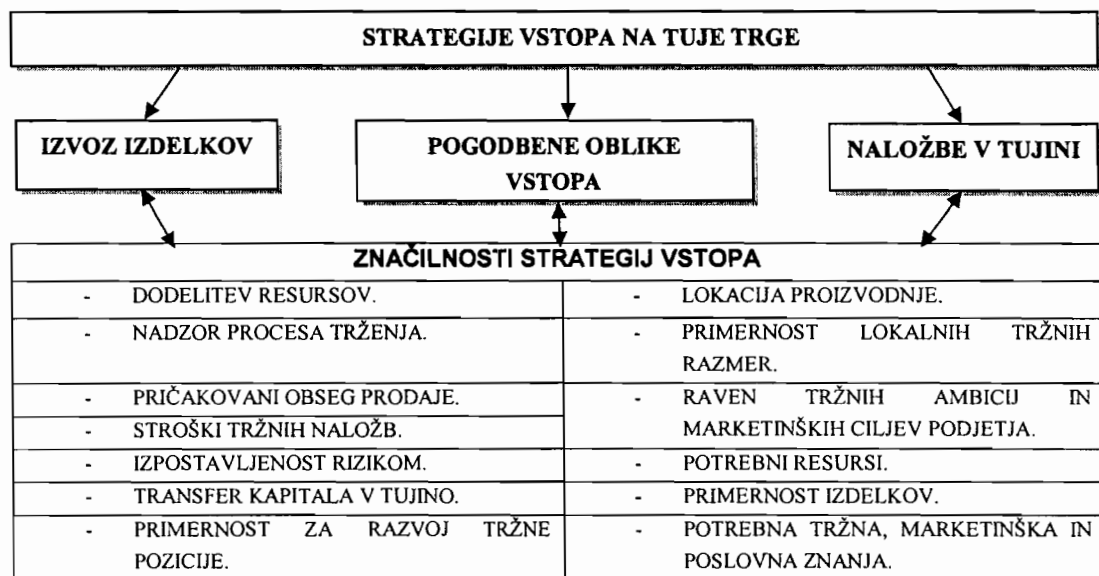
V nadaljevanju bomo predstavili najpomembnejše strategije internacionalizacije podjetij, ki se začnejo s posrednim izvozom in se na višjih stopnjah razvijejo vse do neposrednih tujih investicij. V literaturi je moč zaslediti mnogo vstopnih strategij, ki pa v raziskavi niso bistvene, zato jih bomo le omenili. Predstavili bomo tudi prednosti in slabosti, mnenja pa smo povzeli po različnih avtorjih.

Podjetje ima načeloma na voljo veliko možnosti, kako vstopiti na izbrani tuji trg. Izbira ne temelji le na željah menedžmenta v podjetju, ki se je odločilo za internacionalizacijo poslovanja, temveč mora upoštevati veliko okoliščin, ki so bistvene pri določanju vstopne strategije. Upoštevati mora potrebne ekonomske politike držav, konkurenčne razmere na trgih in značilnosti porabnikov, stopnje razvitosti tržne infrastrukture, kulturnih posebnosti nacionalnega okolja in nadsacionalnih pravil, tržne razmere na območju več držav v določeni regiji. Medtem ko so nekateri nacionalni trgi zanimivi za podjetja zaradi svojih tržnih potencialov, so drugi zaradi uvoznih barier nezanimivi in zahtevjo prilagojene strategije vstopa.

Načini vstopa na tuje trge se velikokrat mesdsebojno prepletajo, zato je med njimi težko postaviti jasne meje (Dubrovski 2006, 185). Lokalne tržne razmere in pogoji vstopa na tuji trg pogosto zahtevajo prilagajanje strategije vstopa, podjetja pa silijo k izboru primerne, pogosto zanje netradicionalne vstopne strategije.

S strategijo vstopa je povezano več vidikov vodenja in izvajanja poslovnih (marketinških) aktivnosti. To so lokacija proizvodnje izdelkov (storitev), raven dodelitve potrebnih resursov za uresničitev strategije, možnosti aktivnega obvladovanja trženja in nadziranja marketinških aktivnosti v tujini, raven izkoriščanja lokalnih tržnih priložnosti, možnosti za pridobivanje neposrednih povratnih informacij s trga.

Slika 3.2 Alternativne strategije vstopa na tuje trge



Vir: Jurše 1997a

Vstop z izvozom izdelka

Med pomembnejše strategije vstopa na tuji trg z izvozom izdelka spadajo (Dubrovski 2006, 185-192):

- posredni izvoz,
- neposredni izvoz,
- skupinski (konzorcijalni) izvoz.

Osnovna značilnost vstopa na tuje trge s strategijo izvoza je ta, da je proizvodnja izdelkov locirana v proizvodnih enotah v eni državi, iz katere izvaža podjetje svoje izdelke na tuje trge. Zaradi te značilnosti je strategija izvoznega vstopa na tuje trge običajno povezana z manjšimi poslovnimi tveganji, katerim se podjetje izpostavlja v tujini. Pretežni del naložb je osredotočenih na vlaganja v trženje in trg.

Strategija vstopa z izvozom izdelkov na tuje trge je lahko posredna, kadar prodaja podjetje svoje izdelke na tuje trge s posredovanjem posrednika v svoji domači državi, ali pa neposredna, kadar tržniki sami iščejo stike s potencialnimi kupci v tujini (z uvozniki in posredniki, s končnimi porabniki), podjetje pa samo opravi tudi fizično izvedbo izvoznih poslov. Zaradi racionalnejšega vstopa na tuje trge se lahko zainteresirana podjetja povežejo za skupni izvoz na tuje trge in na ta način porazdelijo stroške izvoznega trženja in tveganja na vse udeležence v izvoznem poslu.

Slabosti posredne strategije vstopa so predvsem pomankanje stika s trgom, omejen nadzor nad elementi marketinškega spleta in večji stroški zaradi dodatnega domačega člana v distribucijski verigi. Prednosti te strategije so minimalno tržno in politično tveganje, minimalno angažiranje in investiranje ter zagotavljanje visoke stopnje tržne razpršenosti. Za neposredne strategije vstopa pa je značilno, da omogočajo le delni nadzor nad cenami zaradi carin, možne so tudi trgovinske, kulturne in komunikacijske omejitve. Za učinkovito poslovanje so potrebne večje investicije v prodajno organizacijo. Prednosti so predvsem dostop do lokalnih tržnih izkušenj in stikov s potencialnimi odjemalci, obstaja nadzor nad marketinškim spletom, na voljo pa je tudi lokalna podpora prodaji in storitvam ter večja možnost poznavanja trga.

Pogodbene oblike vstopa na tuji trg

Pomembnejše pogodbene oblike vstopa na tuji trg za trgovinska podjetja so:

- franšizing,
- strateške povezave ali strateška partnerstva,
- skupne naložbe.

Franšizing je sistem trženja blaga, storitev in tehnologije, ki temelji na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in neodvisnimi podjetji, dajalcem franšize in prejemnikom franšize. Franšizar daje prejemniku franšize pravico in odgovornost, da posluje skladno s konceptom dajalca franšize. Pravica, ki jo na podlagi franšizne pogodbe dobi prejemnik franšize, ga pooblašča in zavezuje, da v zameno za

neposredno ali posredno nadomestilo uporablja trgovsko ime, trgovsko znamko, logotip, znanje, poslovne metode idr. dajalca franšize. Dajalec narekuje tudi nekatere druge elemente poslovanja, kot so cena, kakovost, specifikacija izdelka in opreme, delovni čas poslovanja idr.

Strateške povezave ali strateška partnerstva so posebna oblika internacionalizacije. Njihova prednost je v tem, da ne zahtevajo kapitalskih povezav in so zato bolj fleksibilne, nastanejo lahko na vseh stopnjah poslovnega procesa, vendar so najpogostejše na področju raziskav in razvoja, proizvodnje in trženja.

Dubrovski (2006, 214-217) za strateške povezave in strateška partnerstva pravi, da so to sodobne oblike vzdrževanja in povečevanja konkurenčnosti v globalnem tržnem okolju. V nadaljevanju navaja, da je globalizacija zaostri konkurenčni boj do te mere, da podjetja zgolj z lastnimi resursi ne morejo več dosegati zadovoljive uspešnosti. Splošni cilj strateškega povezovanja in sodelovanja je povečana konkurenčnost oz. krepitev razvojnih možnosti.

Hrastelj (1995, 490-492) v svoji razpravi o povezavah med podjetji navaja, da se oba naziva, strateške povezave in strateško partnerstvo, uporabljata za podobna stanja. Strateške povezave obravnava kot začetne, prehodne in manj stabilne ter kot trajne oblike korporacij, ki vključujejo podjetja ne glede na velikost. Strateška partnerstva pa obravnava kot zrele, bolj stabilne in najmanj srednjeročne kooperativne oblike. Strateško partnerstvo po njegovem mnenju ni omejeno na posamezne branže in sodi med proaktivne oziroma ofenzivne oblike mednarodnega poslovanja.

V nadaljevanju avtor navaja naslednje značilnosti strateškega partnerstva:

- je podjetniška zveza med organizacijami, pogosto prejšnjimi tekmeci, v kateri združene moči partnerjev omogočajo učinkovitejše nastope na globalnih trgih;
- gre za povezavo dveh ali več samostojnih podjetij, ki pristajajo na usklajevanje nekaterih izmed virov za skupne namene, pri drugih pa ohranijo svojo avtonomijo,
- strateško partnerstvo narekujejo pogoji globalnih trgov, pri čemer je tehnološki razvoj najmanj enakovreden dejavnik;
- navedena opredelitev pokriva širok spekter različic formalnih in institucionalnih kooperativnih oblik, izvozno-uvoznih razmerij, celo združitvev;
- lahko so tudi oblika obvarovanja pred nasilnimi združitvami ob ohranjanju dela avtonomije;
- včasih so strateški partnerji tudi dobavitelji in distributerji.

Da so razmišljanja avtorjev v zvezi s tem različna, lahko vidimo v nadaljevanju, ko gre za razdelitev strateških povezav, kot jih prikazuje Dubrovski (2006, 217-218), ki tudi navaja nekapitalsko in kapitalsko obliko strateških povezav:

- poslovno (nekapitalsko) povezovanje,
- kapitalsko (lastniško) povezovanje.

Strateško poslovno povezovanje ne temelji na kapitalskih transakcijah, saj sodelujoča poslovna podjetja 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 dolgoročnejše, vendar pa ni nujno, da ima kapitalsko povezovanje vsebinske elemente strateškega poslovnega sodelovanja.

Neposredne naložbe v tujini

Med pomembnejše neposredne naložbe v tujini spadajo:

- skupne naložbe oz. vlaganja (joint-venture),
- lastni obrati in enote v tujini.

Motivi za intenzivne tokove naložb v tujino so zelo različni, nanašajo pa se zlasti na (Svetličič 1996):

- odpiranje novih trgov in izkoriščanje velike dinamike rasti na posameznih nacionalnih ali regionalnih trgih (npr. v daljni Aziji, Vzhodni Evropi);
- zavarovanje tržnih pozicij na obstoječih trgih;
- agresivno vzdrževanje tržne pozicije (poprodajni servis, vzdrževanje izdelkov);
- izkoriščanje nižjih stroškov in večje fleksibilnosti trga delovne sile;
- izkoriščanje prednosti izbrane lokacije kot izvozne baze (platforme);
- izkoriščanje nižje lokalne davčne dajatve;
- izogibanje uvoznim in deviznim omejitvam ter administrativnim oviram;
- zagotavljanje večje donosnosti projektov (večji dobički);
- zniževanje tečajnih tveganj;
- zagotavljanje boljše možnosti za nabavo proizvodnih prvin;
- zagotavljanje boljšega dostopa do naročil javnega sektorja;
- izkoriščanje državnih spodbud za naložbe in cenejših virov kapitala;
- izkoriščanje prednosti v tehnologiji in raziskavah;
- izkoriščanje kakovostne lokalne tehnološke infrastrukture in boljše kvalifikacijske strukture delovne sile.

Gornji motivi zelo jasno kažejo na dejstvo, da so neposredne naložbe v tujini ena od strateško najzahtevnejših in tudi najpomembnejših strategij vstopa na tuje trge (odpiranje novih trgov) in strategij razvoja tržne pozicije v tujini.

Skupne naložbe oziroma vlaganja (joint-venture)

Pogledi na skupna vlaganja so različni, tako da se tudi opredelitve tega pojma razlikujejo. V nadaljevanju navajamo nekaj avtorjev in njihove razlage.

Osnovni razlog za skupne naložbe oz. joint venture po Dunningu (1993, 237) je dolgoročna zveza, pri kateri imata dva ali več subjektov v lasti določen kapital, na osnovi katerega imata pravico pri upravljanju ter vpliv na odločitvene funkcije. Lastniki so lahko podjetja, javne ustanove, mednarodne agencije, dobrodelne ustanove ali fizične osebe.

Hunger in Wheelen (1993, 341) pa menita, da se podjetja za strategijo skupnih vlaganj odločijo zato, da lahko kombinirajo vire med seboj, in sicer največkrat na področju razvoja novih izdelkov in novih tehnologij. Podjetje zato vstopi v mednarodno menjavo z veliko manjšim tveganjem.

Tuji vlagatelji oz. podjetja nimajo dovolj denarnih, materialnih, vodstvenih ali ostalih produkcijskih virov, da bi naložbo izvedli sami, zato k sonaložbi oz. solastništvu pritegnejo domačega partnerja. Tuji vlagatelji se torej povežejo z domačimi in ustanovijo skupno podjetje ter so tako soudeleženi pri lastništvu, nadzoru, upravljanju, tveganju in dobičku. Vložki v podjetje so lahko denarni, stvarni (oprema) ali v znanju (tehnični, organizacijski, marketinški ali vodstveni know-how) oz. kombinacija vseh navedenih sestavin.

Thompson (1997, 481) navaja, da je ta oblika zelo primerna v tistih državah, ki omejujejo združitve in prevzeme. Skupne naložbe pa so bistvenega pomena za podjetja iz držav tretjega sveta, kjer država omejuje delež tujega lastništva v domačih podjetjih in vpliva na poslovanje podjetij, ki poslujejo s svetom. Tudi kadar so stroški prevzema preveliki, so skupne naložbe primeren način nastopa v tujini.

Prednosti te strategije so v hitrem dostopu na lokalna tržišča, saj lokalni partner že ima določene informacije in znanja o svojem tržišču. Zaradi skupnega vlaganja z lokalnim partnerjem je tudi kapitalski znesek naložbe manjši, kot bi bil v primeru lastnega podjetja enakih kapacitet.

Skupne naložbe imajo tudi pomanjkljivosti, saj se posamezni cilji in strategije partnerjev bolj ali manj razlikujejo. Partnerja imata lahko različne interese glede delitve dobička ali pa se težko sporazumeta glede nadzora poslovanja. Številna joint venture podjetja, ki so jih ustanovili partnerji iz različnih držav, kažejo, da je pri snovanju te strategije izjemno pomembna naloga izbira primernega lokalnega partnerja. Izbor primerne strategije vstopa torej podjetju samodejno še ne zagotavlja tržnega uspeha, temveč bo uspešnost strategije odvisna zlasti od zmožnosti obeh partnerjev za učinkovito sodelovanje v skupnem podjetju.

Lastni obrati in enote v tujini

Odločitev podjetja o ustanovitvi lastnih enot v tuji državi je po Juršetu (1997b, 287) ena najzahtevnejših poslovnih odločitev v podjetju, saj zahteva ta strategija vstopa praviloma največjo dodelitev resursov za vstop podjetja na tuje trge. Podjetje mora samo nositi vse stroške razvoja in oskrbovanja tujega tržišča, hkrati pa v celoti razpolaga s prihodki od prodaje izdelkov. Tudi Kotler (2004, 392) je mnenja, da je po skupnih naložbah lastništvo obrata v tujini najvišja oblika tuje soudeležbe. Tuje podjetje lahko kupi manjšinski ali pa večinski delež domačega podjetja, lahko pa investira v celoti v svoje lastne poslovne enote.

Kotler (2004, 392-402) navaja še naslednje prednosti neposrednih naložb:

- podjetje si ustvari boljšo podobo, ker odpira nova delovna mesta v državi gostiteljici;
- podjetje razvije tesnejše stike z vlado, porabniki, domačimi dobavitelji in tako bolje prilagodi svoje izdelke (asortiman) tamkajšnjemu trženjskemu okolju;
- podjetje zadrži popoln nadzor nad naložbo in lahko razvije trženjsko politiko z dolgoročno mednarodno usmeritvijo;
- podjetje si lahko zagotovi dostop na trg v primeru, da država gostiteljica zahteva, da vsebujejo prodajani izdelki domače sestavine.

Neposredne naložbe so po mnenju Buckleya in Ghaurya (1999, 36) zaradi finančnih vlaganj najbolj tvegane naložbe izmed vseh oblik vstopa na tuje trge, po drugi strani pa so najbolj uspešne in učinkovite pri doseganju ustreznih tržnih deležev ter uveljavljanju konkurenčnih prednosti. Neposredna ali direktna naložba v tujini torej pomeni obliko naložbe, pri kateri matično podjetje – naložbenik prenese v tujino poleg finančnih sredstev še tehnološki proces, praktične izkušnje (know-how), organizacijo poslovanja, menedžment in moderne trženjske metode. Zaradi visokih kapitalnih zahtev in rizikov je strateško načrtovanje za vstop z naložbami zelo pomembna faza procesa snovanja strategije mednarodnega marketinga. Ker je končni uspeh podjetja odvisen od številnih političnih, ekonomskih, sociokulturnih in tržnih dejavnikov, potrebuje podjetje za odločitev o naložbenem vstopu precej več informacij o okolju izbrane države.

3.4.3 Izbor primerne strategije vstopa na tuji trg

Dosedanji pregled nam ponuja pomemben zaključek, namreč da ni določena strategija vstopa »najboljša« za vsa podjetja, temveč da je potrebno pri izbiri primerne strategije vstopa na določn trg razen lokalnih tržnih razmer upoštevati tudi velikost, razpoložljive resurse in zmožnosti samega podjetja, njegove cilje in mednarodne ambicije, pa tudi smernice (stalnice) v poslovni strategiji podjetja ter raven mednarodnih izkušenj tržnikov in raven sprejemljivih poslovnih tveganj za določeno podjetje. Zato

bodo običajno podjetja z omejenimi resursi in mednarodnimi izkušnjami pričela vstopati na tuje trge z izvoznim načinom in z omejenimi vlaganji v tuje trge, zlasti pa bodo želela minimizirati poslovna tveganja, ki izhajajo iz poslovanja na mednarodnih trgih. V ta namen bodo poiskali takšne trge, ki jim bodo omogočili relativno enostaven in netvegan vstop.

Na osnovi zgoščenega prikaza možnih strategij vstopa na tuje trge lahko ugotovimo, da ima mednarodni tržnik na razpolago široko paleto alternativnih oblik vstopa na nov tuji trg. Enostavnega odgovora, ki bi hkrati služil kot nasvet (orientacija) mednarodnemu tržniku pri izbiri »najboljše« strategije vstopa, ni mogoče dati, ker je izbira primerne vstopne strategije odvisna zlasti od konkretnih razmer na vsakem trgu, na katerega želi podjetje vstopiti, pa tudi od ciljev ter zmožnosti podjetja, katero strategijo vstopa bo v dani situaciji lahko izbralo.

3.5 Ovire pri uresničevanju motivov internacionalizacije

Rast podjetja z izhodnimi investicijami prek državnih meja je zahtevnejša od rasti znotraj domačega gospodarstva, saj zahteva več sredstev, zahtevnejši so vodenje, organizacija in nadzor. Pionirski koraki internacionalizacije prinašajo dodatne težave, ki pa so lahko zelo raznolike in odvisne od velikosti podjetja, panoge, pa tudi od zunanjih dejavnikov, kot sta na primer tržna struktura in lokacija izhodnih tujih neposrednih investicij. Znanje in izkušnje mednarodnega poslovanja zmanjšujejo ovire internacionalizacije, vendar se v procesu internacionalizacije podjetja vedno srečajo z novimi.

Vsebinsko lahko ovire internacionalizacije razdelimo v dve skupini:

- zunanje ovire oziroma tiste, ki izvirajo iz zunanjega okolja,
- notranje ovire oziroma tiste, ki izhajajo iz lastnosti podjetja.

V zunanje uvrstimo tako tiste v domači državi kot tudi tiste v državah prejemnicah investicij. Kriterij take delitve je možnost vplivanja podjetja na ovire oziroma sposobnost premagovanja ovir. Odpravljanje notranjih ovir je navadno v domeni menedžmenta podjetja, medtem ko je premagovanje zunanjih ovir pogosto izven dometa menedžmenta in v domeni ekonomske politike vključenih držav.

Vstop slovenskih podjetij na trge bivše Jugoslavije ter sodelovanje z državami bivše Jugoslavije sta vsekakor pogojena z visoko stopnjo državnega (političnega) tveganja v teh državah. Praktično vsi viri, ki se ukvarjajo s sistematičnim ocenjevanjem rizičnosti držav, uvrščajo države na tem geografskem območju med države z zelo visoko oz. višjo stopnjo tveganja.

Naslednjo skupino tveganj in ovir v poslovanju z državami v regiji je mogoče združiti pod skupnim imenom »šibka država«. Za večino teh držav je namreč značilno,

da njihovo delovanje v veliki meri temelji na diskrecijskem načinu upravljanja, katerega sestavni del je korupcija ter »odsotnost« pravne države.

Zavedati se moramo, da trgi držav bivše Jugoslavije predstavljajo za Slovenijo pomembne zunanje trge (predvsem na strani izvoza in manj na strani uvoza). Slovenska podjetja morajo zaradi vseh omejitev in tveganj pri vstopu in poslovanju na teh trgih ustrezno prilagoditi svoje strategije vstopa in ukrepe za zmanjšanje tveganja. Glavne ovire in omejitve pri vstopu in poslovanju na trgih bivše Jugoslavije so predvsem:

- odprava prostotrgovinskega sporazuma z državami bivše Jugoslavije. Z vstopom Slovenije v EU smo morali odpraviti prostotrgovinske sporazume z državami bivše Jugoslavije in tako so danes carine osrednje merilo konkurenčnosti slovenskih podjetij na tamkajšnjih trgih;
- nerešena politična vprašanja (npr. na Hrvaškem);
- visoke trgovske (carinske in necarinske) omejitve (Srbija) in ovire za tuja vlaganja;
- močno delovanje črnega trga na teh območjih;
- odsotnost pravne države in s tem nizka stopnja zaščite lastninskih pravic;
- slaba poslovna morala in prisotnost korumpiranosti v državni administraciji;
- pomanjkanje vrhunskega kadra, informacij in znanja;
- problem zagotavljanja različnih zavarovanj in sredstev;
- oblikovanje cenovne politike in nizke marže v tujih državah;
- slabo razvita distribucijska in logistična infrastruktura na novem trgu;
- zapleti pri privatizaciji podjetij, ki jih kopujejo tujci (zaščita nacionalnih interesov in nacionalne lastnine);
- nevarnost slabše prodaje zaradi slabega političnega ozračja zoper Slovenijo;
- številne administrativne ovire (npr. dolgotrajni postopki pridobivanja dovoljenj);
- številni nekomercialni riziki in ovire (politični riziki, stavke, nemiri);
- visoki komercialni riziki, ki izhajajo iz slabe plačilne sposobnosti celotnega gospodarstva.

3.6 Razsežnosti motivov internacionalizacije trgovine na drobno

Internacionalizacija je bila in za večino podjetij je tudi danes postopen in dolgotrajen proces, vendar se je s pomočjo sodobnih tehnologij in globalizacije za mnoga tudi bistveno pospešil. Stopnje v procesu si ne sledijo več enakomerno, za nekatera podjetja pa lahko celo rečemo, da se že ustanovijo mednarodna. V takšnih primerih je odločitev o internacionalizaciji ključna že pred zagonom podjetja. Dostop do resursov in ljudi v tujini okrepi začetni položaj tem podjetjem na tujem trgu. Procesu

združevanja, liberalizacije, deregulacije in demokratizacije vplivajo in bodo v bližnji prihodnosti še bolj vplivali tudi na Slovenijo in njeno gospodarstvo.

Po letu 1991 je Sloveniji zahodni trg ostal edini poleg zelo majhnega domačega trga. Na tem zunanjem trgu ni šlo več le za to, da bi podjetja prišla do »deviz«, ampak so morala tudi zaslužiti za svoje preživetje. Domači trg je postal premajhen, vendar ne v tem, da bi na njem podjetja lahko pokrivala izgubo, ki bi jo imela na zunanjih trgih, ampak da bi lahko na njem dosegla tisto ekonomijo obsega, ki bi jim zagotavljala konkurenčnost pred ponudbo tujih proizvajalcev na domačem trgu. Šele takrat so se nekatera podjetja začela zavedati, kako pomembna je velikost trga za neko državo oziroma njeno gospodarstvo.

Trgi bivše Jugoslavije pomenijo za slovenska podjetja zaradi dobrega poznavanja razmer potencialne prednosti. Mnoga slovenska podjetja so bila že v preteklosti navzoča na teh trgih in razmeroma dobro poznajo tamkajšnje poslovne navade in običaje, zato je sodoben izziv raziskav na teh trgih ugotoviti, kakšne možnosti vstopov, sodelovanja, razvoja in rasti na teh trgih lahko danes izrabijo tista slovenska podjetja, ki v svojem portfelju mednarodne rasti vidijo strateški razvoj tudi v tem regionalnem območju. Vsekakor je ta strateški razvoj v portfelju mednarodne rasti videl tudi PSM, ki je slovenskim podjetjem v trgovini na drobno dokazal, kako pomembna je prava strateška usmeritev za rast in razvoj trgovine na tem območju.

Slovenskim podjetjem sta za prodor na trge bivše Jugoslavije na voljo predvsem dva glavna pristopa (Damijan et al. 2001):

- trgovinski (preko trgovinskih poslov),
- investicijski (preko neposrednih tujih investicij).

Pri trgovinski strategiji vstopa gre lahko za individualni prodor posameznih podjetij preko običajnih izvoznih poslov ali za združen prodor preko skupne distribucijske in trgovinske mreže. Za individualni prodor so značilni visoki stroški in visoka stopnja tveganja, medtem ko so za združeni prodor značilni razmeroma nizki stroški in manjše tveganje. Slabosti trgovinskega pristopa so predvsem relativno manjša učinkovitost, kadar imamo opravka z visokimi uvoznimi trgovinskimi ovirami in nizko kupno močjo lokalnega prebivalstva, kar je nedvomno značilno za trge bivše Jugoslavije.

4 STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE PSM

4.1 Predstavitev podjetja

Predstavili bomo PSM, d.d., ki po teoretičnih kriterijih, na katere se naslanjajo tuji avtorji pri svojih empiričnih preučevanjih (Kotler 1998, 418), sodi med mednarodna podjetja. Kriterij, ki ga navedeni avtor uporablja pri preučevanjih mednarodnih podjetij v trgovini na drobno, je tekoče poslovanje z najmanj enim podjetjem izven matične države ne glede na pravno obliko mednarodnega vključevanja. PSM je tudi primer razvoja strategije omejene internacionalizacije kot defenzivne reakcije na vstop vodilnih trgovskih multinacionalk na slovenski trg in razvoj ofenzivne strategije s končnim ciljem postati regionalno multinacionalno podjetje.

Skupina Mercator (v nadaljevanju SKM) je podjetje, zaznamovano s presežniki (največji, najuspešnejši trgovec). Je največje slovensko podjetje, ki se odločno in vztrajno širi izven domačih meja. SKM sestavljajo trgovske in netrgovske družbe v industrijski, gostinski in storitveni dejavnosti. Družba PSM, d.d. je obvladujoča družba skupine povezanih podjetij in ima dvojno vlogo:

- opravlja trgovsko dejavnost na celotnem območju Slovenije;
- izvaja različne koncernske naloge za družbe v skupini, v katerih ima večinski lastniški delež, in sicer: oblikuje centralno nabavno in prodajno politiko, opravlja naloge s področja trženja in marketinga za trgovske družbe, skrbi za razvojne in naložbene aktivnosti, informacijsko podporo in izobraževanje vseh družb v skupini ter poenotenje in standardizacijo poslovnih procesov.

4.1.1 Dejavnost Skupine Mercator

Najpomembnejša in najboljšežnejša dejavnost SKM je trgovina na debelo in drobno z izdelki široke porabe. Na tujih trgih, kjer je Mercator prisoten, gre za hitro rastoče trge, zato se intenzivno iščejo lokacije za gradnjo večjih nakupovalnih centrov in možnosti za strateška in kapitalska povezovanja s ciljem pridobiti vodilni tržni delež.

Značilnost trgovske dejavnosti SKM, ki jo trenutno izvaja 7 hčerinskih družb, od tega 5 družb izven Slovenije, je široka razvejanost njene prodajne mreže s številnimi prodajnimi formati: od nakupovalnih centrov, hipermarketov (v nadaljevanju HM), supermarketov (v nadaljevanju SM) in blagovnic do samopostrežnih in specializiranih prodajalnih ter diskontov.

Poleg trgovskih družb SKM sestavlja tudi 6 netrgovskih družb, ki opravljajo dejavnosti proizvodnje, hotelirstva in storitev.

4.1.2 Prodaja Skupine Mercator

SKM je v letu 2006 realizirala 2.1 milijarde EUR čistih prihodkov iz prodaje, kar je

za 18,1% več kot leta 2005 in 8,14% več od načrtovanega. Čisti dobiček SKM je v letu 2006 znašal 30,1 mio EUR, kar je za 17,1% več od načrtovanega in za 121,3% več od ustvarjenega v letu 2005. Zaradi različnih dejavnikov čista dobička leta 2006 in 2005 nista neposredno primerljiva. Primerljivi čisti dobiček za 2006 znaša 26,6 mio EUR, kar je za 23,6% več od primerljivega čistega dobička v letu 2005 (21,5 mio EUR) (Mercator, Poslovno poročilo 2006).

4.1.3 Trgovske družbe Skupine Mercator

SKM je do leta 2007 aktivno delovala na štirih trgih, in sicer v Sloveniji, na Hrvaškem, v Srbiji ter Bosni in Hercegovini (v nadaljevanju BIH).

Na slovenskem trgu si želijo ohraniti vodilni tržni delež v market programu. Aktivnosti so usmerjene predvsem v izboljšanje konkurenčnosti ponudbe in v nadaljni razvoj maloprodajne mreže. Na tujih trgih si želijo z nadaljnim razvojem maloprodajne mreže in strateškimi povezavami do leta 2010 postati prvi ali drugi trgovec z market programom, saj nameravajo imeti na Hrvaškem 12% tržni delež. Trenutni tržni delež je 4,1%, s strateško povezavo z družbo Plodine pa 8,1%. V Srbiji je cilj 10% tržni delež, z nakupom družbe Mercator-Rodić d.o.o. (v nadaljevanju M-R) so že zelo blizu, saj trenutno obvaldujejo 8% trga. Na trgu BIH so lani dosegli 2% tržni delež, ki naj bi ga povečali na 5%.

Na ostalih trgih JV Evrope, kjer še niso prisotni, želijo vstopiti oziroma si želijo zagotoviti možnost vstopa ter postati eden od petih največjih trgovcev na trgu.

Tabela 4.1 Čisti prihodki iz prodaje SKM po področjih in območnih odsekih

V TISOČ EUR	REAL. 2006	PLAN 2007	INDEX PLAN 07/ REAL.06
SLOVENIJA	1.610.000	1.611.509	100,09
HRVAŠKA	261.000	279.960	107,26
SRBIJA	126.000	371.937	295,19
BIH	56.000	62.867	112,26
SLOVENIJA + TUJI TRGI	2.053.000	2.326.273	113,31
TRGOVINA	2.053.000	2.326.273	113,31
NETRGOVINA	70.110	73.559	104,92
PRIHODKI MED ODSEKI	-55.342	-61.110	110,42
SKUPINA MERCATOR	2.067.768	2.338.722	113,10

Vir: Mercator, Gospodarski načrt 2007

SKM načrtuje v letu 2007 ustvariti 96,9% čistih prihodkov iz prodaje, od tega 30,73% v tujini. Delež čistih prihodkov netrgovskih družb SKM je načrtovan v višini 3,1%. V trgovskih družbah v tujini je v letu 2007, glede na leto 2006, načrtovano 61,1% nominalno povečanje čistih prihodkov iz prodaje, kar je predvsem posledica vključitve družbe M-R ter načrtovanega odprtja novih maloprodajnih enot.

4.2 Poslanstvo Skupine Mercator

Poglavitno vodilo SKM je zadovoljstvo ljudi, ki stopajo v stik z Mercatorjem in jih želijo obravnavati kot ljudi s svojevrstnimi pričakovanji, izkušnjami in lastnostmi. Ljudem želijo s posebljenim odnosom in celovito ponudbo, prilagojeno nakupnim navadam in trendom na trgu, omogočati pravo kakovost življenja. S poslovnim delovanjem ustvarjajo: *koristi za potrošnike* z odličnimi trgovskimi storitvami, visoko kakovostjo blaga in storitev; *koristi za zaposlene* z zagotavljanjem varnega in prijetnega delovnega okolje ter možnostjo osebnega in strokovnega razvoja; *koristi za dobavitelje* s sodelovanjem pri razvoju kakovostnih in izvernih izdelkov ter zagotavljanjem možnosti rasti v Sloveniji in na tujih trgih; *koristi za lastnike* z zagotavljanjem dobičkonosne rasti poslovanja, povečanjem poslovne učinkovitosti in povečanjem tržne vrednosti podjetja; *koristi za širše okolje* z odgovornim odnosom do naravnega in družbenega okolja ter spoštovanjem poslovne etike in družbenih vrednot na vseh področjih delovanja.

4.3 Strateške usmeritve Skupine Mercator za uresničevanje motivov

Dolgoročne strateške usmeritve SKM, ki izhajajo iz uresničevanja poslanstva, so ohraniti vodilni tržni delež v market programu v Sloveniji z izboljšanjem konkurenčnosti ponudbe in z razvojem maloprodajne mreže. Na tujih trgih (Hrvaška, Srbija ter BIH) postati prvi ali drugi največji trgovec z market programom s strateškimi povezavami in razvojem maloprodajne mreže. Vstopiti oziroma zagotoviti možnost vstopa na druge trge JV Evrope, kjer obstaja potencial postati eden od petih vodilnih trgovcev z market programom.

Strateški cilj je tudi razvoj nemarket programov za izkoriščanje pozitivnih sinergij z market programom, ki omogočajo zasnovo za razvoj drugega temeljnega trgovskega programa s potencialom rasti in dobičkonosnosti na ciljnih trgih na daljši rok. Pomembna starteška usmeritev je tudi dobičkonosno poslovanje, in sicer z ukrepi za ohranjanje trgovskih marž, stroškovna racionalizacija, povečanje produktivnosti in povečanje produktivnosti investicijskega kapitala. Na vseh trgih, kjer delujejo, želijo zagotoviti enak standard ponudbe in storitev, povečati poslovno učinkovitost ter nadgraditi uspešnost poslovnih področij po vzorcu najboljših trgovskih verig. Razvijali bodo politiko dolgoročnih strateških partnerstev ter to delovanje širili na tuje trge.

Srednjeročne strateške usmeritve SKM do leta 2010 so predvsem (Mercator, Gospodarski načrt 2007): Rast čistih prihodkov trgovske dejavnosti, ohranjanje oz. doseganje ciljnih tržnih deležev (Slovenija 40%, Hrvaška 12%, Srbija 10%, BIH 5%), naložbe in viri financiranja naložb, izboljšanje poslovne uspešnosti in učinkovitosti s programi splošne racionalizacije poslovanja (OPTMS) in upravljanja z blagovnimi skupinami (UBS). Zelo pomembne strateške usmeritve so tudi rast kosmatih denarnih tokov, rast ekonomske produktivnosti dela in produktivnosti investiranega kapitala.

Ključni cilji in naloge v letu 2007 SKM v okviru zastavljenih strateških usmeritev kot vodilnega trgovca na sosednjih trgih JV Evrope so predvsem (Mercator, Gospodarski načrt 2007):

- odprtje številnih nakupovalnih in trgovskih centrov;
- preučitev možnosti izvedbe in glede na priložnosti izvedba strateške povezave z lokalnimi trgovskimi verigami na Hrvaškem ter v BIH;
- vzpostavitev spletne trgovine ter uvesti spletni portal Mercator Pika na Hrvaškem;
- proaktivna izvedba tržnih analiz potencialnih lokacij za umestitev Mercatorjevih prodajnih programov na tujih trgih, izvajanje poglobljenih analiz potencialnih mikro trgov za širitev Mercatorjeve maloprodajne mreže predvsem v glavnih mestih držav, kjer so že prisotni;
- nadaljevanje s prilagajanjem trženjskih aktivnosti regionalnim in lokalnim potrebam ter nadaljevanje s širjenjem zvestobe s kartico Mercator Pika;
- investiranje v osnovna sredstva 101,5 mio EUR;
- izvedba poglobljene analize potencialnih mikro trgov za širitev Mercatorjeve maloprodajne mreže na trgu Makedonije in Črne gore.

4.4 Strategije razvoja tržne pozicije za uresničevanje motivov

4.4.1 Izbor lokacij za neposredne investicije

PSM pred sprejetjem odločitve o nakupu lokacije, izgradnje nove prodajalne ali prenove prodajalne izvede tržno analizo potencialne lokacije. Pri odločanju za lokacijo prodajalne si pomagajo s tržno raziskavo, ki primernost možnih lokacij določa na osnovi treh ključnih virov:

- primarni podatki (raziskava med prebivalci tržno-gravitacijskega območja prodajalne, tj. potencialnih kupcev prodajalne);
- sekundarni podatki (makroekonomski podatki in analiza mikrolokacije);
- vključevanje strokovnjakov oziroma uporaba ekspertnih mnenj in analiz.

Sklopi, ki jih tržna analiza lokacij vsebuje, so (Tržna analiza lokacije, Mercator, Interno gradivo 2005, 10):

- *namen*: opredelijo vrsto investicije in kaj bodo v analizi proučevali, da bodo na koncu lahko podali predloge in priporočila;
- *obstoječe stanje*: opredelijo eno ali več potencialnih lokacij, če gre za novogradnjo, upoštevajo, kje se lokacija nahaja, dostop do lokacije, velikost objekta, prostor za parkirišče ipd;

- *pregled trga in konkurence*: temeljito pregledajo trg, na katerem je potencialna lokacija in opredelijo vse konkurenčne enote na ocenjevanem trgu;
- *ocena tržnega potenciala*: jim pove, koliko je potencialnih kupcev, ki bi lahko na določenem območju gravitirali na njihovo lokacijo. Pri tem se opirajo tudi na nakupne navade lokalnega prebivalstva;
- *ekonomska in demografska stabilnost območja* \Rightarrow *sekundarni podatki*: ugotovijo, kakšna je povprečna mesečna plača v občini, kjer je potencialna lokacija, in za koliko odstopa od povprečne mesečne slovenske plače. Plača je pomembna pri določanju mesečne porabe gospodinjstev za prodajne programe. Potrebno je ugotoviti tudi stopnjo brezposelnosti;
- *hipotetičen izračun prometa*: opredelijo mesečno porabo gospodinjstev za prodajni program, ki bo zastopan na potencialni lokaciji. Iz Statističnega letopisa izračunajo povprečno porabo gospodinjstva, ki jim daje osnovo pri določitvi povprečne mesečne porabe na geografskem območju potencialne lokacije, ki pa je odvisna tudi od povprečne mesečne plače na tem območju;
- *napoved prometa*: napravijo hipotetični izračun prometa, predvidijo promet potencialne prodajne enote z določenim prodajnim programom. Tu je potrebo upoštevati vse prej naštete elemente v analizi.

Pri potencialnih Mercator Centrih (v nadaljevanju MC) v Sloveniji in na tujih trgih je potrebno upoštevati, da bo večina gospodinjstev v MC opravljala predvsem velike nakupe, dnevne (manjše) pa bodo opravljali v njim bližnjih prodajalnah.

4.4.2 Izvoz izdelkov

Za razvoj tržne pozicije na tujih trgih je zelo enostaven in pomemben vstop na tuje trge s strategijo posrednega ali neposrednega izvoza izdelkov. Zaradi značilnosti manjših poslovnih tveganj, katerim se podjetje izpostavlja v tujini, lahko svoje naložbe osredotočajo na vlaganja v oglaševanje in prilagajanje izdelkov lokalnim zahtevam.

Tabela 4.2 Število izdelkov TZM po trgih 2006

TRG	ŠT. IZDELKOV	% PRISOTNOSTI
SLOVENIJA	1.324	100,00%
HRVAŠKA	579	43,73%
SRBIJA	603	45,54%
BIH	542	40,94%
POVPREČNA PRISOTNOST TUJI TRGI (skupaj)	574	43,40%

Vir: Mercator, Poslovno poročilo 2006

Eden ključnih strateških projektov, v katerega PSM vlaga veliko sredstev v oglaševanje, je razvoj lastnih linij trgovske znamke Mercator (v nadaljevanju TZM). V

Sloveniji ima najmočnejše trgovske znamke na trgu in je v letu 2006 dosegel 12,5% delež v skupnih maloprodajnih prihodkih. Šele na 14. mestu je prvi izdelek konkurenčne trgovske znamke (Cati, PGM 2006), zato jih širijo tudi na tuje trge. Izdelke TZM, proizvedene v Sloveniji, dobavitelji izvažajo na tuje trge direktno ali preko svojih distributerjev na tujih trgih. Tisti dobavitelji, ki še nimajo razvite distribucijske poti na tujih trgih, dostavljajo izdelke v skladiščno distribucijski center v Ljubljani in PSM sam opravi distribucijo. Druga možnost je, da zaradi nižjih proizvodnih in logističnih stroškov ter drugih omejitev dobavitelji proizvajajo in distribuira izdelke TZM na tujih trgih bivše Jugoslavije.

Za nemoten izvoz in distribucijo izdelkov do željene lokacije ob vstopu na tuji trg ali ob otvoritvi novega HM je potrebno izvesti več aktivnosti:

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

Takšnega vrstnega reda pri pridobivanju potrebnih podatkov in odločitvah o potencialnih dobaviteljih, določanju cen, popisu konkurence, izboru distribucijskih kanalov idr. se v PSM poslužujejo ob vsakem vstopu na nov tuji trg. V primeru, ko gre za otvoritev novega HM na trgu, kjer je PSM že prisoten in so poslovni procesi že razviti, pa je postopkov manj.

4.4.3 Strateške povezave ali strateška partnerstva

V času proučevanja motivov internacionalizacije PSM na tuje trge je na področju strateških povezav (kapitalskih in poslovnih) ozračje zelo burno. Naj omenimo le nekaj ključnih dogodkov v preteklih mesecih, kot so kapitalska povezava s Holdingom Rodić M&B v Srbiji, ustanovitev skupnega podjetja za nabavo Mercator Plodine na Hrvaškem (v nadaljevanju M-P), podpis pisma o nameri o strateškem povezovanju s srbskim koncernom Swisllion-Takovo, podpis pogodbe o izvedbi strateške povezave s hrvaškim trgovcem Presoflex d.o.o.

Izbira ustrezne naložbe v tujini predstavlja ključne odločitve v procesu internacionalizacije podjetja. Ker je v naložbe v tujini vključeno prenašanje kapitala v tujino, je izbira ustrezno povezana s pravilno oceno tržnih obetov (tržnih priložnosti) in rizikov, ki izhajajo iz tujega poslovnega in narodnogospodarskega okolja. V ta namen je potrebno izdelati celovito analizo in pred prevzemom opraviti skrbni pregled podjetja.

V primeru kapitalskega povezovanja s Holdingom Rodić M&B v Srbiji so opravili skrbni pregled predstavniki PSM in zunanje revizijsko podjetje s ciljem oceniti dejansko stanje vseh ključnih področjih v podjetju ter podati končno poročilo. Predstavniki PSM so analizirali različna področja: nabava, veleprodaja, logistika, maloprodaja, informatika, kontroling, investicije in razvoj in ugotavljali sledeče (Interne informacije družbe PSM – osebni vir, pri katerem nam je pomagala gospa Katja Mihelič, direktorica sektorja Market suhega programa družbe Mercator):

- kakovost in obseg sklenjenih pogodb (cene, bonitete) v primerjavi s sklenjenimi pogodbami v Mercator Srbija (v nadaljevanju M-S) in PSM,
- količino in vsebino sklenjenih večletnih dogovorov in pogodb,
- število zaposlenih, obveznosti do zaposlenih, plačni in ostali sistemi,
- produktivnost zaposlenih, zaloge blaga in obrat zalog v maloprodaji, tipi trgovin, kakovost opreme,
- vrednost in kakovost infrastrukture, najemne in lastniške pogodbe,
- skladiščne kapacitete, kakovost in vrednost voznega parka,
- število eksternih kupcev, terjatve do eksternih kupcev, pogodbe, tožbe,
- kakovost informacijskega sistema idr.

4.4.4 Ustvarjanje odnosa s kupci kartica »Mercator PIKA«

Trženjska strategija SKM temelji na razvoju kakovostne in cenovno konkurenčne ponudbe, ki jo nadgrajujejo z visokim nivojem storitev. S tem ustvarjajo dodano vrednost za kupce, saj ponujajo izdelke in storitve, ki jim omogočajo bolj kakovostno preživetje prostega časa, kar je ob sodobnem načinu življenja vedno pomembnejše.

Tabela 4.3 Delež plačil in število imetnikov kartice »Mercator PIKA« 2005-2006

TRG	ŠT. METNIKOV 2005	ŠT. METNIKOV 2006	INDEX 2006/2005	% DELEŽ PLAČIL 2006
SLOVENIJA	573.573	679.374	118	48,3%
HRVAŠKA	70.514	125.406	178	26%
SRBIJA	34.676	51.321	148	22,6%
BIH	42.882	58.614	137	35,6%
SKUPAJ	721.645	914.715	126,75	-

Vir: Povzeto po Mercator, Poslovno poročilo 2006

V SKM nenehno spremljajo želje kupcev in si prizadevajo za njihovo zadovoljstvo, s čimer ustvarjajo njihovo zaupanje in zvestobo. V skladu s cilji in strategijo kartice »Mercator PIKA« in z namenom, da v konkurenčnem okolju svojim kupcem ponudijo nekaj več, v okviru ustvarjanja odnosa s kupci razvijajo sistem zvestobe kartice »Mercator PIKA«, ki ga želijo še naprej širi na vse trge, kjer so prisotni.

4.4.5 Konkurenca na lokalnih trgih

V PSM se zavedajo, da je potrebno svoje konkurente na domačem in tujih trgih dobro poznati in jih spremljati na vsakem koraku. Samo če poznamo svojega konkurenta in če lahko predvidimo njegove strateške poteze, smo mu lahko enakovredni.

S strateško analizo konkurence želijo ugotoviti, kateri konkurenti se pojavljajo na njihovih ciljnih tržiščih, s kakšnimi izdelki, kakšen je njihov tržni delež, kakšne so njihove sedanje in prihodnje strategije, finančno stanje ipd. Nenehno proučujejo njihove prednosti in slabosti, podjetje si s takšno analizo zagotovi podatke o strateški naravnosti in šibkih točkah proučevanih konkurentov.

V procesu analiziranja konkurentov si v podjetju PSM zastavijo vrsto vprašanj, s katerimi osredotočijo analizo na ključne vidike konkurence:

- Kdo so njihovi obstoječi in potencialni konkurenti na lokalnem trgu?
- Kakšne so njihove strategije, smotri in cilji na lokalnem trgu?
- Kako pomembno je posamezno lokalno tržišče za vsakega konkurenta ter kakšna je raven njegove tržene naravnosti?
- Kakšne so glavne prednosti in omejitve konkurentov na lokalnem trgu?
- Kakšne spremembe bodo konkurenti verjetno izvedli v svoji bodoči strategiji?
- Kakšni bodo učinki strategije konkurentov na tržišče in na njihovo strategijo?
- Kaj je gonilna sila konkurentov na lokalnem trgu?
- Kje je konkurenca ranljiva?

Zaradi pomena neprestanega primerjanja poslovne uspešnosti z največjimi konkurenti redno spremljajo svoj položaj na vseh trgih in pridobivajo informacije, na

podlagi katerih povečujejo uspešnost poslovanja SKM. Vsako leto pripravijo obširno analizo primerjave tržnega položaja in poslovne uspešnosti SKM ter konkurentov v Sloveniji, na tujih trgih, kjer so prisotni, in v Evropi.

Konkurenca v panogi je na trgih bivše Jugoslavije razmeroma šibka in skoncentrirana v večjih mestih. Največja konkurenca je na Hrvaškem, zlasti v glavnem mestu, in se močno povečuje, saj ima prvih pet trgovcev že 46% tržni delež. Konkurenca v BIH in Srbiji (z izjemo Beograda) je zelo šibka, kar je predvsem posledica socio-ekonomskega položaja prebivalcev. V BIH prvih pet trgovcev obvladuje 17%, v Srbiji pa 19% tržni delež (GfK, Panel gospodinjstev 2005).

4.4.6 Nabavni viri in poti

Zaradi boljšega izkoriščanja ekonomij obsega in večanja pogajalske moči PSM s svojo verigo prodajaln v Sloveniji in na tujih trgih izvaja centralizirano nabavo. Ta jim zagotavlja enoten asortiman verige prodajaln ter s tem možnost enotne promocije in podobe ter preglednejše izvajanje projekta upravljanja z blagovnimi skupinami (v nadaljevanju UBS), ki zajema 4XP (sortiment, prodajni prostor, cene, promocije).

Vse več podjetij spoznava, da nabava čedalje bolj vpliva na uspešnost poslovanja in da so za njegov razvoj odločujoči prav partnerski odnosi z dobavitelji. V sodobni oskrbni verigi je nabavna funkcija zaradi povezovanja podjetja z drugimi člani oskrbne verige, zlasti dobavitelji, ključna. Izboljševanje odnosa z dobavitelji je lahko bolj ali manj intenzivno, odvisno od stopnje njegove vpletenosti v poslovanje podjetja.

Osnovno izhodišče odnosov z dobavitelji v PSM je, da so razdeljeni na skupne in individualne. Med skupnimi dobavitelji so nekatere še posebej poudarili in jih uvrstili med strateške dobavitelje, ki morajo izpolnjevati posebne pogoje in imajo možnost sklenitve pogodbe za obdobje treh let.

Strateškimi dobaviteljem posvečajo največ pozornosti, saj s svojo ponudbo praviloma poslujejo na vseh trgih, kjer je prisoten Mercator.

V zadnjih letih so se pričeli vključevati v globalne nabavne vire, predvsem na področju neživil in delno tudi na področju sadja in zelenjave.

Tabela 4.4 Nabava trgovskega blaga 2006 in število dobaviteljev po programih

PROGRAM	% DELEŽ PROGRAMA V SKUPNI NABAVI	% DELEŽ DOBAVITELJEV PROGRAMA
MARKET PROGRAM	84,74%	60,79%
TEHNIČNI PROGRAM	8,24%	20,22%
TEKSTILNI PROGRAM	2,73%	8,31%
PROGRAM INTERSPORT	1,77%	7,53%
OSTALO (repro material in lastna poraba)	2,52%	3,15%
SKUPAJ	100%	100%

Vir: Mercator, 7. trženjski dnevi 2006

V letu 2007 so s pomočjo zunanjih svetovalcev pospešili implementacijo procesa UBS. S ciljem, da postane UBS način razmišljanja zaposlenih in dobaviteljev, so organizirali izobraževanja in usposabljanja ključnih nosilcev posameznih kategorij. Čedalje več nabave izvajajo pri skupnih dobaviteljih, kar pomeni, da zmanjšujejo število dobaviteljev, ki poslujejo lokalno, in povečujejo obseg sodelovanja z dobavitelji tistih izdelkov, ki jih zaradi širine in specifičnosti posamezne regije ali države morajo imeti v ponudbi.

4.5 Internacionalizacija PSM na trgih bivše Jugoslavije

Mercatorjeva investicijska ekspanzija na tujih trgih je osrednja točka dogajanja tudi za leto 2007. Internacionalizacija je eden izmed osrednjih strateških ciljev pri razvoju strategije družbe.

Strategija družbe PSM na trgih Hrvaške, Srbije ter BIH, ki izhaja iz uresničevanja poslanstva, je postati prvi ali drugi največji trgovec z market programom s strateškimi povezavami in razvojem maloprodajne mreže. Vstopiti oziroma zagotoviti možnost vstopa na druge trge JV Evrope (A: Črna gora, Makedonija; B: Albanija, Romunija, Bolgarija), kjer obstaja potencial postati eden od petih vodilnih trgovcev z market programom. SKM želi postati pomemben dejavnik v razvoju srednjeevropskega gospodarskega prostora, ki bo po vseh elementih ponudbe, kakovosti, organiziranosti kot tudi po rezultatih poslovanja primerljiv z največjimi evropskimi in svetovnimi trgovskimi verigami.

Internationalizacija PSM naj bi poleg omenjenih ciljev omogočala uresničevanje še naslednjih motivov podjetja (Interno gradivo, PS Mercator 2004):

- zagotavljanje cenovne konkurenčnosti;
- zagotavljanje rasti prodaje;
- povečevanje poslovne učinkovitosti s pomočjo izkoriščanja ekonomij obsega, racionalizacije stroškov, vpeljevanje procesov UBS;
- poenotenje poslovnih procesov ter standardov;
- dolgoročen partnerski odnos s slovenskimi in tujimi proizvajalci;
- povezovanje s tujimi strateškimi partnerji;
- povečevanje vrednosti premoženja lastnikov in zagotavljanje varnosti naložb posojilodajalcem.

Temeljni motiv za internacionalizacijo PSM je zasičenost slovenskega trga, prihod tujih trgovcev na slovenski trg, na drugi strani pa omejenost z višino tržnega deleža, ki jo narekuje državna protimonopolna zakonodaja. Kot srednjeročni cilj procesa internacionalizacije je doseči rast prometa na račun naložb v tujini in izboljšati pogajalsko moč na tujih trgih. Iz tega lahko povzamemo, da so bili v prvih letih novega

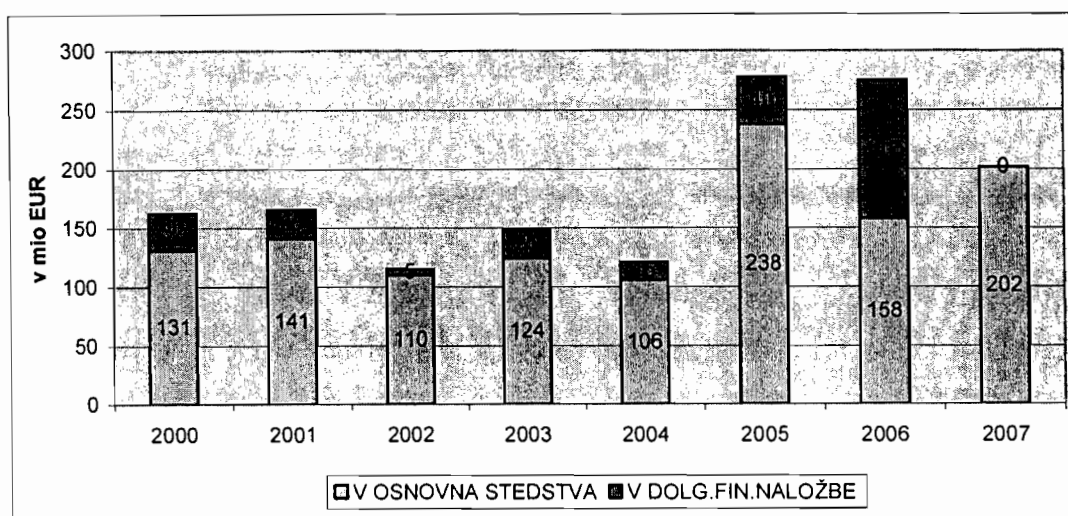
tisočletja za internacionalizacijo PSM odločilnega pomena reaktivni motivi (zasičenost trga, majhnost države, monopolna zakonodaja) in so proaktivni motivi imeli šele sekundarno vlogo.

V zadnjih dveh letih pa je opaziti prevzemanje proaktivnih motivov, ki predstavljajo spodbude za spremembe v strategiji in temeljijo na interesu podjetja za raziskovanje lastnih prednosti in tržnih priložnosti, kot so dobiček, rast podjetja, navdušenje in zagon posloводства, edinstveni proizvodi in storitve, popolne informacije, ki lahko izhajajo iz podobnih priložnosti na domačem trgu, ekonomija obsega, davčne olajšave – motiv, ki je zaradi spodbujanja izvoznih dejavnosti v večini držav povezan z motivom po večjem dobičku. Ena izmed najpomembnejših konkurenčnih prednosti PSM v procesu internacionalizacije, če ne celo najpomembnejša, je kakovost menedžmenta, tako najvišjega (uprava) kot srednjega. To dokazujejo uspehi poslovanja v zadnjih letih tako v Slovenji kot v tujini. Dodaten impulz k internacionalizaciji PSM je prispevala mednarodna naravnost.

Pomen internacionalizacije na trge bivše Jugoslavije se kaže v dejstvu, da so investicije v osnovna sredstva na tujem v letu 2006 po obsegu predstavljale kar 38.2% vseh investicij v osnovna sredstva. V planu za leto 2007 je za SKM predvidenih 77% naložb v osnovna sredstva v nove prodajne zmogljivosti in 9% v prenovo obstoječih prodajaln. Naložbe v osnovna sredstva na tujem so predvidene v višini 50,5%, kar je za 79% več kot v letu 2006.

V letu 2006 so naložbe v dolgoročne finančne naložbe SKM znašale 117,47 mio EUR. Večina naložb se nanaša na nakup 76% lastniškega deleža v družbi M-R v vrednosti 116,7 mio EUR.

Slika 4.1 Pregled naložb Skupine Mercator 2000-2007



Vir: Mercator, 8. trženjski dnevi 2007

Tabela 4.5 Večji investicijski projekti 2006 in plan 2007

2006	Plan 2007
SLOVENIJA – 92,2 mio EUR: otvoritve SM Šempeter, TC Lesce, MC Pobrežje (Maribor), prenova TC Jarše, TC Tezno (Maribor), TC Cerknica, Hura! diskonta v Celju in Postojni, razširitev spletne trgovine na območje Kopra in Celja z okolico, integracija Erinih enot v Mercator, prenove številnih maloprodajnih enot	SLOVENIJA – 100,1 mio EUR otvoritve SM Bovec; TC Bohinjska Bistrica, MC Ptuj (Super mesto), MC Koper II, TC Šentjernej, TC Sevnica, TC Litija, razširitev MC Ljubljana (Šiška), otvoritev SM Dobrna, Šmartno ob Paki, Škocjan, Kobarid, Komenda ter Hura! diskontov Novo mesto, Sežana, Maribor, Tolmin, Slovenj Gradec in prenove številnih maloprodajnih enot
HRVAŠKA – 32,8 mio EUR: prenovljen MC Samobor, otvoritev SM Novigrad, Intersport v Zagrebu in Reki, integracija Erinih enot v M., prenove številnih maloprodajnih enot, ustanovitev skupnega nabavnega podjetja M-Plodine d.o.o.	HRVAŠKA – 50,8 mio EUR otvoritve MC Zagreb III, TC Labin, MC Reka, SM Velika Gorica, Senj, prenove MC Čakovec in Pula, pričetek gradnje MC Zagreb II, strateške povezave z lokalnimi trgovci
BIH – 8,3 mio EUR: otvoritev TC Mostar,	BIH – 6,4 mio EUR, otvoritve TC Zenica, dva SM-ja strateške povezave z lokalnimi trgovci,
SRBIJA: 15,8+(117,47 DFN) mio EUR: strateška povezava s Holdingom M&B Rodić s 53 MP in VP objektov	SRBIJA: 44,9 mio EUR otvoritve MC Novi Sad, Rodić Mega market Beograd, pričetek gradnje MC Niš in SM Indija

Vir: Mercator, 8. trženjski dnevi 2007

4.5.1 Izbira trgov

PSM je imel v republikah nekdanje Jugoslavije že pred izbruhom vojne razvejano lastno prodajno mrežo v trgovini na drobno. Nasledstvo in lastništvo nad tedanjimi objekti še nekaj časa ne bo razrešeno. Vendar mu vojna ni odvzela ugleda, ki si ga je skupaj z mnogimi drugimi slovenskimi podjetji ustvaril pri potrošnikih, dobaviteljih in v širši javnosti. To velja tudi za akumulirano znanje, stike in zveze, ki si jih je v vseh letih poslovanja v bivši državi pridobil. Zato je bila logična posledica izbire trgov prva širitev na ozemlje bivše države Jugoslavije in ne v države EU. V izbiri teh trgov pa so v PSM videli še druge prednosti. To so neorganizirana trgovina z zastarelo tehnologijo in pristopi pri zadovoljevanju potrošnikovih želja. Bližina trgov omogoča dobre možnosti za logistiko ter dobro poznavanje jezika, kulturnega okolja in poslovnih navad.

Pred odločitvijo o naložbi na posamezni trg se je podjetje PSM lotilo temeljite preučitve naslednjih zadev (Marinšek 2000, 8):

- tuje zakonodaje,
- pravne regulacije meddržavnih odnosov,
- ustreznih zavarovanj oziroma jamstev.

Po preučitvi najpomembnejših zadev, ki izhajajo iz pravne regulative ter prednosti

in slabosti posameznih okolij, se je PSM odločil za naložbe najprej na Hrvaškem, nato v BIH in nazadnje v Srbiji. Ugotovitve proučevanja so strnjene v analizi okolja, ki ne zajema samo značilnosti konkretnega lokalnega okolja, temveč celotne države, kamor želijo umestiti objekt ali kjer želijo skleniti partnerstvo ali povezavo.

Dejavnike, ki jih v analizi okolja vsake države natančneje preučijo, so naslednji:

- gospodarska gibanja in razvojne možnosti,
- carinska politika in politika prelevmanov, taks,
- plačilni promet in bančna mreža,
- konkurenčnost in razvitost infrastrukturev okolju
- struktura in kupna moč prebivalstva (obseg nezaposlenosti, zaposljivost, ponudba kadrov, struktura gospodinjstev, lokalne življenjske navade ipd.).

Ugotovitve iz analize okolja se vključijo v prostorsko in programsko zasnovu ter izračun donosnosti okolja, ki je izračunana po najbolj pesimističnih variantah.

Smiselnost naložb v državah nekdanje Jugoslavije lahko strnemo v nekaj točk, med katerimi lahko določene označimo tudi kot Mercatorjeve specifične konkurenčne prednosti (Marinšek 2000, 10):

- slovenske blagovne in trgovske znamke so prepoznavne, cenjene in iskane;
- lokalni trgovci so slabo organizirani, tehnološko in storitveno zastareli;
- razmere za logistično podporo so primerne;
- dobre možnosti za vzpostavljanje protidobav surovin, polizdelkov in izdelkov;
- relativno najmanjše jezikovne in druge komunikacijske pregrade.

Problemi, s katerimi se soočajo v teh državah, so različni (Marinšek 2000, 12):

- togost držav in lokalnih skupnosti ter počasnost postopkov pri skupnih vlaganjih in pridobivanju dokumentacije;
- trgovski lobiji, ki ščitijo svoje interese (vpliv na politiko);
- nedokončana lastninjenja, revizije lastninjenja, državni kapital.

Skupne značilnosti hrvaškega, bosanskega in srbskega trga so tveganje, dokaj nizka kupna moč ter naraščajoča ekonomska stratifikacija prebivalstva. V najboljšem položaju je Hrvaška, ki je gospodarsko najbolj razvita. Po letu 2001 je za vse tri trge značilna rast bruto domačega proizvoda, ki je bila največja v Srbiji, kjer je sicer še vedno zelo visoka stopnja inflacije. Veliko težavo na vseh treh trgih pomeni brezposelnost, ki je največja v BIH. Posebnosti trga BIH sta njegova razdelitev na dve entiteti in obstoj treh različnih narodnosti. Ob upoštevanju velikosti trga in predvideni rasti kupne moči pomeni srbski trg največji potencial. Na vseh treh trgih bodo neposredne tuje investicije poleg mednarodne pomoči eden ključnih dejavnikov gospodarskega razvoja.

Mercatorjeva naložbena politika je potekala in poteka na Hrvaškem, v BIH in v Srbiji vzporedno. Zaradi nazornosti in specifičnosti jo bomo obravnavali ločeno po posameznih državah, skupne ugotovitve pa prikazali v zgoščeni SWOT analizi.

4.5.2 Hrvaški trg

Hrvaška se razprostira na dvakrat večjem ozemlju kot Slovenija, vendar je po celotni porabi kot po povprečnem dohodku na prebivalca manjša od nje. PSM je za strategijo vstopa na hrvaški trg v prvi fazi za skupne naložbe izbral podjetje Intermercator G.m.b.H. iz Avstrije, ki je bilo v 100% lastništvu PSM. Rezultat skupne naložbe je bilo podjetje Mercator Pula d.o.o. Razlog za tovrstno strategijo je bil v različnem odnosu in stališčih, ki jih je zavzemala hrvaška vlada in politika do slovenskih podjetij in podjetij EU. Na ta način se je podjetje izognilo vsem nepotrebnim zapletom. Družba Intermercator, G.m.b.H. je bila z vstopom Slovenije v EU likvidirana.

Svojo naložbeno politiko na Hrvaškem Mercator dopolnjuje tudi s kapitalskimi in poslovnimi povezavami. Do sedaj je Mercator kupil srednje veliko hrvaško podjetje Sloboda, v letu 2005 je prevzel trgovski podjetji Era Tornado d.o.o. in Trgohit d.o.o., v decembru 2006 je z družbo Plodine d.o.o. iz Reke ustanovil skupno podjetje Mercator Plodine d.o.o. z namenom skupne nabave na hrvaškem trgu in pred kratkim sklenil strateško partnerstvo s podjetjem Presoflex d.o.o. iz Slavonije. V prihodnje ne izključujejo nadaljnjih nakupov hrvaških podjetij.

Po prevzemu sta se Mercator Pula in Sloboda združila v družbo Mercator-H (v nadaljevanju M-H), ki je sedaj krovna družba vseh naložb na Hrvaškem. Z nakupom Slobode so po izredno ugodni ceni dobili dobre lokacije in profesionalno ekipo sodelavcev (Mercator, Interno gradivo 2002), kar ne moremo trditi za podjetje Era Tornado d.o.o.

Do 31. 12. 2006 je družba M-H poslovala že na 136 prodajnih mestih, skupaj s franšiznimi prodajalnami pa kar na 166 prodajnih mestih. Od teh so najpomembnejši in največji HM (8) in SM (16). M-H zaposluje 2.484 delavcev, ki so v letu 2006 ustvarili 261 mio EUR čistih prihodkov iz prodaje, kar predstavlja 12,71% v SKM.

Družba M-H je v letu 2006 izboljšala poslovanje predvsem s stroškovno učinkovitostjo, izboljšanjem produktivnosti, vzpostavitvijo učinkovitejše organizacije maloprodajne dejavnosti ter močnejšim pozicioniranjem na hrvaškem trgu. Naložbene aktivnosti v višini 32,8 mio EUR je družba poleg prenov in odprtja novih MC usmerila še v iskanje lokacij za gradnjo novih maloprodajnih enot, izvedbo tržne analize v potencialnih mestih na Hrvaškem in izvedbo analiz o možnostih za strateške povezave z lokalnimi trgovskimi verigami.

S širjenjem in utrjevanjem položaja na Hrvaškem imajo zelo ambiciozen načrt, saj nameravajo do leta 2010 osvojiti 12% tržni delež (7% organsko + 5% strateške

povezave). Planirane naložbene za leto 2007 znašajo 50,8 mio EUR, kar predstavlja kar četrtino vseh planiranih naložb za SKM.

Vodilni tržni položaj zavzema nacionalna trgovska veriga Konzum z 22,1%. Tržni delež Mercatorja je v letu 2006 znašal 4,1%. Konkurenca v trgovini na drobno se povečuje, saj vodilnih pet trgovcev zavzema že 46% trga; Konzum 22,1%, Getro 7,2%, Billa 6,8 %, Kaufland 5,4% KTC 4,5%. V letu 2006 je kot nov konkurent na hrvaški trg vstopil diskontni trgovec Lidl.

4.5.3 Bosanski trg

Bosanski trg zaradi svoje specifičnosti skriva tako priložnosti kot pasti, na katere morajo biti podjetja in trgovci še posebno pozorni. Posebnost v primerjavi z drugimi državami bivše Jugoslavije se nanaša na to, da je BIH razdeljena na dve entiteti, na Federacijo BIH, ki obsega 51% ozemlja, in Republiko srbsko. Druga značilnost, ki jo morajo vsa podjetja in vsi trgovci v BIH upoštevati, so tri narodnosti – Srbi, Hrvati in Muslimani. Zaradi navedenih razmer morajo biti slovenska podjetja posebno previdna pri izbiri poslovnih partnerjev, predvsem pa upoštevati njihovo etično pripadnost. Prednosti BIH so bile v urejeni cenovni politiki in ukinjanju uvoznih zaščit.

Povprečna neto plača počasi narašča in je v Federaciji BIH višja kot v Republici srbski. Eden glavnih problemov tako Federacije BIH kot Republike Srbske je visoka stopnja brezposelnosti. Inflacija se znižuje in se bo po napovedih za leto 2007 znižala na raven okoli 3%.

PSM se je prodora v BIH lotil s skupno naložbo in ustanovil mešano podjetje Mercator Tržni center Sarajevo, d.o.o., v katerem je imel večinski, 52% delež. Strateški partner projekta je bil Tržni center d.d. Sarajevo, ki je imel 48% delež in je zagotovil lokacijo in osebje (Skrajšani ekonomsko-finančni del preliminarne programa za ureditev Mercator tržnega centra Sarajevo, 2000).

Danes ima Mercator v BIH samo eno hčerinsko podjetje, ki se imenuje Mercator-BH, d.o.o. (v nadaljevanju M-BH) in je v 100% lasti PSM.

Naložbe v BIH je PSM pričel z izgradnjo MC v Novem Sarajevu, ki je bil končan novembra 2000. V letu 2004 je družba odprla dve novi enoti, MC v Tuzli in HM v Alapašinem Polju. Do 31. 12. 2006 je družba M-BH poslovala že na 23 prodajnih mestih (upoštevajoč specializirane in gostinske enote). Od teh so najpomembnejši in največji HM (3) in SM (2), družba zaposluje 596 delavcev, ki so v letu 2006 ustvarili 56 mio EUR čistih prihodkov iz prodaje, kar predstavlja 2,73% v SKM.

Družba M-BH je v letu 2006 izboljšala poslovanje in še naprej teži k stroškovni učinkovitosti, izboljšanju produktivnosti ter povečanju obsega poslovanja. Podpisali so pogodbo o najemu kredita, ki bo namenjen novim investicijam in reprogramiranju obstoječih kreditov. Naložbene aktivnosti v višini 8,3 mio EUR je družba, poleg odprtja

novega TC Mostar, usmerila še v prenovo MC Sarajevo, najem logistično distribucijskega centra, iskanje lokacij za gradnjo novih maloprodajnih enot in izvedbo analiz o možnostih za strateške povezave z lokalnimi trgovskimi verigami.

S širjenjem in utrjevanjem položaja v BIH imajo zelo ambiciozen načrt, saj nameravajo do leta 2010 osvojiti 5% tržni delež. Planirane naložbene za leto 2007 znašajo 6,4 mio EUR, kar predstavlja 3,2% vseh planiranih naložb za SKM. Družba načrtuje poleg odprtja TC Zenica in dveh SM tudi strateške povezave s katerim od lokalnih trgovcev. Koncentracija na trgu v BIH je nizka – tržni delež petih največjih trgovcev na trgu je ocenjen na 17%. Izrazite vodilne pozicije na trgu nima noben trgovec. Tržni delež Mercatorja je v letu 2006 znašal okoli 2%. Glavni konkurenti so Interex 6,1%, VF Commerce 3,9% (že v večinski lasti največjega hrvaškega trgovca Konzum), Tripic Centar 2,6%, Bingo 2,3% in Omega 1,7%.

4.5.4 Srbski trg

Srbski trg je velik potencial zaradi velikega števila prebivalcev. Kupna moč je nizka in je skoncentrirana v večjih mestih (Beograd). Privatizacija podjetij je v začetni fazi, novi zakon o privatizaciji je bil sprejet leta 2001 in predvideva prodajo podjetij strateškim vlagateljem (tako tujim kot domačim), to pa predstavlja tudi priložnost za slovenska podjetja. Z namenom vključevanja v mednarodno sodelovanje je Srbija odpravila večino omejitev za uvoz in izvoz blaga. Poslovanje s Srbijo omejuje poleg nekaj kmetijskih kvot tudi neurejen plačilni promet in slabe transportne povezave.

Delovna sila je v Srbiji relativno dobro izobražena. Največji problem je majhna motivacija za delo, saj so osebni dohodki zelo nizki, na drugi strani pa so denarne pomoči za nezaposlene zelo visoke, ti predstavljajo skupaj s skrito nezaposlenostjo več kot tretjino prebivalstva.

V preteklih letih je zaradi možnosti zelo dobrega zaslužka vzkliko veliko trgovcev na debelo. Običajno sodelujejo z enim ali dvema tujima partnerjema in v večini niso izključni uvozniki ali distributerji. Trgovci na debelo se srečujejo s problemom nelikvidnosti podjetij v Srbiji, kar onemogoča normalno poslovanje, zato večinoma zahtevajo plačila vnaprej. Podjetja, ki se ukvarjajo s trgovino na drobno, lahko razvrstimo v dva razreda. V prvem so velika podjetja iz preteklega obdobja, ki so zelo toga in brez pravih strategij, v drugem pa so majhna in nedavno formirana podjetja, katerih največja odlika je njihova fleksibilnost. Zaradi propada velikih podjetij, ki so se ukvarjala z uvozno/izvoznimi posli, je na razpolago veliko skladiščnih prostorov.

Družba Mercator-S, d.o.o. (v nadaljevanju M-S) je konec leta 2002 odprla prvi MC v Beogradu. Z njim je PSM stopil na trg Srbije. Vstop na tretji strateški trg je bil sprejet z ugodnim odzivom. Družba je že v prvem letu poslovanja, to je leta 2003, poslovala uspešno in utrdila svoj položaj na srbskem trgu. Svojo naložbeno politiko na srbskem

trgu je poleg novogradenj vseskozi želela dopolniti tudi s kapitalskimi povezavami. Konec leta 2006 se je Mercatorju uspelo kapitalsko povezati, in sicer s Holdingom Rodić M&B. Ustanovljena je bila še druga družba v Srbiji, Mercator Rodić d.o.o.

Trenutno družbi M-S in M-R poslujeta že na 63 prodajnih mestih. Od teh so najpomembnejši in največji HM (8) in SM (18). Družba M-S danes zaposluje 512, M-R pa 2.300 delavcev, ki so v letu 2006 ustvarili 126 mio EUR čistih prihodkov iz prodaje, kar predstavlja 6,14% v SKM. Za naslednje leto je plan bistveno višji, saj bosta družbi delovali celo leto in bodo čisti prihodki predstavljali kar 16% v SKM.

Družbi uspešno prevzemata položaj vodilnega trgovca na trgu predvsem zaradi strateške povezave s Holdingom Rodić M&B. Poslovanje družbi nadgrajujeta z izboljšanjem produktivnosti, vzpostavitvijo učinkovitejše organizacije maloprodajne dejavnosti, izboljšanjem informacijskega sistema, integracijo prevzetih objektov in zaposlenih v družbi M-R, prevzema Mercatorjevih standardov poslovanja ter prilagajanje računovodske politike Mercatorjevi. Naložbene aktivnosti v osnovna sredstva v višini 15,8 mio EUR je družba poleg odprtja novih centrov usmerila še v iskanje lokacij za gradnjo novih maloprodajnih enot, izvedbo tržne analize v potencialnih mestih v Srbiji. Dolgoročne finančne naložbe, ki so znašale 116,7 mio EUR, se nanašajo na nakup 76% lastniškega deleža v družbi M-R. S širjenjem in utrjevanjem položaja v Srbiji so uspeli doseči 8% trga. Načrt do leta 2010 pa je osvojiti 10% tržni delež (4% organsko + 6% strateške povezave). Planirane naložbe za leto 2007 znašajo 44,9 mio EUR, kar predstavlja kar 22,2% vseh planiranih naložb za SKM. Družba načrtuje, poleg prenov prevzetih objektov, tudi gradnje in odprtja novih centrov.

Konkurenca na trgu je nizka (največja v Beogradu), pet največjih trgovcev na trgu zavzema 19% tržni delež. Delež majhnih prodajalcev na trgu je še vedno prevladujoč. Mercator je v letu 2006 po povezavi z družbo M-R dosegel okoli 8% tržni delež. Trenutno so najmočnejši Maxi 7%, C market 3,6% in Pekabeta 1,1% (vsi pod Delta M).

4.5.5 Trženjske investicije na tujih trgih

Poleg neposrednih investicij, poslovnih in kapitalskih povezav na tujih trgih Mercatorja bodo veliko resursov namenili tudi v trženjske investicije, ki so zelo pomembne za uresničevanje motivov.

Na tuje trge želijo v čim krajšem času prenesti kar največ znanja iz Slovenije. V kratkoročnem planu načrtujejo vzpostavitev spletne trgovine, uvedbo spletnega portala Mercator PIKA, nadaljevati s prilagajanjem trženjskih aktivnosti regionalnim in lokalnim potrebam, prilagajanje novih prodajnih formatov, tehnologij, investicije v izboljšanje informacijskega sistema ter nadaljevati s širjenjem zvestobe kupcev s kartico »Mercator PIKA«. Zelo pomembne so tudi investicije v raziskave na področju nakupnih navad, UBS, učinkovitosti oglaševanja, analize trga, konkurence idr.

4.5.6 Swot analiza Mercatorja na hrvaškem, srbskem in bosanskem trgu

Tabela 4.6 Swot analiza Mercatorja na obravnavanih tujih trgih

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Dobro ime Mercator na tržišču. • Visoka kakovost ponudbe in storitev. • Jasna razvojna strategija. • Razvoj prodajnih formatov – sinergije. • Kakovostna trgovska znamka. • Razvit sistem zvestobe kupcev (M-Pika). • Zelena Pika Kartica (edinstvena). • Dobra likvidnost podjetja. • Aktivnosti v lokalnem okolju. • Pripadnost zaposlenih. • Močni marketinški projekti. • Veliko izdelkov je lokalnega porekla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Majhen tržni delež v M-BH. • Slabo razvita in razvejana maloprodajna mreža. • Slabo razviti distribucijski centri. • Pomanjklivo razvit in integriran inf. sistem. • Trenutna velikost podjetji na tujih trgih ne omogoča ekonomij obsega. • Prenizka produktivnost. • Širjenje in razvoj lokalnih trgovcev.

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Intenziven razvoj maloprodajne mreže. • Izvedba strateških povezav – lokalni trgovci. • Upravljanje z blagovnimi skupinami (UBS). • Razvoj novih prodajnih formatov. • Razvoj in širjenje trgovske znamke. • Sodelovanju z lokalnimi proizvajalci. • Večje št. uporabnikov kartice »M-Pika«. • Vpeljava spletne trgovine. • Vpeljava franšiznih sistemov. • Potencial za razvoj Hura! Diskontov M-H. • Tujih konkurenti – izkoristiti odsotnost. • Širitev v ostala večja mesta v BIH. • Velik tržni potencial v večjih mestih. • Razvoj verige prodajaln M-Rodić. • Visoka rast trga. 	<ul style="list-style-type: none"> • Močna konkurenca na hrvaškem trgu s tendenco nadaljevanja zaostrovanja. • Vpliv političnih odnosov med Slovenijo in Hrvaško na javno mnenje. • Nestabilna politična situacija v državah. • Različne ovire pri uvozu. • Prihod tujih trgovskih verig. • Dokaj nizka kupna moč. • Siva ekonomija (manj na Hrvaškem). • Makroekonomska in politična nestabilnost. • Neurejeni predpisi in njihovo pogosto menjanje. • Manjša raven pravne varnosti. • Nekarinske uvozne ovire.

4.5.7 Strategije in oblike vstopa za uresničevanje motivov

Iz dinamike opisanih investicij je razvidno, da je PSM izbral strategijo vlaganja v več držav hkrati. V prvi fazi je z gradnjo nakupovalnih centrov na trgih bivše Jugoslavije uporabil strategijo organske rasti podjetja, v zadnjih letih pa strategijo intenzivno dopolnjuje s prevzemi in strateškimi povezavami. Med obravnavani trgi je možno identificirati skupne značilnosti, ki omogočajo podjetjem, ki nanje prodirajo, oblikovati podobno strategijo vstopa, ki pa se v sami izvedbi razlikuje od trga do trga.

Na podlagi pregledane teorije in opisa dosedanjih naložb na obravnavanih trgih je moč prepoznati elemente neposrednih investicij kot tudi strateških povezav, pri čemer je pri vseh prisotno pravilo večinskega lastništva. Zato bi lahko rekli, da uporablja PSM kot metodo vstopa kombinirano strategijo neposrednih investicij, prevzemov in strateških povezav. Vse, kar tvori projekte na tujem, od idejne zasnove do razporeditve blaga na policah in ostalih storitev je plod lastnega znanja.

Vse naložbe na posameznih trgih vodi družba s pomočjo svojih podružnic, ki so organizirane v pravnoorganizacijski obliki družbe z omejeno odgovornostjo – d.o.o., ki omogoča hiter, enostaven in učinkovit način vodenja in nadziranja.

Neposredni vstop v obliki greenfield investicij

Na tujih trgih je PSM kombiniral neposredni nakup še nezazidanega zemljišča, npr. v Beogradu, Pulju (strategija A), kot tudi že obstoječih objektov, npr. v Zagrebu – bivši Chromos (strategija B). Vsaka izmed naštetih možnosti je imela svoje prednosti in slabosti oziroma težave, s katerimi se je spopadal PSM na tujih trgih.

Tabela 4.7 Swot analiza različnih vstopov na trg v primerjavi s strategijo A in B

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Največja udeležba v dobičku v primerjavi z ostalimi strategijami vstopa. • Neposredna kontrola nad prodajo oz. samostojnost na vseh področjih poslovanja. • Ohranitev lastne BZ na tujem trgu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zelo visoka začetna naložba in večje tveganje v primerjavi z ostalimi oblikami vstopa. • Težave z nakupom oz. lastništvom zemljišč. • Potreba po ustanovitvi lastne distribucije in ostalih poslovnih odnosov.
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Zaradi trenutno še nerazvite konkurence obstaja možnost biti prvi na trgu (strateško ugodna pozicija). 	<ul style="list-style-type: none"> • Slaba prepoznavnost slovenske znamke. • Dolgotrajni birokratski postopki pri pridobivanju dovoljen (zemljišče A) • Kupljen objekt stoji na še vedno družbenem zemljišču – problem lastništva (B).

Vir: Povzeto po Mercatorjevem Internem gradivu 2004

Vstop s pomočjo strateških zvez

Strateške zveze so druga metoda, s katero PSM vstopa na tuje trge in dopolnjuje neposredne greenfield investicije. PSM se v svoji vstopni strategiji poslužuje več oblik strateških zvez, ki lahko temeljijo na vložnem kapitalu ali nekapitalskih dogovorih o sodelovanju in delitvi informacij, tehnologije in distribucije.

Večinski nakup oziroma prevzem podjetja je posledica proaktivnih motivov, ki so vzpodbudili željo po hitrejši nadgradnji vstopne strategije, ki temelji na interesu podjetja za raziskovanje lastnih prednosti in tržnih priložnosti. Povezave, ki jih je PSM izvedel s Holdingom Rodić M&B v Srbiji, Slobodo, Presoflexom in Ero Tornado na Hrvaškem

ter s srbskim koncernom Swisslion-Takovo, so mu prinesle več prednosti. Prva in najpomembnejša je povečan tržni delež, ki zagotavlja ugodnejša pogajalska izhodišča in večjo ekonomijo obsega. Druga je podroben vpogled v način in kakovost poslovanja znotraj podjetja in do poslovnih partnerjev. Tretja očitna prednost se nanaša na že razvit distribucijski in logistični sistem strateškega partnerja in na enostaven način pridobitve dobre lokacije, ki lahko pri neposrednih investicijah predstavljajo velik administrativni in lobistični zalogaj nasproti političnim in lokalnim oblastem. Nenazadnje lahko z nakupom za ugodno ceno dobimo dobro usposobljeno in profesionalno ekipo sodelavcev.

Velika večina podjetij v državah bivše Jugoslavije ima kot posledico prejšnje gospodarske in ekonomske ureditve zelo nizko produktivnost. To predstavlja eno izmed težav prevzemov podjetij na teh trgih, saj lahko pričakujemo tako dobre kot slabe kadre. Druge nevarnosti in slabosti, ki hkrati še dodatno upočasnijo delovanje procesov in zahtevajo dodatna sredstva še posebno v primeru več prevzemov na enem trgu (pr.: Hrvaška), so integracija vseh poslovnih procesov na enoten sistem (maloprodajne enote, informacijski sistem, finančno poslovanje, distribucijski centri, tehnologija, oprema,...).

Povezava z namenom skupne nabave, proizvodnje ali distribucije je druga oblika strateških povezav s tujimi partnerji, ki je del dolgoročne strategije PSM za krepitev svojega položaja z namenom doseganja najboljših nabavnih pogojev za blago ter prenos znanja in izkušenj pri stalnem izpopolnjevanju ponudbe. To je osnova za uresničevanje dolgoročnejšega cilja, ki lahko za SKM predstavlja pomembno konkurenčno prednost.

V decembru leta 2006 sta družbi M-H in Plodine iz Reke ustanovili skupno podjetje M-P z namenom izvajanja skupne nabave trgovskega blaga na hrvaškem trgu. Tovrstna strategija strateškega partnerstva na tujih trgih sicer dveh konkurentov je novost v poslovanju na Hrvaškem. Družbi sodelujeta le na področju nabave glede poenotenja in izboljšanja nabavnih pogojev, vse ostale dejavnosti pa so ločene in neodvisne.

Kot vodja programa na področju brezalkoholnih pijač in nosilec nekaj skupnih pogodb sem imel priložnost sodelovati na poslovnih pogajanjih za hrvaški trg. Dobavitelji, ki so konec leta 2006 že opravili pogajanja in v večini primerov že podpisali pogodbe za leto 2007 z M-H, so bili ponovno vabljeni na pogajanja s povsem drugimi izhodišči. Tržni delež obeh družb je sedaj približno $4+4=8\%$.

Iz zgornjega primera lahko razberemo, da sta podjetji v prvi fazi ustanovili skupno družbo z namenom povečanja tržnega deleža, ki zagotavlja ugodnejša pogajalska izhodišča. Nadalje lahko trdimo, da v omenjenem odnosu obstaja še več koristi, ki si jih lahko obetata obe strani, mogoče tudi kapitalsko povezovanje. Slabost na strani družbe M-P, ki je bila zaznana v poslovnih pogajanjih za dosego boljših bonitet, je predvsem v nezmožnosti enakovrednega zagotavljanja določenih storitev (npr.: zagotavljanje marketinških aktivnosti v sodobnem HM Mercator ali povprečni trgovini Plodine).

Povezava z namenom skupne nabave izdelkov, surovin, polizdelkov, skupne proizvodnje in distribucije. Ovire pri uresničevanju navedene strategije se pojavljajo predvsem v različnih standardih in fitopatoloških zahtevah posameznih držav, v nezmožnostih uvoza/izvoza raznih izdelkov oziroma surovin ter v ovirajoči in neusklajeni zakonodaji med državami. Druga ovira, se nanaša na neučinkovito, tehnološko zastarelo in neracionalno poslovanje večine proizvodnih podjetij, predvsem na trgih Srbije in BIH. SKM skuša s svojim poslovanjem na teh trgih zagotoviti dobaviteljem konstantno količino odjema posameznih izdelkov. Z akumuliranim znanjem, rednim naročanjem in plačevanjem pomaga proizvajalcem in dobaviteljem zvišati standarde in učinkovitost poslovanja. Samo dobavitelji, ki bodo sposobni slediti visokim standardom Mercatorja, bodo imeli možnost postati dolgoročni strateški partnerji. Vzpostavitev celotne nakupne in distribucijske mreže je sicer dolgotrajen proces, dobri odnosi in zaupanje se izoblikujejo šele v daljšem časovnem obdobju. Zato je glavna prednost te strategije, da partnersko podjetje dobro pozna lokalni trg in način poslovanja na njem ter ima izoblikovane odnose z dobavitelji in kupci.

4.5.8 Tveganja pri vstopu na trge bivše Jugoslavije

Čeprav se JV trgi med seboj v marsičem razlikujejo, jim je skupno, da so vsi precej tvegani. Tveganje bi lahko države nekdanje Jugoslavije zmanjšale s svojo zavzetostjo za odprtost gospodarstva, na drugi strani pa bi lahko slovenska država z raznimi meddržavnimi sporazumi, s kakovostnimi informacijami, z zagotavljanjem pogojev za usposabljanje kadrov ipd. prispevala k zmanjševanju ovir za poslovno sodelovanje.

Širitev poslovanja in dejavnosti na tuje trge je vzrok za izpostavljenost različnim tveganjem tudi v PSM, zato sprotno izvajajo ustrezne ukrepe z namenom omejevanja izpostavljenosti tveganjem. V okviru obvladovanja tveganj sistematično nadzirajo predvsem področja tveganja konkurenčnosti tržnega spleta, rasti števila kupcev, investiranja, proces vodenja nabave, realizacije razlike v ceni, veleprodaje, kreditov, vodenju, zakonodaje, standardov, prenove poslovanja, v procesih proizvodnje, nabave, skladiščenja in distribucije, maloprodaje, kadrov, procesi razvoja in vzdrževanja informacijske infrastrukture, računovodskih procesov, kontrolinga, idr.

V zaključku lahko ugotovimo, da SKM poleg političnih tveganj, ki se nanašajo pretežno na poslovanje na tujih trgih, v okviru svojega poslovanja aktivno obvladuje vpliv tveganj na manjšo izpostavljenost SKM raznim nepredvidljivim dogodkom in šokom. S tem izboljšuje njen konkurenčni položaj, omogoča boljši nadzor nad stroški, večjo predvidljivost denarnih tokov in dobička, višjo bonitetno oceno, hkrati pa ustvarja večje zaupanje pri lastnikih, dobaviteljih, kupcih in ostalih interesnih skupinah. Menedžment Mercatorja ocenjuje, da je celotna izpostavljenost tveganjem SKM ob izvajanju ustreznih ukrepov za varovanje sprejemljiva (Letno poročilo 2006).



5 MOTIVI INTERNACIONALIZACIJE NA IZBRANIH TRGIH

5.1 Značilnosti Mercatorjevega poslovnega okolja na trgih bivše Jugoslavije

Skupne značilnosti obravnavanih trgov so tveganje, nizka kupna moč, nizka produktivnost, siva ekonomija ter naraščajoča ekonomska stratifikacija prebivalstva. V najboljšem položaju je Hrvaška, ki je gospodarsko najbolj razvita. Po letu 2001 je za vse tri države značilna rast bruto domačega proizvoda, ki je bila največja v Srbiji. V Srbiji je prisotna še vedno visoka stopnja inflacije. Veliko težavo na vseh treh trgih pomeni brezposelnost, ki je največja v BIH. Posebnosti trga BIH sta njegova razdelitev na dve entiteti in obstoj treh različnih narodnosti. Ob upoštevanju velikosti trga in predvideni rasti kupne moči pomeni srbski trg največji potencial. Na vseh treh trgih bodo neposredne tuje investicije eden ključnih dejavnikov gospodarskega razvoja.

Različne raziskave o nakupnem vedenju porabnikov na trgih nekdanje Jugoslavije kažejo, da je poznavanje slovenskih znamk na preučevanih trgih razmeroma dobro, vrednotenje slovenskih izdelkov v primerjavi z domačimi pa razmeroma ugodno. Zaradi nizke kupne moči je velik del dohodka namenjen osnovnim življenjskim potrebščinam (živilom). Kljub temu je na trgih bivše Jugoslavije opazen trend nakupovanja v tujini.

Konkurenca v panogi je povsod razmeroma šibka in skoncentrirana v večjih mestih. Največja konkurenca je na Hrvaškem, zlasti v glavnem mestu, ki se bo v prihodnosti še močno povečala.

5.2 Uresničevanje motivov in strategij vstopa

Pri oblikovanju strategij vstopa na tuje trge se pojavljata dve osnovni vprašanji: na katere trge vstopiti in kako. Odločitve o izboru trgov in načinu vstopa na izbrane trge vplivajo na odločitve o posameznih sestavinah trženjskega spleta trgovini na drobno.

5.3 Uresničevanje strategij vstopa z upoštevanjem ključnih dejavnikov

Primerjave različnih strategij internacionalizacije podjetij kažejo, da je za uspeh potrebno upoštevati širok spekter dejavnikov, ki so vsak zase ključni, odvisno od načina, časa in kraja vstopa. Med najpomembnejše ključne dejavnike poslovne odličnosti trgovcev na tujih trgih spadajo upoštevanje kulturnih značilnosti, dobro poznavanje širšega in ožjega poslovnega okolja, nizka stopnja psihološke oddaljenosti tujih trgov, način vstopa na tuje trge, sposobnost prilagajanja trženjskih strategij, prožnost ter hitro učenje na lastnih napakah in napakah drugih. Na obseg in uspeh internacionalizacije pomembno vplivajo tudi značilnosti vodilnih menedžerjev. Te značilnosti so vizija, pogum, zaupanje, pomen timskega dela, znanje in izkušnje. Ključni dejavniki so tudi povečevanje stroškovne učinkovitosti na podlagi optimiziranja stroškov logistike, tržnih poti in nižjih stroškov nabave zaradi ekonomij obsega.

5.4 Uspešnost poslovanja za uresničevanje motivov

Z letom 2006 se je zaključilo in se v letu 2007 nadaljuje izjemno uspešno obdobje v razvoju SKM, ki se je začelo leta 1997. Uspeli so zgraditi največjo trgovsko verigo v Sloveniji ter si utrli pot med največje in najboljše trgovce na trgih nekdanje Jugoslavije. Svojo poslovno mrežo širijo tako s prevzemi, poslovnimi povezavami kot tudi z investicijami v izgradnjo novih nakupovalnih središč in s tem dosegajo visoke stopnje rasti prodaje, dobička, tržnega deleža in zaposlenih. Obdobje, ki je pred SKM, prinaša nove priložnosti, predvsem se trendi na področju trgovine na drobno iz Zahodne Evrope selijo tudi na »naše« trge, kar se že odraža v zaostrenem konkurenčnem boju. Dejstvo je, da trgovina na evropskem trgu, predvsem na razvitih trgih Zahodne Evrope, stagnira. Trgi so zasičeni, najboljše lokacije pa so zasedene. Zato uspešni trgovci, kamor spada tudi SKM, iščejo nove priložnosti na trgih z visokim razvojnim potencialom.

5.5 Učinki motivov internacionalizacije Skupine Mercator na gospodarstvo in družbeno okolje

Podjetja, ki investirajo v tujini, lahko obidejo domače gospodarstvo, vendar lahko prispevajo h gospodarskemu prestrukturiranju, vplivajo na plačilno bilanco države, na obseg in strukturo domače proizvodnje, investicij in zaposlenosti. Ti učinki so večji, če so podjetja, ki investirajo v tujini, bolj povezana z domačimi podjetji.

Menedžerji večjih slovenskih podjetij so prepričani, da internacionalizacija z izhodnimi investicijami močno vpliva na domače gospodarstvo, da izboljšuje konkurenčnost slovenskega gospodarstva v celoti in da pospešuje njegovo prestrukturiranje. Dolgoročne povezave, ki se vzpostavijo prek neposrednih investicij, države povezujejo gospodarsko, socialno in politično. Podjetja z izhodnimi tujimi neposrednimi investicijami zagotovijo skoraj 40% slovenskega izvoza, kar je dober kazalec njihove konkurenčnosti in velikosti vpliva, ki ga imajo na slovensko (in celotno plačilno) bilanco. Samo z izvozom slovenska podjetja ne bi mogla ohranjati in povečevati tržnih deležev v tujini (Jaklič in Svetličič 2005, 107).

Strategija povezovanja SKM s ključnimi dobavitelji in politika zaposlovanja lokalnega prebivalstva na tujih trgih imata pozitivne učinke na razvoj gospodarstva ter širšega družbenega okolja na trgih nekdanje Jugoslavije. PSM se je sicer širil na veliko bolj tvegane trge, vendar z vidika kulturnih značilnosti veliko bolj podobne trge. Z odzivanjem na potrebe širšega okolja opravlja tudi družbeno-socialno vlogo, z donatorskimi sredstvi gradijo in negujejo medčloveške odnose ter razvijajo in krepijo dejavnosti lokalnega in nacionalnega pomena na različnih področjih življenja.

Strategija širitve PSM na trge bivše Jugoslavije temelji na poznavanju teh trgov, obenem pa daje možnost izkoriščenja prednosti prvega. Zato je trenutno, ob sicer sorazmerno kratki navzočnosti na tujih trgih in manjši mednarodni vpletenosti, strategija

internationalizacije zelo uspešna. Ker je PSM kot investitor na trgih bivše Jugoslavije tudi tržni vodja na domačem trgu, uvaja višje standarde kakovosti tudi na domačem trgu in tako spodbuja druga domača podjetja, da mu sledijo. PSM tako povečuje konkurenco tudi na domačem trgu. Izhodne investicije mu omogočajo, da izkoristi prednosti globalizacije s kombinacijo virov iz različnih okolij.

5.6 Vrzeli v strategiji internacionalizacije

PSM se širi na trge, ki so bolj tvegani, a so z vidika kulturnih značilnosti ter dobrega poznavanja politično-ekonomskih razmer precej bolj podobni domačemu trgu. Širitev na trge bivše Jugoslavije temelji na poznavanju tujih trgov, poleg tega pa Mercatorju daje tudi možnost izkoriščanja prednosti prvega. Obranjive prednosti bo lahko uveljavil šele v prihodnosti na podlagi izboljšanja informacijskega sistema ter optimiziranja stroškov logistike, tržnih poti, nabave, prodaje in režije. Za zdaj Mercator na tujih trgih ne dosega zadostnih ekonomij obsega. Vprašanje seveda je, ali bi bila podobna strategija uspešna tudi zunaj meja nekdanje Jugoslavije, na trgih z večjo psihološko oddaljenostjo. Neuspeh nekaterih multinacionalk (Wal-Mart na nemškem trgu) je dovolj zgovorno opozorilo slovenskim trgovcem, naj bodo pazljivi pri izbiri tujih trgov in oblikovanju strategij zanje.

Največje vrzeli v strategiji internacionalizacije PSM so po našem mnenju:

- prepočasen razvoj,
- širitev maloprodajne mreže izključno na trge bivše Jugoslavije,
- prepočasna integracija prevzetih družb v PSM,
- prepočasna diferenciacija prodajnih formatov (prvi Hura! diskont odprt šele leta 2004, vse večja prisotnost supercentrov v Evropi),
- prepočasno prilagajanje lokalnemu okolju (projekt trženja izdelkov TZM),
- neprilagojena cenovna politika.

5.7 Možne strateške usmeritve za razvoj tržne pozicije na lokalnih trgih

Značilnost strateških usmeritev veliko podjetij je njihova podobnost. Nasprotno, podjetja si morajo prizadevati za smiselno ustrezno diferenciacijo in pozicioniranje na tujem lokalnem trgu. SKM in njena ponudba morata biti edinstvena v očeh ciljnih kupcev. Vsako podjetje mora oblikovati nove značilnosti, storitve, zagotovila, posebne nagrade za zveste kupce ter nove poti k večji prikladnosti in novim užitek.

SKM se je na trgih bivše Jugoslavije uspela diferencirati, vendar ne sme zaspati na lovorikah. Tekmeci izjemno hitro posnemajo dobre ideje. Prav zato mora v boju za pozornost in zanimanje kupcev, ki so občutljivi na ceno in imajo pestro izbiro pri odločitvi, kje bodo nakupovali, nenehno oblikovati nove značilnosti svojih storitev v

trgovini na drobno.

Za prihodnost Mercatorja na tujih trgih, ki bo ključna za utrditev položaja in prevzem najboljših pozicij na trgu, predlagamo, da svojo ponudbo v prvi fazi še bolj približa vsakemu trgu posebej. V drugi fazi bi bilo potrebno obstoječo ponudbo nadgraditi s ključnimi izdelki (po pravi ceni in kakovosti) strateških partnerjev, ki bi lahko s proizvodnjo na tujih trgih ponudili cenejše izdelke enake kakovosti. Na ta način bi obe strani dosegli večjo ekonomijo obsega. V zameno za pomoč pri ustvarjanju večje ekonomije obsega na tujih trgih bi bila priložnost Mercatorja do strateških partnerjev predvsem v pridobitvi določene ekskluzive na področju cenovne in sortimentske politike. S tem bi si SKM uspela ustvariti pomembno razliko v diferenciaciji ponudbe izdelkov priznanih in renomiranih proizvajalcev. Možnost uresničitve te strategije, ki bi bila najbolj logična in zaenkrat zaradi reorganizacije večjih slovenskih proizvajalcev še ni izpeljana, je sledeča. PSM bi lahko strategijo uresničil skupaj s svojima največjima lastnikoma, s Skupino Laško (Pivovarna Laško, Pivovarna Union, Fructal, Radenska in Vital) in Drogo Kolinsko, ki tržita široko paleto izdelkov priznanih in uveljavljenih blagovnih znamk. V zadnji strategiji se skriva tudi interes lastnikov, to je večji dobiček.

Druga pomembna strateška usmeritev pa so franšizne prodajalne. Lahko bi jih izkoristil kot metode vstopa oziroma kot instrument krepitve tržnega položaja, ko se bo na določenem trgu že ustalil. Glede na izkušnje na področju franšizinga bodo imeli pred tekmeci veliko konkurenčno prednost pri nadzoru in posredovanju znanja zaradi poznavanja lokalnega okolja, načina poslovanja in jezika. Za implementacijo franšiznega sistema menimo, da mora biti zrelo tudi okolje in urejene splošne gospodarske razmere (pravne, tržne in politične), ki pa na teh trgih še niso. Navedeni pogoj predlagamo kot potreben, saj je, kot je znano, ena od večjih težav sistema franšiz njihov nadzor glede zagotavljanja standardov kakovosti in plačevanja licenčnin.

Po našem mnenju bi bilo smiselno, da bi PSM imel primerne tujega strateškega partnerja, ki bi obvladoval del lastništva. Tak partner bi PSM poleg pomoči pri uvozu dajal tudi dostop do ugodnih finančnih virov, varnost pred sovražnimi prevzemi in vstopnico na nove trge.

Ocenjujemo, da bolj kot bodo trgi geografsko oddaljeni, večja bo potreba po strateškem lokalnem partnerju. To pa se bo odražalo tudi na deležu lastništva hčerinskega podjetja v ciljni državi.

6 SKLEP

Motivi internacionalizacije in izpostavljenost tuji konkurenci so nedvomno pospešili proces prestrukturiranja gospodarstva. Izhodne tuje neposredne investicije so pospešile tudi proces tranzicije in pripomogle k zmanjševanju vrzeli med Slovenijo in bolj razvitimi državami. Gospodarske razmere se spreminjajo, tekmeči uvajajo novosti in tako trgovina na drobno prehaja skozi nove stopnje pozornosti in zahtev kupcev in tako sooblikuje okolje, prav zato smo v nalogi opredelili motive internacionalizacije trgovskega podjetja.

Osnovni cilj diplomskega dela je bil opredeliti motive in podati model internacionaliziranja dejavnosti trgovinskih organizacij ter podati kritično oceno strategije Mercatorjeve internacionalizacije, nato pa podati predloge izboljšav za uspešnejše udejanjanje strategije širitve na tuje trge. V diplomskem delu smo raziskali motive in pomen internacionalizacije na primeru trgovskega podjetja PSM kot obvladujoče družbe skupine povezanih podjetij. Hkrati smo se osredotočili na preučitev strategij širjenja trgovske mreže PSM na trge bivše Jugoslavije, kajti vsak trg zahteva ločeno obravnavo in usmerjeno delovanje celotnega PSM. Vse to smo prikazali na konkretnih primerih ter z njimi povezanih problemih, ki se kažejo pri poslovanju.

Podrobno smo proučili zakonitosti procesa internacionalizacije v panogi trgovine na drobno ter na primeru podjetja PSM preverili njihovo veljavnost.

Slovenska živilska trgovina je v zadnjih nekaj letih ena izmed najbolj razvijajočih storitvenih dejavnosti. Danes jo zaznamuje trd boj treh največjih trgovinskih družb, ki skupno obvladujejo več kot 80% slovenske živilske trgovine (Mercator, Tuš in Spar). Slovenija zanje postaja pretesna, zato intenzivno iščejo nove poslovne priložnosti. Ena izmed dobrih priložnosti pa je vsekakor internacionalizacija poslovanja podjetja na trge bivše Jugoslavije. Danes je na teh trgih Srbija eden izmed trenutno najobetavnejših bližnjih trgov na tem območju. Zelo pomembno je, da PSM izkoristi prednosti predhodne situacije oziroma tranzicije, zaradi katere tuja konkurenca okleva z vstopom na trg. S strategijo izvedb direktnih investicij bodo postavili temelje dolgoročnega poslovanja na teh trgih in sooblikovali okolje. Internacionalizacija trgovine na drobno s širitvijo v manj razvite države tudi pomembno vpliva na gospodarstva teh držav. Učinki tega vpliva se kažejo predvsem na lokalnem trgu trgovine na drobno.

Prednosti, ki jih imajo slovenska podjetja na trgih bivše Jugoslavije, so kakovost izdelkov, bližina razvitih trgov in razmeroma dobra cena glede na kakovost, zato so motivi usmerjeni na te trge. Slovencem priznavajo poslovnost, korektnost, zahodni način poslovanja, ekspeditivnost in urejen trg ter priložnost za širitev na trge EU. PSM se je na trgih bivše Jugoslavije uspel diferencirati, vendar ne sme zaspati na lovorikah. Tekmeči izjemno hitro posnemajo dobre ideje, zato mora PSM v boju za pozornost in

zanimanje kupcev, ki so občutljivi na ceno in imajo pestro izbiro pri odločitvi, kje bodo nakupovali, nenehno oblikovati nove značilnosti svojih storitev v trgovini na drobno.

Internacionalizacija je večrazsežnostni proces naraščajočega vključevanja v mednarodne aktivnosti, sestavljen iz več posameznih členov in korakov. Najpomembnejše strategije internacionalizacije za uresničevanje motivov so strategija izbire trgov, strategija vstopa, pomembne pa so tudi druge oblike, kot so dimenzije strategije proizvodov, finance, kadri, organizacijska struktura. Po našem mnenju bi bilo smiselno, da bi PSM imel primerne tujega strateškega partnerja, ki bi obvladoval del lastništva. Tak partner bi PSM poleg pomoči pri uvozu dajal tudi dostop do ugodnih finančnih virov, varnost pred sovražnimi prevzemi in vstopnico na nove trge. Ocenjujemo, da bolj kot bodo trgi geografsko oddaljeni, večja bo potreba po strateškem lokalnem partnerju. To pa se bo odražalo tudi na deležu lastništva hčerinskega podjetja v ciljni državi.

V PSM z različnimi strategijami vstopa na trge bivše Jugoslavije pridobivajo različne potrošnike, trgovske objekte in geografska področja. Niso več prisotni samo v večjih mestih z večjimi trgovinami, kjer je kupna moč največja, ampak se širijo tudi v manjše kraje. V prvi fazi so s tipom velikih HM, ki so vključevali tudi programe specializirane ponudbe, kakovostno in privlačno ponudbo dopolnilnih programov, zadovoljevali potrebe določenega segmenta potrošnikov. V prihodnosti pa se bodo osredotočili na prilagajanje prodajnih formatov celotnemu nakupnemu okolju z razvojem novega koncepta HM, prodajaln udobja, sosedskih prodajaln, spletne trgovine in diskontnih prodajaln, ki bodo prilagojene potrebam celotnega spektra kupcev.

Na podlagi pregledane teorije in opisa dosedanjih naložb na posameznem trgu ne moremo reči, da si je PSM izbral eno izmed strategij vstopa na tuje trge. Na vseh trgih, kjer je prisoten, je moč prepoznati tako elemente neposrednih investicij kot tudi strateških povezav, pri čemer je pri vseh prisotno pravilo večinskega lastništva. Zato bi lahko rekli, da uporablja PSM kot metodo vstopa kombinirano strategijo neposrednih investicij, prevzemov in strateških povezav. Vse, kar tvori projekte na tujem, od idejne zasnove do razporeditve blaga na policah in ostalih storitev, je plod lastnega znanja.

Motivi zelo jasno kažejo na dejstvo, da so neposredne investicije v tujini ena od strateško najzahtevnejših in tudi najpomembnejših strategij vstopa na tuje trge in strategij razvoja tržne pozicije v tujini. Slabosti tega pristopa v primeru držav bivše Jugoslavije so predvsem v velikem tveganju v naložbe zaradi nestabilnih ekonomskih in političnih razmer, v pomanjkanju naložbenih možnosti, slabi zaščiti lastninskih pravic, odsotnost pravne države, korumpiranost državne administracije ipd.

Smiselnost uresničevanja motivov internacionalizacije in naložb v obravnavanih državah lahko strnemo v nekaj točk, med katerimi lahko določene označimo tudi kot Mercatorjeve specifične konkurenčne prednosti in smo jih v raziskavi potrdili:

- slovenske blagovne in trgovske znamke so prepoznavne, cenjene in iskane;
- lokalni trgovci so slabo organizirani, tehnološko in storitveno zastareli;
- razmere za logistično podporo so primerne;
- dobre možnosti za vzpostavljanje protidobav surovin, polizdelkov in izdelkov, ki jih potrebuje slovenska proizvodnja industrija in hkrati trgovina;
- relativno najmanjše jezikovne in druge komunikacijske pregrade.

Največje vrzeli v motivih in strategiji internacionalizacije PSM so po našem mnenju:

- prepočasen razvoj,
- širitev maloprodajne mreže izključno na trge bivše Jugoslavije,
- prepočasna integracija prevzetih družb v PSM,
- prepočasna diferenciacija prodajnih formatov (prvi Hura! diskont odprt šele leta 2004, vse večja prisotnost supercentrov v Evropi),
- prepočasno prilagajanje lokalnemu okolju (projekt trženja izdelkov TZM),
- neprilagojena cenovna politika.

Preverjanje postavljenih trditev

1. Internacionalizacija se nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja, tako da obstajajo različni motivi za internacionalizacijo podjetij. Postavljeno trditev smo v raziskavi potrdili.
2. Za podjetje, ki posluje v trgovini na drobno na slovenskem trgu, je internacionalizacija danes nujna zaradi ustvarjanja dodatnega prostora za tržno rast podjetja in je logična posledica rasti in širitve zaradi omejenosti slovenskega trga. Trdimo, da so glavne vstopne strategije internacionalizacije podjetja optimalne. Postavljeno trditev smo zavrnil, saj smo v raziskavi ugotovili, da jih je mogoče izboljšati.
3. Pretežni del slovenskih podjetij se loteva internacionalizacije postopno, tako pri izbiri načinov internacionalizacije kakor tudi pri izbiri trgov, zato žal obstajajo ključne vrzeli v strategijah internacionalizacije. Postavljeno trditev smo delno potrdili, saj smo ugotovili, da se podjetja motivov in strategij internacionalizacije ne lotevajo vedno postopno.
4. V tujino neposredno investirajo bolj uspešna podjetja, ki imajo zadovoljiva finančna sredstva, ustrezne poslovne in poslovodne izkušnje, usposobljeno osebje, znanje in druge prednosti, potrebne za neposredno investiranje v tujini. Pri tem pa je potrebno pri vstopu podjetja (Mercatorja) na tuje trge upoštevati dejavnike tveganja. Postavljeno trditev smo v raziskavi potrdili in opredelili dejavnike tveganja.

LITERATURA

- Alexander, Nicholas. 1990. Retailers and International Markets: Motives for Expansion. *International Marketing Review*: 75-85.
- Alexander, Nicholas. 1995. Expansion within the Single European Market: A Motivational Structure. *The International Review of Retail and Distribution Management*: 472-487.
- Arnold, Stephen J., Fernie, John. 2000. Wal-Mart in Europe: Prospects for the UK. *International Marketing Review*: 416-433.
- Buckley, Peter J., Pass, C. L., Prescott, Kate. 1992. *Servicing international markets: competitive strategies of firms*. Oxford: Blackwell.
- Buckley, Peter J., Ghaury, Pervez N. 1993. *The Internationalisation of the Firm*. London Academic Press: Harcourt Brace Jovanovich.
- Buckley, Peter J., Ghaury, Pervez N. 1999. *The Internationalisation of the Firm*. London: International Thompson Business Press.
- Coviello, Nicole E., McAuley Alastair. 1999. Internationalisation and the smaller firm. A Review of Contemporary Empirical Research. *Management International Review*: 3-20.
- Damijan, P. J., Majcen, B., Rojec, M. in Knell, M. 2001. The Role of FDI, R&D Accumulation and Trade in Transferring Technology to Transition Countries: Evidence from firm Panel Data for Eight Transition Countries. Ljubljana: IER Working paper, No. 10.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dunning, John H., Rojec, Matija. 1993. *Foreign Privatisation in Central&Eastern Europe*. CEEP Technical paper series: 92.
- Evans, Jody., Treadgold, Alan., Mavondo, Felix T. 2000. Explaining Export Development through Psychic Distance. *International Marketing Review*: 164-169.
- Hočvar, Marko., Jaklič, Marko. 1999. *Slovenski managerski izziv*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hollensen, Svend. 1998. *Global Marketing: A Market-Responsive Approach*. London: Prentice Hall.
- Hollensen, Svend. 2001. *Global Marketing: A Market-Responsive Approach*. Harlow: Prentice Hall.
- Hrastelj, Tone. 1995. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hunger, David J., Wheelen, Thomas L. 1993. *Strategic management*. London: Prentice Hall.
- Jaklič, Andreja., Svetličič, Marjan. 2005. *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Jurše, Milan. 1997 a. *Mednarodni marketing*. Maribor: EPF, Studio Linea.
- Jurše, Milan. 1997 b. *MBA-mednarodna podiplomska šola za management: Temelji*

- managementa mednarodnega marketinga (MEDM-1)*. Maribor: EPF.
- Kacker, Madhuv. 1986. Studies developments in global retailing since the 1960s. *International Marketing Review*: 14.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip., Armstrong, Gary M., Saunders, John A., Wong, Veronica. 1999. *Principles of marketing*. London: Prentice-Hall Europe.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- O'Grady, Shawna., Lane, Henry W. 1996. The Psychic Distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, Vol. 2, No. 2: 309-333.
- Potočnik, Vekoslav. 2001. *Trženje v trgovini*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Salmon, Walter J., Andre Tordjam. 1989. The Internationalisation of Retailing. *International Journal of Retailing*: 3-16.
- Sternquist, Brenda. 1997. International Expansion by US Retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*: 262-268.
- Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Thompson, John L. 1997. *Strategic management: awareness and change*. London: International Thomson Business Press.
- Trtnik, Andreja. 1999. *Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino*. Ljubljana: EF-magistrsko delo.
- Williams, David E. 1992. Retailer Internationalization: An Empirical Inquiry. *European Journal of Marketing*: 8-24.

VIRI

Časopis Poslovnega sistema Mercator d.d. 2006, 2007.

Gfk Gral-Iteo. *Panel gospodinjstev.* Available: http://www.gfk.si/2_1_panel_gospodinjstvo.php. [Maj 07, 2007].

Gfk Gral-Iteo. *Imidž blagovne znamke.* Available: http://gfk.si/2_3_imidz_bz.php. [Maj 07, 2007].

GVIN 2006, 2007. *Finančni podatki, Arhiv člankov.* Available: <http://www.gvin.com>.

IBON 2005-2007. Bonitete poslovanja za slovenska podjetja.

Marinšek, Mitja. 2000. *Slovenske investicije v tujini: zakaj, kako, kam?* Mercator, Interno gradivo.

Mercator, Gospodarski načrt 2006, 2007.

Mercator, Interno gradivo, 2004, 2005. *Tržna analiza lokacije.*

Mercator, Interno gradivo 2004, 2005, 2006, 2007.

Mercator, Poslovno poročilo 2005, 2006.

Mercator, trženjski dnevi 2006, 2007.

Mihelič, Katja. 2007. *Intervju.* Poslovni sistem Mercator, Ljubljana.

Predstavitev Skupine Mercator. 2007. Available: <http://www.mercator.si>. [Maj 03, 2007].

Šeligo Čeleš, Manja 2007. *Intervju.* Fructal d.d., Ajdovščina.

