

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Simon Punčuh**

**INTERNACIONALIZACIJA MERCATORJA NA TRGE  
JUGOVZHODNE EVROPE**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana 2008**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Simon Punčuh**

**Mentor: redni profesor dr. Marjan Svetličič**

**INTERNACIONALIZACIJA MERCATORJA NA TRGE  
JUGOVZHODNE EVROPE**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana 2008**

*Tebi, ki si mi vedno stal ob strani na  
poti do najboljše izobrazbe.*

## **INTERNACIONALIZACIJA MERCATORJA NA TRGE JUGOVZHODNE EVROPE**

Diplomsko delo obravnava internacionalizacijo slovenskih podjetij na študijskem primeru največje slovenske trgovske verige Mercator, ki pospešeno internacionalizira svojo dejavnost na trge jugovzhodne Evrope. Na začetku diplomskega dela so opisane spremembe v sodobnem gospodarstvu, ki silijo podjetja k stalnemu prilagajanju in povečevanju konkurenčnosti, pri čemer je pogosto uporabljena strategija internacionalizacije poslovanja. Podjetja iz manjših držav se morajo zaradi omejenosti domačega trga še hitreje odločiti za internacionalizacijo poslovanja. Predstavljeni so osnovni pojmi in teoretski okvir, ki ima potencial za razlago slovenskih neposrednih investicij v tujino. Izbrane teorije so v drugem delu uporabljene za analizo Mercatorjeve internacionalizacije na hrvaški, bosansko-hercegovski in srbski trg. Drugi del diplomskega dela se osredotoča na študijski primer Skupine Mercator. Opisana je zgodovina Mercatorja, profil podjetja in vizija razvoja. Predstavljeni so ključni kazalci poslovanja. Analizirana je Mercatorjeva odločitev za internacionalizacijo, izbor držav za neposredno investiranje in strategija internacionalizacije. Na koncu je podana kritična ocena uspešnosti širitve koncerna Mercator na tuje trge.

**Ključne besede:** internacionalizacija, Mercator, majhne države, regionalizacija.

## **INTERNATIONALIZATION OF MERCATOR GROUP TO THE MARKETS OF SOUTHEASTERN EUROPE**

Production thesis deals with internationalization of Slovenian companies, putting special emphasize on the internationalization of the Slovenian largest retailer Mercator Group, which is spreading fast on the markets of ex-Yugoslav republics. In the beginning of production thesis changes of the modern economy and companies' relative responses are described. The focus is put on strategy of internationalization, which is being increasingly used by the Slovenian companies. The theoretical part deals with theories, which have a potential to explain Slovenian direct investments. Chosen theories are later used for explaining the internationalization of the Mercator Group to the markets of Croatia, Bosnia and Herzegovina, Serbia and Montenegro. The focus of the second part of the production thesis is Mercator. In the beginning history, company profile and key indicators are described. The motives for internationalization, pull factors of countries receiving foreign direct investments and Mercator's strategy are analysed. In the end critical evaluation of Mercator's strategy is presented.

**Key words:** internationalization, Mercator, small countries, regionalization.

SEZNAM TABEL, GRAFOV IN PRILOG .....	7
SEZNAM KRATIC .....	8
<b>1. UVOD.....</b>	<b>9</b>
1.1 OPREDELITEV PROBLEMA.....	9
1.2 CILJI DIPLOMSKEGA DELA.....	10
1.3 IZHODIŠČNE HIPOTEZE .....	10
1.4 METODE PREUČEVANJA .....	11
1.5 STRUKTURA NALOGE .....	11
<b>2. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV .....</b>	<b>12</b>
2.1 GLOBALIZACIJA, REGIONALIZACIJA IN SLOVENIJA .....	12
2.2 INTERNACIONALIZACIJA PODJETIJ .....	16
2.2.1 MERJENJE INTERNACIONALIZACIJE.....	18
2.2.2 NAČINI VSTOPA PODJETJA NA TUJE TRGE.....	20
2.2.2.1 FRANŠIZING.....	22
2.2.2.2 TUJE NEPOSREDNE INVESTICIJE.....	22
2.2.2.3 STRATEŠKE ZVEZE IN PARTNERSTVA .....	23
2.3 TUJE NEPOSREDNE INVESTICIJE IN TNP .....	23
2.3.1 DEFINICIJA TUJIH NEPOSREDNIH INVESTICIJ .....	24
2.3.2 OBLIKE TUJIH NEPOSREDNIH INVESTICIJ.....	25
2.3.3 MOTIVI ZA TUJE NEPOSREDNE INVESTICIJE.....	27
2.3.4 DEJAVNIKI TUJIH NEPOSREDNIH INVESTICIJ .....	29
2.3.5 OVIRE ZA INTERNACIONALIZACIJO .....	30
2.3.6 TRANSNACIONALNA PODJETJA KOT NOSILCI TNI .....	32
<b>3. IZBRANE TEORIJE INTERNACIONALIZACIJE .....</b>	<b>33</b>
3.1 HYMERJEVA TEORIJA TRŽNIH MONOPOLNIH PREDNOSTI.....	35
3.2 TEORIJA INTERNALIZACIJE.....	36
3.3 DUNNINGOVA EKLEKTIČNA PARADIGMA.....	37
3.4 ORGANIZACIJSKO MENEDŽERSKE TEORIJE .....	38
<b>4. ŠTUDIJA PRIMERA MERCATOR.....</b>	<b>38</b>
4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA .....	38
4.1.1 UTEMELJITEV IZBORA.....	38
4.1.2 KRATKA ZGODOVINA PODJETJA .....	39
4.1.3 PROFIL PODJETJA .....	41
4.1.4 STRATEGIJA IN VIZIJA SKUPINE MERCATOR.....	44
4.1.5 POSLOVANJE PODJETJA .....	47
4.2 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA .....	53
4.2.1 ODLOČITEV MERCATORJA ZA INTERNACIONALIZACIJO .....	54
4.2.2 MOTIVI ZA INTERNACIONALIZACIJO .....	57
4.2.3 IZBIRA CILJNIH DRŽAV ZA TNI .....	58
4.2.3 STRATEGIJA METODE VSTOPA.....	66
4.2.4 INTERNACIONALIZACIJA NA HRVAŠKO.....	69

4.2.5 INTERNACIONALIZACIJA V BOSNO IN HERCEGOVINO .....	71
4.2.6 INTERNACIONALIZACIJA V SRBIJO.....	71
4.2.7 INTERNACIONALIZACIJA NA OSTALE TRGE JUGOVZHODNE EVROPE.....	73
4.3 OCENA USPEŠNOSTI INTERNACIONALIZACIJE.....	74
<b>5. SKLEP .....</b>	<b>75</b>
<b>6. SEZNAM VIROV .....</b>	<b>76</b>

## SEZNAM TABEL, GRAFOV IN PRILOG

Tabela 2.1: Ovire za internacionalizacijo.....	31
Tabela 4.1: Sestava Skupine Mercator na dan 31. december 2007.....	43
Tabela 4.2: Ciljni tržni deleži Skupine Mercator na različnih trgih.....	46
Tabela 4.3: Indeks transnacionalnosti od leta 2002 do 2007.....	51
Tabela 4.4: Tržni deleži na hrvaškem trgu leta 2005.....	62
Tabela 4.5: Tržni deleži na bosansko-hercegovskem trgu leta 2006.....	64
Tabela 4.6: Tržni deleži na srbskem trgu leta 2005.....	65
Tabela 4.7: Prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti investicij na zelene trate in preorane trate.....	66
Tabela 4.8: Prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti strateških povezav in prevzemov.....	67
Graf 4.1: Lastniška struktura PS Mercator na dan 31. december 2007.....	41
Graf 4.2: Rast prihodkov Skupine Mercator v letih 1998–2004.....	48
Graf 4.3: Čisti poslovni izid iz poslovanja Skupine Mercator po posameznih letih.....	48
Graf 4.4: Struktura čistih prihodkov iz prodaje Skupine Mercator po posameznih trgih.....	49
Graf 4.5: Naložbe Skupine Mercator po posameznih trgih.....	50
Graf 4.6: Število zaposlenih v Skupini Mercator v Sloveniji in na novih trgih.....	51
Graf 4.7: Tržni delež PS Mercator d.d. na slovenskem trgu.....	56
Graf 4.8: Rast tržnega deleža Skupine Mercator na hrvaškem trgu.....	70
Graf 4.9: Rast tržnega deleža Skupine Mercator na srbskem trgu.....	73
Priloga A: CMO-CPII lestvica TOP 25 slovenskih multinacionalnih podjetij.....	80

## SEZNAM KRATIC

BDP	Bruto domači proizvod
BiH	Bosna in Hercegovina
DVR	Države v razvoju
EU	Evropska unija
EU-27	Evropska unija 27 držav članic
MC	Mercator center
MEO	Mednarodni ekonomski odnosi
RS	Republika Slovenija
SFRJ	Socialistična Federativna Republika Jugoslavija
SURS	Statistični urad Republike Slovenije
TC	Trgovski center
TNI	Tuje neposredne investicije
TNP	Transnacionalna podjetja
UNCTAD	Konferenca Združenih narodov za trgovino in razvoj (ang. United Nations Conference on Trade and Development)
VS	Vzajemni skladi



# 1. UVOD

## 1.1 OPREDELITEV PROBLEMA

Svetovno gospodarstvo se intenzivno globalizira, razvija in hitro spreminja. Naraščajoča konkurenčnost postavlja države in podjetja pred nove izzive. Slovenija kot država z odprtim, svobodnim gospodarstvom pri tem ni izjema. Slovenska podjetja, bodisi majhna bodisi velika se srečujejo s vprašanjem, kako ohraniti svojo konkurenčnost proti podjetjem iz celega sveta. Učinkovit odgovor se skriva v širitvi poslovanja prejo meja domače države oz. v internacionalizaciji poslovanja. S tem lahko podjetja poiščejo nove trge, izkoristijo nižje cene surovin, cenejšo delovno silo, svoje lastne konkurenčne prednosti pa oplemenitijo z lokacijskimi prednostmi tujih držav in povečajo svojo konkurenčnost. Internacionalizacija poslovanja je tudi najboljši način, kako lahko slovenska podjetja premagajo težave, ki jih predstavlja omejenost domačega trga, in zrastejo v mednarodno primerljiva velika podjetja. Dober zgled je Švica, ki ima kar 13 podjetij med 500 največjimi podjetji na svetu in je po tem kriteriju prehitela nesorazmerno večjo Italijo. Takšno velikost lahko podjetje iz manjše države doseže le z intenzivno internacionalizacijo.

Po osamosvojitvi Slovenije leta 1991 se je večina slovenske zunanje trgovine preusmerila na države Evropske unije. Neposredne investicije pa novemu fokusu zunanje trgovine niso sledile. Tako danes na vrhu seznama prejemnikov slovenskih TNI ne najdemo držav iz Evropske unije, temveč tam kraljujejo države nekdanje Jugoslavije. Med prvimi 6 državami, v katerih ima Slovenija več kot 100 mio evrov neposrednih naložb, zasedajo nekdanje jugoslovanske republike 4 mesta, države članice EU pa 2 mesti. Investicije v države bivše SFRJ ne izhajajo iz obdobja skupne države, ampak je bila večina kapitala vloženega od leta 2000 naprej. V diplomskem delu bom poskušal raziskati vzroke, ki vplivajo na slovenska podjetja, da tudi po razglasitvi neodvisnosti in vstopu Slovenije v Evropsko unijo sprejemajo republike bivše Jugoslavije kot najbolj perspektivne ciljne države za vlaganje TNI.

Poslovni sistem Mercator d.d. (v nadaljevanju Mercator), ki je z obvladujočimi družbami največje slovensko podjetje po prihodkih in številu zaposlenih ter podjetje z

največ TNI v tujini, sem izbral za študijski primer pričujoče diplomske naloge. Tako kot mnoga druga slovenska podjetja se sooča z naraščajočo konkurenco na trgih, na katerih je prisoten, z rastjo cen na trgu energentov in trgih kmetijskih izdelkov, ki vpliva na rast dobaviteljskih cen, ter zaostrenimi razmerami na finančnih trgih. Vodstvo Mercatorja je že dovolj zgodaj spoznalo, da je internacionalizacija poslovanja eden izmed načinov za ohranjanje in krepitev konkurenčnosti v zaostrenih pogojih trgovskega sektorja. Že v obdobju intenzivne širitve ter konsolidacije trgovske mreže na slovenskem trgu je Mercator prestopil meje in začel širiti poslovanje na tuje trge. S pomočjo izbranega študijskega primera bom skušal razložiti fenomen internacionalizacije slovenskih podjetij, poiskati vzroke za Mercatorjevo širitev prav na trge jugovzhodne Evrope in predstaviti njegovo uspešno strategijo.

## **1.2 CILJI DIPLOMSKEGA DELA**

*Cilj* diplomske naloge je na podlagi študijskega primera Poslovnega sistema Mercator d.d. (v nadaljevanju Mercator) pokazati na pomen in potencial internacionalizacije dejavnosti slovenskih podjetij. V teoretičnem delu želim spoznati glavne zakonitosti procesa internacionalizacije in predstaviti najbolj relevantne teorije, ki poskušajo razložiti dejavnike, ki vplivajo na odločitev podjetja, da internacionalizira svojo dejavnost. Glede na temo diplomskega dela je cilj diplomskega dela tudi podrobno spoznati najbolj kompleksno obliko internacionalizacije tuje neposredne investicije, dejavnike, ki vplivajo na podjetje pri procesu, in glavne motive za TNI. V drugem delu diplomske naloge želim na podlagi študijskega primera podjetja, ki uspešno internacionalizira svojo dejavnost na trge jugovzhodne Evrope, pokazati na še neizkoriščene možnosti, ki jih internacionalizacija poslovanja ponuja slovenskim podjetjem.

## **1.3 IZHODIŠČNE HIPOTEZE**

Pri diplomski nalogi bom sledil ciljem in poskušal overiti naslednje hipoteze:

- *Delovna hipoteza H1:* Mercator se je odločil za internacionalizacijo poslovanja, ker je bil njegov domači slovenski trg omejen in je že začel pridobivati prevladujoč položaj na trgu.
- *Delovna hipoteza H2:* Mercator je internacionaliziral poslovanje na trge JV Evrope, ker so mu bili geografsko blizu in je dobro poznal lokalno kulturo, okolje in jezik, poleg tega pa sta ga privlačila nizka koncentracija trgovcev v trgovini na drobno in dober potencial za rast.
- *Delovna hipoteza H3:* Mercatorjeva internacionalizacija poslovanja je bila uspešna, ker je temeljila na sposobnem menedžmentu in dobri strategiji.

## **1.4 METODE PREUČEVANJA**

V diplomski nalogi bom uporabil širok spekter metod. Z analizo in interpretacijo sekundarnih virov bom skušal osvetliti fenomen internacionalizacije in pojasniti obnašanje ključnih subjektov. Z analizo in interpretacijo primarnih virov bom predstavil podjetje Poslovni sistem Mercator d.d., njegovo zgodovino, cilje in širitev na trge jugovzhodne Evrope. Z metodo študije primerov bom skušal povezati teorijo in prakso na primeru Mercatorja. Pri raziskovanju slovenskih izhodnih neposrednih investicij bo ključna analiza uradnih statistik, izdanih s strani Statističnega urada RS ali Banke Slovenije. Značilnosti trgov jugovzhodne Evrope bom raziskoval z analizo uradnih statistik posameznih državnih statističnih uradov in njihovih centralnih bank ali drugih mednarodnih institucij.

## **1.5 STRUKTURA NALOGE**

Uvodu bo sledilo *drugo poglavje*, v katerem bom opredelil ključne pojme in teoretična izhodišča. Osredotočil se bom na globalizacijo oz. regionalizacijo, internacionalizacijo poslovanja, tuje neposredne investicije in transnacionalna podjetja. Opisal bom dejavnike, ki vplivajo na internacionalizacijo poslovanja, in motive, ki podjetja vodijo, da se odločijo zanjo.

V *tretjem poglavju* bom predstavil selektivno izbrane teorije internacionalizacije, ki imajo največ potenciala za razlago internacionalizacije Mercatorja na trge jugovzhodne Evrope. Osredotočil se bom na Hymerjevo teorijo tržnih monopolnih prednosti kot eno izmed prvih alternativnih teorij TNI, teorijo internalizacije, Dunningovo eklektično paradigmo in organizacijsko menedžerske teorije. V naslednjem poglavju jih bom uporabil pri analizi študijskega primera.

*Četrto poglavje* bo namenjeno analizi študijskega primera Poslovnega sistema Mercator d.d. V prvem delu bom predstavil njegovo zgodovino, razvoj podjetja, strategijo poslovanja, vizije, poslanstva, vrednote in strateške usmeritve ter glavne kazalce poslovanja podjetja. V drugem delu bom analiziral internacionalizacijo poslovanja. Predstavil bom vzroke, ki so vplivali na odločitev za širitev poslovanja na tuje trge konec 90. let, in vlečne dejavnike trgov, ki so vplivali na to, da se je Mercator internacionaliziral prav na trge jugovzhodne Evrope. Analiziral bom Mercatorjevo strategijo internacionalizacije.

V zaključnem *sklepu* bom povzel glavne ugotovitve diplomske naloge in ovrednotil v uvodu postavljene hipoteze. Kritično bom ocenil uspešnost Mercatorjeve internacionalizacije in njihove strateške cilje.

## **2. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV**

### **2.1 GLOBALIZACIJA, REGIONALIZACIJA IN SLOVENIJA**

Pojem globalizacije je v sodobni družboslovni literaturi zelo razširjen. Z njim se poskuša označiti množico kvantitativnih in kvalitativnih sprememb, ki so zaznamovale svet po drugi svetovni vojni. Ker je v ekonomiji pojem globalizacije tesno povezan z internacionalizacijo podjetij, s katero se bom ukvarjal v pričujočem diplomskem delu, bom opredelitev osnovnih pojmov začel z definicijo globalizacije. Pojma globalizacije ni enostavno definirati, kar potrjuje tudi številčnost med seboj popolnoma različnih definicij. Prvo težavo predstavlja kompleksnost pojava, zaradi česar je v strokovni literaturi skoraj toliko definicij globalizacije kot avtorjev, ki pišejo o njej. Večina avtorjev definira globalizacijo na način, ki ustreza posameznemu

članku ali knjigi, redkokdo pa se loti kompleksne obravnave pojma. Druga težava je interdisciplinarnost pojma. Globalizacija je lahko ekonomska, politološka, sociološka, kulturna ali kakšna druga kategorija. Na splošno lahko pod pojmom globalizacija razumemo »intenzifikacijo svetovnih družbenih procesov, ki povezujejo med seboj tudi najbolj oddaljene kraje na našem planetu« (Rizman 2001: 17). Pri globalizaciji ne gre le za kvantitativni porast odnosov in vplivov, temveč tudi za kvalitativni preskok na nove ravni. Sam se bom zaradi narave diplomske naloge omejil na definicije, ki poudarjajo ekonomske implikacije globalizacije. Tako jo Bhagwati (2005: 3) definira kot »integracijo nacionalnih gospodarstev v mednarodno gospodarstvo skozi mednarodno trgovino, tuje neposredne investicije, kratkoročne tokove kapitala in mednarodnih gibanj delavcev ter tehnologije«. V današnjem svetu so gospodarstva tako povezana, da ima lahko dogajanje na ameriškem finančnem trgu enako pomemben vpliv na slovensko gospodarstvo kot dogajanje na evropskih trgih. Na ravni podjetja se globalizacija kaže v povečanju ekonomskega sodelovanja s tujino in nastanku transnacionalnih podjetij, pri katerih postaja domači trg samo eden izmed trgov, na katerih podjetje posluje. Lahko bi rekli, da je »globalizacija tisti silen geografski razmah dejavnosti podjetij, ki razprostira gospodarjenje po celem svetu in obsega vse več in več oblik in vsebin poslovanja med podjetji, državami, pa tudi drugimi subjekti iz različnih držav, ki so medsebojno vse bolj prepletene in soodvisne« (Svetličič 1996: 73).

Globalizacije ne smemo razumeti kot neke statične lastnosti sodobne družbe, temveč jo moramo videti kot proces, ki se še dolgo ne bo končal. Tako kot so se že doslej spreminjale oblike in intenzivnost procesov globalizacije, se bodo tudi v prihodnje. Svetličič (1996: 92) tvega napoved možnih smeri razvoja globalizacije v prihodnje:

- internacionalizacija se bo krepila in bogatila z vse bolj novimi in novimi oblikami čezmejnega povezovanja, v katerem bo vse večjo vlogo igrala država, in sicer kot subjekt ter kot ustvarjalec čim prijaznejše institucionalne klime tem procesom;
- regionalna internacionalizacija dejavnosti bo še dolgo poglobilni teren dejanske globalizacije;
- to pa ne pomeni, da se ne bodo krepile tudi nasproti usmerjene silnice, upor zoper homogenizacijske tendence, ki jih prinaša globalizacija. Te ne bodo

zavrgle globalizacije, pač pa prispevale k njeni korekciji v smislu prilagajanja lokalnim potrebam in standardom;

- krepile se bodo medregionalne povezave in zametki pravega multilateralnega mednarodnega sistema, ki bo urejal tudi tokove mednarodnih naložb in storitev ter skušal zmanjšati s tem povezana tveganja ter erozijo avtoritete/sposobnosti države vplivati na tokove globalizacije;
- pomikanje poudarkov nosilnih oblik mednarodnega povezovanja bo mnogo manj jasno kot v preteklosti, ko so trgovino kot poglavitni instrument globalizacije počasi zamenjale tuje naložbe. Sedaj bodo oblike postajale vse bolj medsebojno prepletene (kapitalske in nekapitalske – pogodbene povezave), njihov cilj pa bo oplajanje vrednosti v tujini (ne več nujno proizvodnja);
- mednarodne povezave bodo vse bolj prožne in medsebojno prepletene, vse bolj konfederalne; nekatere dejavnosti (proizvodnja) se bodo vse bolj decentralizirale (eksternalizirale), druge (znanje) pa internalizirale;
- čeprav bodo TNP še vedno glavni subjekti globalizacije, se jim bodo pospešeno pridruževala srednja in manjša podjetja in to ne le iz najrazvitejših držav, pač pa pospešeno iz DVR in držav v tranziciji.

Kljub pogostemu govoru o globalnem gospodarstvu in globalnih podjetjih ne smemo prezreti dejstva, da ima velika večina transnacionalnih podjetij (v nadaljevanju TNP)<sup>1</sup> neposredne investicije v manjšem številu tujih držav večinoma v geografski bližini, zato jih je pravilneje označiti za regionalna TNP. Globalno poslovanje je omejeno na majhno število velikih TNP. Kljub majhnemu številu pa so največja TNP odgovorna za velik del svetovnih tujih neposrednih investicij in mednarodne menjave.<sup>2</sup> Po drugi strani pa je Alan Rugman v svoji knjigi *The Regional Multinationals* tudi globalno poslovanje največjih TNP postavil pod vprašaj. V svoji raziskavi je izbral 20 podjetij iz seznama Fortune Global 500,<sup>3</sup> ki imajo največji delež prodaje na tujih trgih v skupni prodaji. Analiziral je njihovo prodajo in jo razdelil na tri glavna področja

---

<sup>1</sup> Podrobneje bom transnacionalna podjetja opredelil v posebnem poglavju.

<sup>2</sup> Prihodki največjih TNP presegajo BDP srednje velikih držav (npr. Avstrije), njihovi dobički pa so večji od BDP marsikatero manjše države. Največjih 500 TNP je odgovornih za več kot 90 % akumuliranih svetovnih TNI in preko 50 % svetovne trgovine.

<sup>3</sup> Fortune Global 500 je seznam 500 največjih podjetij na svetu po prihodkih, ki ga vsako leto objavi revija Fortune.

svetovnega gospodarstva (Severna Amerika, Evropska unija, Azija). Na koncu je ugotovil, da ima le eno izmed izbranih podjetij vsaj 20 % prodaje v vsakem izmed treh glavnih območjih svetovnega gospodarstva, kar bi lahko imeli za kriterij globalnega podjetja. Ostala podjetja so bila osredotočena na enem ali maksimalno dveh glavnih območjih svetovnega gospodarstva. Rugman je s tem pokazal, da tudi največja TNP, ki so internacionalizirala svoje poslovanje po celem svetu, še vedno ostajajo bolj regionalni kot pa globalni igralci. Največja slovenska TNP so tako razen v velikosti in posledično večjem mednarodnem vplivu povsem primerljiva tudi z večjimi svetovnimi podjetji. Prav tako morajo pospešeno internacionalizirati svoje poslovanje, pri čemer usmerjajo svoje TNI predvsem na bližnje trge v regiji, če želijo ohraniti konkurenčnost in svoj že doseženi tržni položaj.

Slovenija spada po vseh kriterijih<sup>4</sup> med majhne države in zaradi tega morajo slovenska podjetja razširiti svoje poslovanje v tujino še prej kot primerljiva podjetja v večjih državah. Podatki kažejo, da so evropske države v širšem, geografskem pomenu besede glavni slovenski ekonomski partnerji.<sup>5</sup> Zato je za Slovenijo bolj kot globalizacija značilna regionalizacija gospodarstva, ki jo lahko razumemo kot krepitev vseh oblik regionalnega sodelovanja. Večinoma se izkazuje z »velikim obsegom trgovanja med članicami regionalne organizacije, pa tudi z intenzivnim sodelovanjem v drugih oblikah ekonomskih odnosov, vključujoč tudi ustrezne institucionalne ureditve« (Svetličič 1996: 95). Slovenija si je od osamosvojitve naprej prizadevala za približevanje Evropski uniji in 1. maja 2004 postala polnopravna članica povezave. Sedaj postaja del enotnega evropskega trga, kjer ni ovir za mobilnost delavcev, izdelkov, storitev in kapitala.<sup>6</sup> Skupno evropsko valuto evro je Slovenija prevzela 1. januarja 2007, leta 2008 pa je vstopila v Schengensko območje držav s prostim prehajanjem ljudi čez notranje meje. Kljub regionalni usmerjenosti pa je Slovenija prav tako vpeta v globalno gospodarstvo. Slovenska podjetja so odvisna

---

<sup>4</sup> Jože P. Damijan v svoji knjigi *Majhne države v svetovni trgovini* (1996) razdeli kriterije na kvantitativne (najpomembnejši so ozemeljska velikost, demografska velikost, gospodarska moč) in kvalitativne kriterije (npr. psihologija in prestiž države).

<sup>5</sup> Podatki Statističnega urada RS o mednarodnih ekonomskih odnosih Slovenije s tujino kažejo, da je slovenski izvoz v evropske države leta 2006 znašal kar 92,7 % celotnega izvoza, uvoz iz evropskih držav pa 92,2 % celotnega uvoza. Podobna slika je pri stanju neposrednih investicij. Po podatkih Banke Slovenije (2007: 55) je imela RS na dan 31. 12. 2005 95,4 % vseh TNI naloženih v evropske države, prav tako pa so evropske države prispevale 97,5 % vseh vhodnih TNI v Sloveniji.

<sup>6</sup> Na določenih področjih, kot je npr. mobilnost delavcev, so bila v nekaterih državah članicah uvedena različno dolga prehodna obdobja.

od dogajanj na svetovnih trgih, tudi če tam neposredno ne poslujejo. Iz tega zornega kota lahko globalizacijo razumemo kot nesluteno soodvisnost in povezanost delov svetovnega gospodarstva.<sup>7</sup>

## **2.2 INTERNACIONALIZACIJA PODJETIJ**

Z razliko od globalizacije je z definicijo internacionalizacije manj težav. Čeprav prav tako obstaja veliko definicij internacionalizacije, so si v bistvu precej podobne. Vse poudarjajo bistveno značilnost, to je širitev delovanja podjetja preko meja matične države. Tako jo Svetličič definira kot »sinonim za geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja« (Svetličič 1996: 71). V širšem pomenu besede lahko razumemo vse oblike mednarodnega sodelovanja, kot so izvoz, licence, podpogodbništvo, skupna vlaganja, tuje neposredne investicije ali strateško povezovanje. Jaklič pa loči tudi ožji pomen internacionalizacije, do katere pride takrat, ko gre za delovanje in rast podjetja na tujih trgih s pomočjo TNI, ki so običajno usmerjene najprej v ustanovitev prodajnih podružnic, z naraščanjem obsega prodaje na določenem trgu pa tudi v obliki proizvodnih podružnic. Po tej opredelitvi naj bi se internacionalizacija začela šele z neposrednimi naložbami v tujino (glej Jaklič 1999: 7).

Internationalizacija je že po svoji naravi dvosmeren proces. Poznamo vhodno (navznoter naravnano) in izhodno (navzven naravnano) internacionalizacijo. Lahko jo raziskujemo na ravni države, panoge ali podjetja. Odnos med vhodno in izhodno internacionalizacijo ter razvojno stopnjo države je povezal John Dunning in leta 1979 razvil investicijski razvojni cikel, ki ga je kasneje preimenoval v investicijsko razvojno pot. Bistvo tega pristopa je, da je »obseg vhodnih in izhodnih TNI oz. saldo med njihovimi odlivi in prilivi funkcija razvojne stopnje države, merjene z bruto nacionalnim prihodkom (BNP) po prebivalcu, in funkcija spreminjajoče konfiguracije lastniških, lokacijskih in internalizacijskih prednosti« (Svetličič 1996: 225). Države prehajajo preko petih razvojnih stopenj. V prvi, predindustrijski fazi država zaradi splošne nerazvitosti in pomanjkanja lokacijskih prednosti nima vhodnih TNI. V drugi

---

<sup>7</sup> Pri čemer niso vsi deli sveta enako soodvisni oz. povezani. Različne države so v odvisnosti od velikosti, gospodarske razvitosti in odprtosti ter vladnih politik različno vpete v globalno gospodarstvo.



fazi se država dovolj razvije, da pritegne TNI in postane neto prejemnica TNI. V tretji investicijski fazi se z nadaljnjo rastjo dohodka na prebivalca in pojavom izhodnih TNI negativni saldo TNI zmanjšuje. Slovenija je tipičen predstavnik države te faze. Rast obsega vhodnih TNI se upočasnjuje, medtem ko se rast obsega izhodnih TNI povečuje. Sčasoma obseg izhodnih TNI prehití obseg vhodnih TNI, država postane neto investitorica v tujini in vstopi v četrto investicijsko fazo, v kateri se nahajajo razvite države. Za peto fazo (Dunning jo je dodal l. 1988), ki bi jo lahko imenovali tudi dohitevajočo fazo ali fazo konvergence, so značilna navzkrižna vlaganja med razvitimi državami (glej Svetličič 1996: 227). V tej fazi se nahajajo najbolj razvite države, raven vhodnih in izhodnih TNI je visok, njihov saldo pa niha okoli nič.

Z vidika posamezne države se internacionalizacija praviloma začne z vstopom tujih podjetij na domači trg, sprva samo z uvozom proizvodov in storitev ali licencami, kasneje pa tudi z neposrednimi vlaganji tujih podjetij v obliki ustanavljanja podružnic ali pa prevzemanja domačih podjetij. Posledice so različne za državo, panogo ali podjetje. Medtem ko ima za državo kot celoto pozitiven vpliv, povečana konkurenca pogosto negativno vpliva na podjetja ali posamezne panoge, ki težko tekmujejo s konkurenco iz tujine. Izhodna internacionalizacija na drugi strani poudarja dejavnike širitve poslovanja domačih podjetij na trge drugih držav. To je internacionalizacija, ki jo ima večina avtorjev v mislih, ko govori o internacionalizaciji nasploh, prav tako pa bom v tem pomenu uporabljal termin »internationalizacija« v pričujočem diplomskem delu. Izhodna internacionalizacija slovenskih podjetij hkrati nastopa kot vhodna internacionalizacija za države prejemnice slovenskih TNI. Vhodna in izhodna internacionalizacija sta torej dve plati istega kovanca. Poleg omenjenih obstaja še internacionalizacija kooperativnega tipa (na primer strateške povezave, kooperacijski sporazumi), ki z naraščanjem nekapitalskih povezav postaja vse bolj prisotna (glej Jaklič 1999: 7). Podrobneje jo bom opredelil pri delitvi načinov vstopa na tuji trg.

Končni cilj internacionalizacije so dobiček, rast in krepitev konkurenčnosti. Pomen internacionalizacije v obliki TNI je v zgodovini naraščal v skladu s spreminjanjem virov konkurenčnosti v globalnem gospodarstvu:

- Pred letom 1960 se je tekmovalo predvsem na podlagi lokacijsko specifičnih prednosti razpolaganja s cenenimi surovinami in energijo.

- Po letu 1960 se je težišče tekmovanja preselilo na tekmovanje s pomočjo cenenega dela.
- V sedemdesetih letih so pridobile pomen ekonomije obsega in s tem kapitalna intenzivnost.
- V osemdesetih letih je postala temeljni vir konkurenčnosti tehnologija.
- Na prelomu tisočletja pa so postali temeljni vir konkurenčnosti znanje in informacije nasploh (ne le tehnološke) in hitrost odzivanja.

(glej Jaklič in Svetličič 2005: 9)

Danes je tako znanje v vseh oblikah temelj konkurenčnosti. Tukaj se skriva vzrok za nepredstavljivo rast tujih neposrednih investicij od leta 1960 naprej. Če je izdelek, ki je konkurenčen zaradi nizkih stroškov izdelave ali poceni vložene energije, najpreprosteje izvažati, je to z izdelki ali storitvami, katerih konkurenčnost temelji na lastniško specifičnih prednostih podjetja, veliko težje. Podjetje mora, če želi v popolnosti kapitalizirati svoje podjetniške prednosti, na tuje trge vstopiti s pomočjo tujih neposrednih investicij.

Prav tako so se spreminjali pogoji tekmovanja. Bistvena sprememba povojnega razvoja mednarodnih ekonomskih odnosov (MEO) je krepitev oligopolne narave mednarodnega trga, kar pa še ne pomeni, da ni konkurence (glej Jaklič in Svetličič 2005: 11). Medtem ko v pogojih popolne konkurence med seboj tekmuje veliko število manjših ponudnikov, so na oligopolnem trgu tržni deleži razdeljeni med majhno število velikih podjetij. Zaradi tega pridobivata na pomenu velikost in hitra rast podjetja, ki zagotavljata podjetju obstanek na oligopolnem trgu. Podjetje, ki ne raste, ali propade ali pa postane lahka tarča prevzema s strani večjega podjetja. S tem se je povečal pomen združevanj in prevzemov podjetij kot najhitrejše metode vstopa na tuji trg, doseganja sinergij in rasti podjetja.

### **2.2.1 MERJENJE INTERNACIONALIZACIJE**

Glede na to, da je internacionalizacija proces, jo lahko tudi merimo in določamo različne stopnje internacionaliziranosti. Merimo jo lahko na ravni podjetij ali na ravni države. Zaradi kompleksnosti pojava še ne poznamo enotnega kazalca, s katerim bi

lahko objektivno izmerili stopnjo internacionaliziranosti nekega podjetja ali gospodarstva. Obseg internacionalizacije se skuša označiti s pomočjo tržnih, strateških, organizacijskih, produktnih, demografskih ali socioloških značilnosti (na primer dovzetnosti za nove ideje, tehnologije ali izdelke). Internacionalizacijo bi lahko namreč razlikovali po rezultatih (kaj se dogaja v tujini), po strukturi (kakšne tvorce se prenaša v tujino) in po usmeritvi menedžerjev ali njihovih izkušnjah (koliko časa in kako se ukvarjajo z mednarodnimi dejavnostmi). »Tako celovit pristop seveda praktično ni izvedljiv, saj zanj nimamo zanesljivih in standardiziranih statističnih osnov« (Svetličič 1996: 84).

Namesto celovitega pristopa raje uporabljamo posamezne kazalce, ki merijo posamezne dimenzije internacionalizacije. Tako lahko na ravni podjetja internacionalizacijo merimo z več kazalci: delež tujih prodaj v celotni prodaji, delež tujega imetja v celotnem imetju, delež zaposlenih v tujini od vseh zaposlenih, profiti, ustvarjeni v tujini v celotnem profitu, prihodki, ustvarjeni v tujini v celotnih prihodkih, število podružnic v tujini, število držav, v katerih podjetje posluje, tržno diverzifikacijo ali kapitalno intenzivnost dejavnosti v tujini. Svetličič (1996: 85) tem kazalcem dodaja tudi »vsebinsko zelo pomembna, a težko kvantificirana kriterija: nacionalnost delničarjev in lokacijo ključnih dejavnosti« (npr. sedež uprave podjetja, sedež glavnih R&R aktivnosti ipd.).

Glavna pomanjkljivost vseh zgoraj naštetih kazalcev je, da merijo samo eno komponento internacionalizacije. Tako nam npr. kazalec deleža tujih prodaj v celotni prodaji nič ne pove o strukturi prodaje ali o številu trgov, na katerih je bila tuja prodaja dosežena. Poleg tega se podjetja ukvarjajo z različnimi dejavnostmi, ki se razlikujejo po kapitalni, kadrovski ali organizacijski intenzivnosti, zato se lahko podobno internacionalizirana podjetja precej razlikujejo v nekaterih kazalcih, medtem ko imajo pri drugih podobne vrednosti. Zaradi tega se pogosto uporablja sintetične kazalce, s katerimi želimo boljše izmeriti stopnjo internacionaliziranosti. Standardno merilo Konference Združenih narodov za trgovino in razvoj (ang. United Nations Conference on Trade and Development, v nadaljevanju UNCTAD), ki ga ta uporablja v svojih letnih publikacijah o neposrednih naložbah v svetu (World Investment Report), je indeks transnacionalnosti (ang. Transnationality index). Gre za sintetičen kazalec, ki je izračunan kot »aritmetična sredina med deležem premoženja v tujini v

celotnem premoženju, deležem prodaje v celotni prodaji in deležem zaposlenih v tujini v skupnem številu zaposlenih» (UNCTAD 2007: 26). Tako je indeks dober pokazatelj razmerja med pomembnostjo domačega trga in tujih trgov za določeno TNP. Drugi pomemben kazalec, ki ga uporablja UNCTAD, je indeks internacionalnosti. Indeks je definiran kot razmerje med številom podružnic v tujini in številom vseh podružnic. S tem se ugotavlja intenzivnost operacij podjetja v tujini, ki je po predpostavki odvisna od števila podružnic v tujini. Slabost obeh indeksov je, da ne upoštevata velikosti podjetja in matične države in da ne merita, v koliko državah določeno transnacionalno podjetje posluje. Tako ima lahko podjetje iz male države, ki ima večino premoženja in zaposlenih v eni sosednji državi, prav tako pa tam ustvari večino prihodkov, nesorazmerno večji indeks transnacionalnosti kot podjetje iz kakšne velike države, ki ima razširjeno poslovanje po celem svetu, ampak zaradi velikosti domače države dosega manjše deleže kazalcev, iz katerih je sestavljen indeks transnacionalnosti. Enak problem se v podobnih primerih pokaže pri indeksu internacionalnosti. Da bi odpravili to pomanjkljivost, lahko kot dopolnitev indeksu transnacionalnosti izmerimo tudi indeks razširjenosti mreže (ang. Network-spread index). Izračunamo ga tako, da število vseh držav, v katerih ima podjetje neposredne investicije, delimo s številom vseh držav potencialnih prejemnic investicij. Množica kazalcev in indeksov priča o kompleksnosti pojava internacionalizacije. Ker ne obstaja enoten, objektiven indikator, moramo pri vsaki posamezni analizi ali primerjavi podjetja izbrati najbolj primerne kazalce ali indekse. Ob tem se ne smemo omejiti le na izračunavanje indeksov, temveč moramo podati celostno interpretacijo, ki poveže različne kazalce ali indekse. S tem lahko izničimo pomanjkljivosti posameznih kazalcev oz. indeksov in dobimo najbolj objektivno sliko stopnje internacionaliziranosti podjetja.

### **2.2.2 NAČINI VSTOPA PODJETJA NA TUJE TRGE**

Ko se podjetje odloči, da razširi svoje poslovanje preko meja matične države, ima na voljo več možnosti delovanja na tujem trgu. Praviloma se najprej odloči za bolj enostavne in manj tvegane oblike vstopa, kot so izvoz, licenčno poslovanje in franšizing, šele kasneje, ko pridobi dovolj izkušenj, znanja in organizacijskih sposobnosti, pa začne z ostalimi, bolj kompleksnimi oblikami. Internacionalizacija

podjetij ni proces, do katerega bi prišlo preko noči. »Razlikuje se od podjetja do podjetja, od sektorja do sektorja, po oblikah pa tudi od dežele do dežele, kjer so izkušnje pokazale, da so podjetja iz manjših držav hitreje internacionalizirala svojo dejavnost« (Svetličič 1996: 290). Z redosledom internacionalizacije so se ukvarjali predvsem avtorji t. i. skandinavske šole. Tipičen predstavnik R. Loustarinen je ugotovil, da se internacionalizacija praviloma odvija po določenem redosledu posameznih faz in oblik. Te so odvisne od domačih potisnih in tujih vlečnih dejavnikov. Načini vstopa podjetja na tuji trg so si sledili od izvoza proizvodov in storitev do faze ustanavljanja prodajnih podružnic v tujini in kasneje še licenčne oz. podpogobeniške faze. Za njo so podjetja tudi sama začela proizvodnjo v tujini s ustanavljanjem proizvodnih podružnic. Izbira načina vstopa na tuji trg je samo ena izmed komponent internacionalizacije. Internacionalizacija je večrazsežnostni proces, sestavljen iz več komponent, najpomembnejše so strategije izbire trgov (na katere trge vstopiti), strategije vstopov (na kakšen način vstopiti) in strategija proizvodov (s kakšnimi proizvodi), prav tako pa so pomembne tudi druge dimenzije, npr. finance, kadri, organizacijska struktura (glej Jaklič 1999: 10).

V novejšem času globalizacija, hitre spremembe v svetu in naraščajoča konkurenca postavljajo podjetja pred vedno večje izzive in jih silijo, da se vedno bolj in hitreje internacionalizirajo. Pogosto je preskakovanje posameznih faz ali začetek internacionalizacije podjetja kar s tujimi neposrednimi investicijami. Kot popolna negacija teorij, ki predvidevajo postopnost internacionalizacije, se pojavljajo t.i. rojena TNP (ang. born global), ki imajo že ob nastanku razširjeno poslovanje med več državami. »Običajno so to podjetja, ki v nišah tekmujejo s kakovostjo, dodano vrednost pa ustvarjajo z inovativno tehnologijo in oblikovanjem proizvoda« (Jaklič 1999: 11).

Glede na obilo načinov vstopa na tuje trge se bom zaradi narave diplomskega dela omejil na franšizing, tuje neposredne investicije, skupne naložbe ter strateške zveze in partnerstva. Glavna dejavnost izbranega študijskega primera podjetja, ki ga bom obravnaval v nadaljevanju, je trgovina na drobno in na debelo z izdelki vsakdanje rabe v gospodinjstvu. Zato bom v nadaljevanju podrobneje obravnaval samo zgoraj naštetе oblike vstopa na tuje trge, ki so najbolj pogosti pri internacionalizaciji storitvenih dejavnosti.

### **2.2.2.1 FRANŠIZING**

Franšizing je način vstopa na tuji trg, ko franšizodajalec podeli licenco franšizojemalcu, ki v zameno za vnaprej določeno provizijo pridobi pravico do uporabe celovitega paketa storitev franšizodajalca, vključno z njegovo blagovno znamko, izobraževanjem zaposlenih, organizacijo dela in drugimi oblikami podpore (Quinn in Doherty 2000). Sprva so franšizing kot obliko vstopa na tuje trge začela uporabljati storitvena podjetja, vedno bolj pogosto pa se ga poslužujejo tudi trgovinska podjetja.<sup>8</sup> Glavne prednosti so nizki stroški v finančnem, kadrovskem in organizacijskem smislu. Franšizodajalec prav tako ne prevzame nobenega finančnega tveganja v primeru morebitnega neuspeha na tujem trgu. Največji problem za franšizodajalca pa predstavlja zagotavljanje nadzora nad izkoriščanjem blagovne znamke, preprečevanje odtekanja neoprijemljivih lastniško specifičnih prednosti in zagotavljanje nadzora nad spoštovanjem franšizne pogodbe.

### **2.2.2.2 TUJE NEPOSREDNE INVESTICIJE**

Alternativno možnost za storitvena podjetja predstavlja vstop na tuji trg s pomočjo tujih neposrednih investicij. V nasprotju s prej omenjenim franšizingom pridobi investitor popoln nadzor nad svojo investicijo, za to pa potrebuje velik finančni, kadroviski in organizacijski vložek. Prav tako se s TNI izpostavi različnim ekonomskim, deviznim in političnim tveganjem. Tveganja in vložke lahko podjetje zmanjša tako, da se TNI loti skupaj s partnerji. Veliko skupnih naložb se izvede v sodelovanju TNP in lokalnega partnerja, pri čemer TNP prispeva svoj kapital, znanje ali druge prednosti, lokalni partner pa poznavanje lokalnega okolja, proizvodne obrate ipd. Zaradi pomena, ki ga predstavljajo TNI kot način internacionalizacije, jih bom predstavil v posebnem poglavju.

---

<sup>8</sup> Najbolj znani primeri so na področju restavracij s hitro prehrano, npr. McDonalds.

### **2.2.2.3 STRATEŠKE ZVEZE IN PARTNERSTVA**

Podjetja, ki želijo v tujini le oplemenititi svoje prednosti ali pridobiti manjkajoče sposobnosti in vire, se lahko poslužujejo tudi nekapitalskih povezav. S povezovanjem v strateške zveze in partnerstva s tujimi podjetji lahko kombinirajo različne prednosti in dosegajo višjo konkurenčnost. Ker odnos temelji le na pogodbenem partnerstvu, »mnogi menedžerji menijo, da so takšne povezave manj stabilne in zanesljive, in prisegajo bolj na kapitalske povezave« (Jaklič in Svetličič 2005: 132).

## **2.3 TUJE NEPOSREDNE INVESTICIJE IN TNP**

Medtem ko so izvoz, licence in franšizing cenejše in bolj enostavne možnosti internacionalizacije, predstavljajo tuje neposredne investicije najbolj kompleksno, tvegano in drago obliko internacionalizacije tako z vidika finančnih kakor tudi kadrovskih, organizacijskih in drugih virov podjetja. Glede na to si lahko zastavimo vprašanje, zakaj se podjetja vedno bolj odločajo za TNI glede na druge oblike internacionalizacije pri vstopu na tuji trg. Vzroke lahko najdemo v hitro se spreminjajočem globalnem svetovnem gospodarstvu. Zanj so značilni oligopolizacija trgov, rastoči pomen lastniško specifičnih prednosti (zlasti neoprijemljivih, kot so znanje in tehnologije), rastoči transakcijski stroški in naraščajoča konkurenca. Če je včasih veljalo, da je za doseganje ekonomij obsega in ekonomij skupne proizvodnje in razdelitve<sup>9</sup> dovolj mednarodna menjava blaga in storitev ter navzven odprto gospodarstvo, so se v današnjem vedno bolj globaliziranem svetovnem gospodarstvu pogoji tekmovanja spremenili. »Podjetja morajo, če želijo preživeti, svojo konkurenčnost graditi tudi na izkoriščanju svojih prednosti z neposrednimi investicijami v tujini. Tuje neposredne investicije (v nadaljevanju TNI) namreč

---

<sup>9</sup> Do ekonomij obsega (ang. economies of scale) pride takrat, ko se podjetju ob večanju proizvodnje znižujejo povprečni stroški na enoto proizvoda. Na drugi strani pa so pri ekonomijah skupne proizvodnje in razdelitve (tudi ekonomije sinergij, saj nastanejo zaradi sinergičnih učinkov, ang. economies of scope) stroški proizvodnje dveh ali več različnih izdelkov nižji kot pa stroški proizvodnje vsakega izdelka posebej. Pojava sta sorodna, pri prvem strošek na enoto proizvoda pada zaradi večanja proizvodnje enakega proizvoda, pri drugem pojavu pa strošek na enoto pada zaradi skupne proizvodnje s sorodnimi izdelki. Analogno do ekonomij obsega ter ekonomij skupne proizvodnje in razdelitve prihaja tudi v neproizvodnih dejavnostih. Potrebno je poudariti, da sta možna tudi obratna pojava, tj. disekonomije obsega ter skupne proizvodnje in razdelitve.

postajajo ne le instrument izkoriščanja svojih posebnih prednosti, pač pa tudi način njihovega oplajanja in pridobivanja v tujini« (Jaklič in Svetličič 2005: 5).

### **2.3.1 DEFINICIJA TUJIH NEPOSREDNIH INVESTICIJ**

O tujih neposrednih investicijah<sup>10</sup> govorimo takrat, ko neko podjetje vloži svoj kapital v novo ustanovljeno podjetje ali v že obstoječe podjetje, kupi zemljo, dobrine, inventar ipd. v tuji državi. TNI so investicije, ki vključujejo dolgoročno razmerje in odražajo dolgoročen interes in nadzor podjetja iz ene države (neposredni investitor) nad podjetjem iz druge države (podružnica) (UNCTAD 1999). Ponavadi se tuja neposredna investicija manifestira v ustanovitvi podružnice, širitvi že obstoječe podružnice ali prevzemu drugega podjetja v tujini. Pri tem je ključno, da investitor z investicijo poleg lastniškega deleža pridobi tudi možnost nadzora in upravljanja nad vloženim kapitalom. V tem se TNI razlikujejo od portfolio investicij, ki predstavljajo samo finančna vlaganja s spremenljivim donosom, pri katerih investitor praviloma sledi čim višjemu donosu glede na stopnjo tveganja, nima pa interesa za upravljanje investicije. Sicer ostro ločnico v teoriji je težko preverjati v praksi, kjer so meje med TNI in portfolio investicijami bolj zabrisane. Včasih je veljalo, da mora investitor imeti 100% delež v kapitalu podjetja v tujini, da lahko učinkovito upravlja in nadzira družbo, tekom razvoja kapitalskih trgov pa se je meja vztrajno zniževala. Danes večina avtorjev in mednarodnih institucij za tuje neposredne investicije opredeljuje mejo najmanj 10% deleža v kapitalu podjetja. V veliko primerih je razlikovanje med TNI in portfolio investicijami v praksi oteženo, ker ne obstaja enoten kriterij, poleg tega je objektivno težko določiti, kdaj postane neka portfolio investicija tuja neposredna naložba oziroma kako ugotoviti, ali ima investitor pri svoji naložbi interes nadzora in upravljanja ali ne.

---

<sup>10</sup> Obstaja več strokovnih izrazov za ta pojav, nekateri avtorji uporabljajo izraz neposredne tuje investicije, drugi pa tuje neposredne investicije. Sam sledim Svetličičevi argumentaciji za uporabo izraza tuje neposredne investicije, saj »če govorimo o tujih neposrednih investicijah, izpostavljamo njihov tuj značaj kot poglavitno značilnost, medtem ko bi termin neposredne tuje investicije pomenil, da je neposreden značaj teh investicij pomembnejši kot pa dejstvo, da so tuje« (Svetličič 1996: 12). Prav tako je v angleški strokovni literaturi uveljavljen izraz »foreign direct investments« ali kratica FDI, ki podobno pridevnik »tuje« postavlja pred pridevnik »neposredne«.



Ker TNI v učbenikih mednarodnih financ nastopajo v poglavju mednarodnih gibanj kapitala, je potrebno poudariti, da čeprav pri TNI ponavadi prihaja do prenosa kapitala čez meje držav, to ni njihova bistvena značilnost. V primerih, ko si podjetja finančna sredstva za investicijo zagotovijo pri lokalnih posojilodajalcih ali reinvestirajo dobičke lokalnih podružnic, se TNI zgodijo brez mednarodnih gibanj kapitala. Poleg tega so TNI tudi v primerih, ko pride do prenosa kapitala, mnogo več kot samo goli prenos kapitala. Pogosto namreč poleg prenosa kapitala prihaja tudi do prenosa tehnologij, znanj, delovne sile ipd.

### **2.3.2 OBLIKE TUJIH NEPOSREDNIH INVESTICIJ**

Poznamo 4 osnovne oblike vstopanja na tuji trg s pomočjo tujih neposrednih investicij. To so:

- investicije na zeleno trato oz. investicije od začetka ali nove skupne naložbe z domačim podjetjem (ang. greenfield investments),
- investicije na preorane trate (ang. brownfield investments),
- prevzem podjetja v tujini ali združitev z njim,
- mrežno (strateško) povezovanje.

(glej Jaklič in Svetličič 2005: 129)

Na izbor posamezne oblike vplivajo dejavniki v okviru podjetja (finančni, organizacijski, kadrovski in drugi viri, lastniško specifične prednosti ipd.), dejavniki države, v katero bo podjetje investiralo (razvitost države, število lokalnih konkurentov, tržna koncentracija, vstopne ovire, zakonodajni okvir neposrednega investiranja ipd.) in drugi dejavniki (specifične okoliščine, pomen časa v operaciji ipd.).

Investicije na zeleni trati (to so nove investicije od začetka, in sicer v postavitvev obrata, opremo in delovno silo) so primerne:

- kadar podjetje razpolaga z močnimi specifičnimi podjetniškimi prednostmi, ki jih ne bi rado delilo z lokalnimi partnerji bodisi zato, ker so razmeroma močni in bi prehitro imitirali lastnika takih prednosti, bodisi

- zato, ker so to neoprijemljive prednosti, kar pomeni, da jih je mogoče maksimalno izkoristiti le s pomočjo internalizacije;
- kadar se investitorju ne mudi, ker naložbe od začetka terjajo veliko zagonskega časa;
- kadar ni na voljo dobrega lokalnega partnerja ali ciljnega podjetja za prevzem ali ko je pričakovati težave z lokalno, »prevzeto« delovno silo (kjer so na primer močni sindikati).

(glej Jaklič in Svetličič 2005: 129)

Investicije na preorane trate (ang. brownfield investments) so v osnovi zelo podobne investicijam na zelene trate, z razliko, da podjetje ne postavi celotnega obrata na novo, ampak izkoristi neke že obstoječe možnosti v državi. Tako lahko podjetje kupi ali najame že obstoječe zmogljivosti v državi, jih preuredi in zažene novo dejavnost. Izbira med eno in drugo možnostjo je največkrat odvisna od obstoja primernih zmogljivosti v ciljni državi in spodbud lokalnega okolja.

Podjetja pogosto začnejo s tujimi neposrednimi investicijami v obliki naložb na zelene trate, kasneje, ko pridobijo več izkušenj, znanja in samozavesti, pa se lotijo prevzemov lokalnih podjetij. Prevzem že obstoječega podjetja je namreč zahtevnejša naloga kot vzpostavitev podjetja od začetka.

Prevzemi so primernejša različica vstopa na tuje trge:

- kadar gre za dejavnosti, na katerih se vsakodnevno dogajajo hitre tehnološke spremembe in rastejo stroški inovacij in vstopa na neznane trge,
- kadar se investitorju mudi (da ga ne bi prehiteli tekmeci, ki bi skrčili čas od inovacije do vstopa na trg, ali tehnološki razvoj in bi njegova prednost izpuhtela),
- kadar je potrebno lokalno komplementarno znanje in se želi zmanjšati tveganje,
- če si že navzoč na trgu in je treba to utrditi, zaščititi tržne deleže in jih še nadgraditi,
- če imaš zelo sposoben menedžment (neoprijemljiva prednost).

(glej Jaklič in Svetličič 2005: 130)

Največja prednost prevzemov in združitvev je hitrost, s katero lahko prevzemnik poveča svoj obseg poslovanja, zmogljivosti in tržni delež. Podjetje namreč s prevzemom pridobi obrate in delovno silo z že utečenim poslovanjem. »Če bi podjetja povečevala svoj obseg poslovanja samo s pomočjo notranje (organske) rasti, bi jih konkurenca, ki bi se širila preko prevzemov, prehitela in poslabšala njihov konkurenčni položaj« (Gaughan 1999: 116). Druge prednosti so t. i. sinergični učinki, ekonomije obsega ter skupne proizvodnje in razdelitve in pridobitev lastniško specifičnih prednosti prevzetega podjetja.

### **2.3.3 MOTIVI ZA TUJE NEPOSREDNE INVESTICIJE**

Podjetja se odločajo za TNI iz različnih razlogov. »Temeljni motiv za neposredne naložbe v tujini je prav tako kot za portfolio investicije dolgoročno maksimiranje uspešnosti (učinkovitosti) podjetja, kajti samo dejstvo, da podjetje proizvaja tudi izven svojih meja, na splošno ne spreminja interesov lastnikov kapitala« (Jaklič 1999: 23). »Lahko so posledica agresivnega širjenja na tuje trge, ko podjetje aktivno sledi svojim strateškim ciljem, ali posledica obrambne reakcije, ko se podjetje odloči za TNI, ker se je tako odločila že konkurenca« (Jaklič in Svetličič 2001: 113). Raziskave so pokazale, da »izhodne investicije najpogosteje sledijo izvozu in so rezultat postopne in naraščajoče internacionalizacije« (Jaklič in Svetličič 2005: 79). Podrobneje pa lahko motive razčlenimo v več skupin. Dunning (1993: 56–63) razlikuje 5 glavnih skupin motivov, ki služijo kot osnova za določanje tipa/vrste tujih neposrednih investicij:

1. iskanje virov (ang. resource seeking),
2. iskanje trgov (ang. market seeking),
3. povečevanje učinkovitosti (ang. efficiency seeking),
4. strateški razlogi (ang. strategic asset seeking),
5. drugi motivi.

Podjetja, ki iščejo vire, se odločijo za TNI, da bi pridobili posebne vire v tujini po nižjih stroških, kot jih lahko pridobijo v domači državi (če so seveda sploh dostopni v domači državi). Na ta način lahko podjetje pridobi na dobičkonosnosti in

konkurenčnosti. Večina proizvodnje iz podružnic, ki so namenjene iskanju virov, se izvozi, največkrat v razvite države.

Podjetja, ki iščejo nove trge, investirajo v tujo državo, da bi njen trg ali trge sosednjih držav oskrbovali s proizvodi in/ali storitvami. V večini primerov že imajo predhodne izkušnje z izvozom. Poleg velikosti trga in njegovega potenciala za rast ločimo 4 glavne razloge, zaradi katerih se podjetja podajo v iskanje novih trgov. Prvi razlog je, da sledijo glavnim dobaviteljem ali strankam, ki so že ustanovili svoje podružnice v tujini. Drugi razlog je, da morajo proizvajalci pogosto prilagoditi svoje izdelke lokalnim okusom in potrebam ali lokalnim virom in zmogljivostim. Tretji razlog za oskrbovanje tržišča z lokalno podružnico so nižji proizvodni in transakcijski stroški takega pristopa v primerjavi z alternativnimi načini. Četrti in vse pomembnejši razlog pa je prepričanje TNP, da mora prisotnost na vodilnih trgih (ki jih pokrivajo tudi njihovi tekmeči) postati del njihove strategije.

Podjetja, ki želijo s TNI povečati svojo učinkovitost, se tako odločajo iz želje po racionalizaciji strukture predhodnih in novejših naložb, ki iščejo vire ali trge, ki bi pod skupnim nadzorstvom geografsko razpršenih dejavnosti omogočile donose v obliki ekonomij obsega ter skupne proizvodnje in razdelitve in diverzifikacijo tveganja.

Četrto skupino predstavljajo strateški motivi. Zaradi njih se podjetja največkrat odločajo za prevzeme podjetij v želji, da bi se njihove prednosti prenesle na celotno organizacijo. Gre za t.i. sinergične učinke kot npr. nižji stroški R&R, nižji transakcijski stroški, večja pogajalska moč, večji tržni delež ipd. Strateški motivi postajajo v pogojih vse večje liberalizacije, hitrih sprememb, hitrega zastarevanja izdelkov in globalizacije prednostni motiv TNI.

V peto skupino štejemo vse tiste motive, ki spodbujajo podjetja k TNI, pa jih ne moremo enoznačno uvrstiti v nobeno od prej opisanih skupin. Pogosto bi namreč spadali v več skupin hkrati.

### 2.3.4 DEJAVNIKI TUJIH NEPOSREDNIH INVESTICIJ

Dejavniki TNI so tisti, ki vplivajo na odločitev podjetja, da bo neposredno investiralo v določeni državi. Ločimo potisne dejavnike (ang. push factors) in vlečne dejavnike (ang. pull factors). Potisni dejavniki izvirajo iz domače države in silijo podjetja, da investirajo v tujini. Razlikujemo lahko 4 glavne vrste: stanje na domačem trgu, stroški proizvodnje (vključno s cenami in dostopnostjo inputov), poslovno okolje in politike domače države. Veliko razvijajočih se držav ima omejen *domači trg*, kar še posebej velja za manjše države. Prav tako pomembno vlogo igrajo *stroški proizvodnje*, ki v državah z visokim gospodarskim razvojem hitro naraščajo zaradi rasti stroškov in posledično nižajo konkurenčnost podjetja. Naraščajoča konkurenca na domačem trgu je ključen vpliv *poslovnega okolja*, ki sili podjetja, da začnejo iskati vire konkurenčnosti v tujini. *Politike domače države*, kot sta liberalizacija mednarodnih tokov kapitala in zmanjševanje trgovinskih ovir omogočajo in spodbujajo internacionalizacijo dejavnosti podjetij.

(glej UNCTAD 2006:155)

Na drugi strani so vlečni dejavniki iz tujih držav, ki vlečejo podjetja, da vlagajo TNI v posamezne države. So zrcalna slika potisnih dejavnikov, ki sem jih razločeval v prejšnjem odstavku. V nekaterih državah je *stanje na trgu* glavni vlečni dejavnik TNI. Medtem ko razvite države privlačijo TNI zaradi velikih in dobro razvitih trgov, so tranzicijske države in države v razvoju (v nadaljevanju DVR) magnet za TNI zaradi perspektivnih nediferenciranih trgov, na katerih si oligopolisti še niso razdelili tržnih deležev. Medtem ko v državi potencialnega investitorja stroški proizvodnje naraščajo, pridobivajo na pomenu nizki *stroški proizvodnje* (vključno z nizkimi stroški dela) v drugih državah kot vse pomembnejši vlečni dejavniki TNI. Poleg teh dejavnikov države prejemnice TNI pogosto privabljajo TNI s *politikami*, kot so privatizacija gospodarstva, davčne spodbude za tuje neposredne investitorje, ustanavljanje posebnih davčnih oaz ipd.

(glej UNCTAD 2006:155)

Jaklič in Svetličič (2005: 118) navajata 4 splošne skupine mikrodejavnikov, ki vplivajo na odločitev za izhodno internacionalizacijo:

1. nujnost zniževanja stroškov in iskanja ekonomij obsega ter konkurenčnih prednosti: vse kot odgovor na izzive globalizacije in oligopolizacijo svetovnega trga ali pa zaradi erozije nacionalnih primerjalnih prednosti, zaradi hitrejše rasti plač kot pri konkurentih;
2. rastoči transakcijski stroški;
3. rastoči pomen (neoprijemljivega) znanja in tekmovanja z necenovnimi dejavniki konkurenčnosti;
4. krepitev svojih lastnih virov konkurenčnosti z dosegljivimi v tujini.

Od podjetja do podjetja se lahko dejavniki, ki vplivajo na odločitev za internacionalizacijo, razlikujejo. Pri nekaterih igrajo večjo vlogo potisni dejavniki, pri drugih vlečni dejavniki. Zaradi njihove številčnosti je nemogoče naštetih vse, lahko pa zaključimo, da razlogi za internacionalizacijo postajajo vedno močnejši od ovir za internacionalizacijo. To se kaže v pospešeni internacionalizaciji podjetij, ki že imajo TNI, in v vedno večjem številu podjetij, ki se za internacionalizacijo šele odločajo.

### **2.3.5 OVIRE ZA INTERNACIONALIZACIJO**

Rast podjetja s tujimi neposrednimi investicijami je bolj zahtevna kot rast podjetja samo znotraj države, saj zahteva več sredstev, več sposobnega menedžmenta, več organizacije in nadzora. »Študije kažejo, da je ne glede na gospodarsko razvitost države in velikost podjetja internacionalizacija poslovanja težak proces, ki ga spremljajo mnoge ovire« (Jaklič in Svetličič 2001: 149). Glede na možnost vplivanja podjetja lahko ovire za internacionalizacijo razdelimo na zunanje in notranje. Zunanje izvirajo iz okolja in so kot take izven vpliva podjetja. Notranje ovire pa so posledica dejavnikov znotraj podjetja, menedžment pa lahko znatno vpliva na njihovo zmanjševanje. »Študije kažejo, da podjetja pogosto težje premagajo notranje ovire kot zunanje, še posebej, ker so zunanje ovire v tuji državi podobne za vsa podjetja« (Jaklič in Svetličič 2001: 149).

Tabela 2.1: Ovire za internacionalizacijo

<b>NOTRANJE OVIRE</b>	<b>ZUNANJE OVIRE</b>
<b>LASTNIŠKO SPECIFIČNE PREDNOSTI</b>	<b>V DOMAČI DRŽAVI</b>
pomanjkanje le-teh	Kulturni:
neprenosljivost	stališča menedžerjev, svetovljanstvo
neprilagojeni izdelki	Strukturni:
	zakonodajni okvir
	privatizacijski model
	konkurenca
<b>KORPORATIVNO UPRAVLJANJE</b>	Ekonomski:
proces odločanja	nizka stopnja internacionalizacije
nenaklonjenost tveganju	(višina vhodnih TNI)
lastniška struktura	struktura panoge
pomanjkanje globalnega pogleda	
<b>ORGANIZACIJSKI PROBLEMI</b>	<b>V TUJI DRŽAVI</b>
(ne)učinkovitost	Strukturni:
organizacijska struktura	politična nestabilnost
(de)centralizacija poslovnih funkcij	pomanjkljiv zakonodajni okvir
organizacijska kultura&ozračje	neučinkovite institucije
	slabo razvit finančni sistem
<b>FINANČNI VIRI</b>	korupcija
(ne)razpoložljivost	Trgovina in investicije:
visoki stroški	trgovinske ovire, carine
	necarinske ovire
	ovire za tuje TNI
	administrativni postopki
<b>ČLOVEŠKI VIRI</b>	Kulturne:
nacionalni odnos	različni jeziki, zgodovina,
pomanjkanje usposobljene del. sile	vera, izobrazba, gospodarska
pomanjkanje znanja s področja	klima, življenjski stili, okusi,
mednarodnega upravljanja	navade
nezanje tujih jezikov	

Vir: Jaklič in Svetličič (2001: 151).

### 2.3.6 TRANSNACIONALNA PODJETJA KOT NOSILCI TNI

Pri obravnavi tujih neposrednih investicij ne smemo izpustiti nosilcev TNI, transnacionalnih podjetij (v nadaljevanju TNP)<sup>11</sup>, ki se v marsičem razlikujejo od ostalih podjetij. »Pojem je relativno mlad, prvič je bil opredeljen šele leta 1960« (Svetličič 1996: 278). Najpogosteje uporabljena je Dunningova definicija: »multinacionalna ali transnacionalna so podjetja, ki izvajajo v tujini tuje neposredne investicije in imajo v lasti ali nadzorujejo dejavnosti, ki oplajajo vrednost v več kot eni državi« (Dunning 1993: 3). Definicija vsebuje nujen kriterij prisotnosti TNI v tuji državi. S tem nastopi težava, saj poznamo najrazličnejše načine internacionalizacije podjetja, izmed katerih nekateri ne vključujejo TNI. Seveda podjetja, ki samo izvažajo v tujino ali poslujejo s tujimi podjetji, še niso multinacionalna podjetja. Kaj pa podjetja, ki si z različnimi načini (npr. franšizing, podpogodbništvo ali mrežno povezovanje) zagotovijo nadzor nad dejavnostmi v tujini brez TNI? Jih lahko štejemo za transnacionalna podjetja? Mnenja so deljena. Medtem ko Dunning (1993) zaradi praktičnih razlogov lažje razmejitev meni, da so TNI nujen predpogoj za transnacionalno podjetje, je jasno, da lahko podjetje posluje v tuji državi (npr. s franšizingom) na zelo podoben način tudi brez TNI.<sup>12</sup> Nedvomno širša definicija je tista (izbrala jo je skupina eminentnih oseb), ki ima za multinacionalno korporacijo »vsako podjetje, ki ima v lasti ali nadzoruje proizvodne ali storitvene obrate izven svoje dežele« (Svetličič 1985: 154). Pri tej definiciji se lahko podjetje označi za TNP, tudi če ne izvaja TNI.

V preteklosti je bila velikost TNP pomembna značilnost. Svetličič (1985: 18) jo je uvrstil med najpomembnejše značilnosti TNP, kot so:

- transnacionalnost,
- velikost,

---

<sup>11</sup> Obstaja več terminov, s katerimi avtorji opisujejo TNP, npr. multinacionalna, večnacionalna, internacionalna, globalna, nadnacionalna podjetja itd. Najbolj pogosta strokovna izraza sta multinacionalno podjetje (multinacionalka) in transnacionalno podjetje. Izraz multinacionalen (mnogonacionalen) bi lahko navajal na odnose soupravljanja ali celo enakopravnosti med partnerji iz različnih dežel (ali vsaj njihovo avtonomijo), kar pa je danes bolj izjema kot pravilo (Svetličič 1985: 168). Večinoma gre predvsem za nacionalna podjetja, ki razširijo svojo poslovanje preko meja matične države, zato se mi zdi bolj ustrezen izraz transnacionalno podjetje (TNP). Sicer avtorji (Svetličič, Dunning idr.) pogosto pojma enačijo in jih uporabljajo izmenično.

<sup>12</sup> McDonalds kot ena izmed najbolj znanih TNP bi lahko hipotetično prodal svoje investicije v tujini in ohranil svoj poslovni model oddajanja franšiz. Tako bi ostal enako internacionaliziran brez TNI.



- skupna (globalna) strategija,
- oligopolni položaj, ki omogoča relativno avtonomnost.

Poudarjanje velikosti pri TNP ne preseneča, če upoštevamo, da je leta 1988 imelo neposredne investicije v tujini okoli 20.000 podjetij, vendar je 70 % celotne vrednosti teh investicij odpadlo na vsega 300 transnacionalnih podjetij (glej Dunning 1993: 15). Ta prevlada največjih transnacionalnih podjetij v tokovih neposrednih investicij je izredno pomembna, saj je »z vidika države prejemnice bistvena razlika, če je tipični tuji investitor neko manjše ali srednje veliko podjetje, kot pa če je to veliko transnacionalno podjetje, ki poseduje oligopolno ali monopolno moč« (Rojec 1994: 28). Čeprav so največja TNP primat nad TNI ohranila do danes, postajajo TNI vse bolj sprejemljiv način delovanja tudi za majhna in srednje velika podjetja.<sup>13</sup> Zaradi tega kriterij velikosti ni več tako pomemben pri označevanju podjetja za TNP. Danes se TNP pojavljajo v številnih oblikah, med katerimi najdemo tudi mikro podjetja in visoko transnacionalizirana globalno rojena podjetja.

Transnacionalna podjetja se razlikujejo po stopnji internacionaliziranosti. Merimo jo z več kazalci in indeksi, ki sem jih podrobneje obravnaval v posebnem poglavju. Delež imetja, zaposlenih in dohodkov, ustvarjenih v tujini, število podružnic in število držav, v katerih TNP posluje, so najpogostejši kazalci internacionaliziranosti podjetja. Glede na to Dunning (1993) od TNP ločuje tudi globalna podjetja. To so podjetja, ki z integrirano strategijo izvajajo dejavnosti oplajanja vrednosti v vsaki izmed glavnih regij sveta. Vsako transnacionalno podjetje še ni globalno podjetje, sploh če upoštevamo dejstvo, da tudi največja TNP na svetu večino prihodkov ustvarijo v domači regiji delovanja.<sup>14</sup>

### **3. IZBRANE TEORIJE INTERNACIONALIZACIJE**

V klasičnih ekonomskih učbenikih se poglavje o internacionalizaciji v najširšem pomenu besede začne in konča z mednarodno menjavo blaga in storitev (npr. v Krugman in Wells 2006). Vzrok se skriva v dejstvu, da lahko tradicionalne teorije

<sup>13</sup> Največjih 500 TNP si lasti okoli 90 % stanja svetovnih TNI (Lee in Rugman 2006: 1).

<sup>14</sup> Podrobneje sem se s tem vprašanjem ukvarjal v poglavju Globalizacija, regionalizacija in Slovenija.

mednarodne menjave uspešno razlagajo samo delček današnjega mednarodnega ekonomskega sodelovanja.<sup>15</sup> Zaradi togih predpostavk, kot so:

- popolna konkurenca (ni monopolov ali oligopolov); v takšnih pogojih podjetje ne more postati multinacionalno,
- mednarodna negibljevost proizvodnih dejavnikov,
- popolna informiranost o možnostih mednarodne menjave,
- nepriznavanje pomena tehnologije, know how ali menedžerskih ali trženjskih sposobnosti,
- obravnavanje podjetja kot črne skrinjice, kot nepopisanega lista, ter
- končno tudi, da so podjetja, ki trgujejo neodvisna,

teorije mednarodne menjave niso sposobne prepričljivo razložiti sodobnega mednarodnega ekonomskega sodelovanja (glej Svetličič 1996: 146). Rast mednarodne menjave med razvitimi državami, hitra rast TNI, mednarodne proizvodnje, intrafirmske menjave, nastajanje oligopolov in druge spremembe v sodobni ekonomiji po drugi svetovni vojni so zahtevale nove teorije, ki so pričele nastajati po letu 1960. »Potrebo po novih pristopih so izzvali tako spremenjeni tokovi v mednarodnih ekonomskih odnosih kot nezmožnost neoklasične analize pojasniti najbolj dinamične oblike mednarodnega poslovanja podjetij, TNI, prevzemanje tujih podjetij ali pa njihovo strateško povezovanje« (Svetličič 1996: 154). Kljub relativno poznemu začetku akademskega raziskovanja mednarodnega poslovanja so se v zadnjih desetletjih razvili številni pristopi. Kot vsaka teorija mora teorija mednarodne proizvodnje<sup>16</sup> odgovoriti na vprašanja:

- zakaj (pride do mednarodne proizvodnje, TNI, TNP),
- kako (pride do mednarodne proizvodnje in kako delujejo TNP),
- kdaj (so TNI boljše kot mednarodna menjava ali druge alternativne oblike mednarodnega poslovanja) in

---

<sup>15</sup> Klasične ekonomske teorije najlaže razložijo menjavo med državami z različnimi primerjalnimi prednostmi, ki izvirajo iz različnih naravnih pogojev (podnebje, naravna bogastva ipd.), različne obdarjenosti s proizvodnimi dejavniki in razlik v tehnologiji.

<sup>16</sup> V literaturi lahko najdemo različna poimenovanja teorij, ki se ukvarjajo s tem področjem. Najbolj pogosto se pojavi termin teorije internacionalizacije, teorije mednarodnega poslovanja in teorije mednarodne proizvodnje. Sam bom uporabljal teorije internacionalizacije ali teorije mednarodnega poslovanja kot sinonima. Menim, da je termin teorije mednarodne proizvodnje manj ustrezen, saj implicira, da internacionalizacija dejavnosti obsega samo proizvodne dejavnosti, medtem ko je večina teorij uporabnih tako za internacionalizacijo proizvodnih kakor tudi internacionalizacijo neproizvodnih dejavnosti.

- kje (podjetja ustanovijo svoje afilacije).  
(glej Svetličič 1996: 165)

Različne teorije so prišle do različnih odgovorov na ta ključna vprašanja. Makroekonomske teorije se osredotočajo na različne razpoložljivosti virov po posameznih državah. Mikroekonomske teorije se osredotočajo na podjetje kot enoto preučevanja in razlagajo internacionalizacijo kot posledico nuje podjetja po rasti. Vmes so mezoekonomske teorije, ki preučujejo cele panoge in poskušajo ugotoviti, kako so lahko podjetja iz ene države konkurenčnejša od podjetij iste panoge iz druge države. Vsem teorijam je skupno, da nobeni ne uspe celostno pojasniti tega fenomena. Doseg teorij se konča pri razlagi bolj ali manj širokega spektra internacionalizacije poslovanja.<sup>17</sup> Drugi problem pri teorijah internacionalizacije pa je, da so v večji meri kot glavni predmet preučevanja raziskovale pojav mednarodne proizvodnje. Nekaterih teorij (npr. Vernonov življenjski cikel proizvoda) ni mogoče enostavno prenesti in uporabiti za razlaganje internacionalizacije storitvenih dejavnosti. Zaradi omejenosti diplomskega dela bom izbral in obrazložil samo tiste teorije mednarodnega poslovanja, ki imajo največji potencial za razlago internacionalizacije dejavnosti storitvenih podjetij.

### **3.1 HYMERJEVA TEORIJA TRŽNIH MONOPOLNIH PREDNOSTI**

Stephen Hymer (1960) je bil prvi, ki se je v svoji doktorski disertaciji z naslovom Mednarodno poslovanje nacionalnih podjetij sistematično lotil analize TNI. Začel je razlikovati med portfolio investicijami, s katerimi želijo vlagatelji doseči čim višji donos ob čim manjšem tveganju od tujih neposrednih investicij, s katerimi vlagatelji želijo doseči nadzor nad neko dejavnostjo v tujini. S tem je lahko razložil, zakaj pride do TNI tudi brez mednarodnih gibanj kapitala ali pa primere, ko TNI potekajo iz države z višjo obrestno mero v državo z nižjo ali podobno obrestno mero. Njegov drugi pomemben prispevek k razumevanju TNI je razlaga, zakaj je tuje podjetje na nekem trgu lahko uspešnejše kot domače podjetje kljub vseh prednostim, ki jih uživa

---

<sup>17</sup> Glede na to značilnost je teorije internacionalizacije boljše poimenovati paradigme kot pa teorije.

domače podjetje (poznavanje lokalnega okolja, izkušnje ipd.). Predpogoj je, da ima tuje podjetje neke druge prednosti:

- tiste, ki temeljijo na izkoriščanju oziroma kombinaciji posebno ugodnih realnih proizvodnih dejavnikov, in
- tiste, ki izvirajo iz pridobljenega znanja na področju tehnike, marketinga, vodenja in poslovanja.

(glej Svetličič 1996: 264)

Hymer je kot začetnik alternativnega pristopa razlaganja TNI pokazal na nove dejavnike, ki vplivajo na TNI. Razložil je vzroke, »zakaj pride do neposrednih naložb, ne razloži pa geografskega širjenja mednarodne proizvodnje in niti ne, zakaj neko podjetje izbere določeno obliko internacionalizacije, kar razlaga skandinavska šola internacionalizacije« (Jaklič 1999: 40).

### **3.2 TEORIJA INTERNALIZACIJE**

Bistvo internalizacijske teorije je, da se firma odloči internalizirati trg, kadar so stroški transakcij preko trga zaradi tržnih hib, ki otežujejo pretok blaga in storitev oz. virov med neodvisnimi firmami, višji kot tisti znotraj podjetja. »Interni transfer postane tako v primerjavi z zunanjim, prek tržišč, učinkovitejši, ker internalizacija ustvarja ekonomije integracije znotraj podjetja« (Svetličič 1996: 250). Predpogoj, da se je teorija lahko razvila, je bila ugotovitev, da storitve trga oz. transakcije preko trga niso brezplačne, kot je predpostavljala klasična ekonomska teorija, temveč podjetje stanejo v obliki t.i. transakcijskih stroškov. Poleg tega ima lahko podjetje poleg oprijemljivih izdelkov in prednosti, ki jih zlahka prodaja preko trga (saj so transakcijski stroški nizki), tudi neoprijemljiva znanja in prednosti, za katere so transakcijski stroški visoki ali celo prohibitivni. Trg še zdaleč ni popoln, ampak ima tržne hibe, ki preprečujejo učinkovito alokacijo virov in višajo transakcijske stroške za prodajo preko trga. Ločimo naravne in umetne tržne hibe. »Naravne se nanašajo na ekonomije obsega, nezanesljivost zastopnikov, vstopne stroške in, na primer, nesposobnost oceniti izdelek, ki ima javen značaj (na primer znanje), ali licenčnino zanj, umetna pa se nanaša na vladne ukrepe, davke in carine, patentno zaščito ali druge ovire mednarodne menjave pa tudi vstopne ovire, ki jih podjetja ustvarjajo sama« (Svetličič 1996: 251). Vse tržne hibe spodbujajo internalizacijo, saj podjetja želijo tudi svoje

neoprijemljive prednosti, ki jih ni mogoče prodajati preko trga, kapitalizirati v dobiček. Glavni avtorji teorije internalizacije so Ronald Harry Coase, ki je opredelil transakcijske stroške, Stephen Hymer, ki je koncept transakcijskih stroškov prenesel na področje mednarodnega poslovanja, kasneje pa so teorijo razvijali še Buckley, Casson, Dunning in drugi. Teorija internalizacije učinkovito pojasnjuje rast podjetja s pomočjo TNI, prevzeme tujih podjetij, ne more pa pojasniti drugih oblik internacionalizacije kot npr. povezovanja podjetij v strateške zveze in partnerstva.

### **3.3 DUNNINGOVA EKLEKTIČNA PARADIGMA**

John Dunning je razvil eno izmed širših teorij internacionalizacije. Njegova eklektična ali OLI<sup>18</sup> paradigma ugotavlja, da mora podjetje, če hoče biti uspešen izvoznik kapitala v tujini, najprej razpolagati s podjetniško specifičnimi prednostmi (imeti nek proizvod, storitev ali tehnološko rešitev), zatem mora najti za takšno svojo dejavnost boljšo lokacijo v tujini, kot pa je ta, ki jo ima na voljo doma (ugodnejši zakonski okviri, nižji stroški dela itd.) in končno mora biti netržni način vstopa na tuji trg (internalizacija) v deželo takšnih boljših lokacijskih specifičnih prednosti najboljši način maksimiranja rente iz tega naslova (glej Jaklič in Svetličič 2005: 17). Dunning ločuje lastniško specifične prednosti na oprijemljive in neoprijemljive. »Oprijemljive prednosti so opredmetena firmospecifična tehnologija, naravni viri, kapital in delovna sila, neoprijemljive pa neopredmeteno znanje, informacije, marketinške sposobnosti, poslovodstvene, organizacijske in podjetniške prednosti nasploh« (Svetličič 1996: 269). Seveda pa je seznam lastniško specifičnih prednosti skoraj neomejen, saj so odvisne od vsakega podjetja posebej. Lahko so tudi kulturne, saj imajo podjetja, ki boljše poznajo jezik, kulturo in običaje države, v katere bodo vlagale TNI, pomembno prednost pred podjetji, ki teh izkušenj nimajo. Kulturne prednosti pridejo najbolj do izraza v državah, ki se precej razlikujejo od domače države. Z vidika zahodnih držav so najbolj znani primeri Japonske, Rusije in muslimanskih držav, enako pa velja tudi za države jugovzhodne Evrope, kjer imajo podjetja z dobrim poznavanjem lokalne kulture pomembno lastniško specifično prednost pred podjetji, ki teh izkušenj nimajo.

---

<sup>18</sup> Ang. Ownership, Location in Internalization.

### **3.4 ORGANIZACIJSKO MENEDŽERSKE TEORIJE**

Kot je že bilo omenjeno, nobena teorija internacionalizacije ne more sama v celoti pojasniti vseh okoliščin internacionalizacije poslovanja podjetij. Namesto uporabe ene same teorije je boljše pri analizi internacionalizacije posameznega podjetja uporabiti več teorij in s kombinacijo teorij osvetliti čim več dimenzij tega sicer zelo kompleksnega pojava. Pri obravnavi študijskega primera bom uporabil tudi organizacijsko menedžerske teorije, ki poudarjajo pomen sposobnega menedžmenta pri internacionalizaciji podjetja. Ta vidik so ostale teorije prezrle, saj so predpostavljale, da če so izpolnjeni vsi ustrezni predpogoji za uspešno širitev poslovanja podjetja v tujino, se bo le-to samodejno zgodilo. »Avtorji, kot so Prahalad in Doz (1987) ter Barlett in Ghosal (1989), pa so ugotovili, da je uspešnost internacionalizacije v veliki meri odvisna prav od sposobnega menedžmenta, smelega, da se poda v tako tvegano delovanje na zgodnji stopnji razvoja podjetja in na tveganih tržiščih držav, ki so na podobni stopnji razvoja« (Jaklič in Svetličič 2005: 32).

## **4. ŠTUDIJA PRIMERA MERCATOR**

### **4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA**

#### **4.1.1 UTEMELJITEV IZBORA**

Za študijski primer diplomske naloge sem izbral Poslovni sistem Mercator d.d., ker menim, da je zelo dober primer uspešnega razvoja podjetja najprej na domačem trgu, kasneje pa tudi na trgih jugovzhodne Evrope. Temelj uspeha so bile Mercatorjeve lastniško specifične prednosti, kot so sposobnost menedžmenta, organizacijska znanja, strategija in vizija razvoja ter dobra logistika. Podjetje je s hitrim razvojem konec 90. let doseglo stopnjo, ko je omejen slovenski trg postal premajhen in odločitev za internacionalizacijo je bila logična posledica. Danes je Mercator največje slovensko podjetje po prihodkih in številu zaposlenih ter eno izmed večjih srednjeevropskih transnacionalnih podjetij. Glede na vrednost neposrednih investicij v tujini je na prvem mestu med slovenskimi podjetji (glej prilogo A). Prisoten je na vseh trgih bivše Jugoslavije in v Bolgariji, načrtuje pa tudi vstop na trg Albanije in Romunije. Njegova

vizija je postati vodilno trgovsko podjetje z izdelki za dnevno rabo v gospodinjstvu v regiji jugovzhodne Evrope.

#### **4.1.2 KRATKA ZGODOVINA PODJETJA**

Začetki Mercatorja segajo v leto 1949, ko je bilo ustanovljeno podjetje Živila Ljubljana, predhodnik današnjega Mercatorja. Leta 1953 se je preimenovalo v Mercator. V času Jugoslavije je bila temeljna značilnost Mercatorjevega razvoja interesno povezovanje manjših lokalnih trgovskih, industrijskih, kmetijskih, gostinskih in storitvenih podjetij, pri čemer so vsa podjetja ohranila pravno samostojnost. Leta 1990 se je Mercator preoblikoval v koncern, organizacijsko obliko, v kateri je še danes.<sup>19</sup> Uveljavilo se je ime Poslovni sistem Mercator. Med letoma 1993 in 1995 se je Mercator privatiziral, ob koncu lastninjenja so glavni lastniki postali državni skladi in okoli 63 tisoč malih delničarjev. Do leta 1998 je bil Mercator tranzicijska družba z veliko težavami, poskušal se je prestrukturirati in na novo organizirati svojo dejavnost tako, da bi ohranil največji tržni delež v novih, vedno bolj konkurenčnih razmerah trgovine na drobno v Sloveniji. Kljub trudu pa rezultati podjetja niso sledili ambicioznim načrtom. Namesto intenzivne rasti je Mercator v letu 1997 zabeležil celo realen padec prodaje in negativen poslovni izid celotnega koncerna. Da bi obrnili negativen trend poslovanja, so se lastniki odločili, da zamenjajo upravo in nadzorni svet.

Leto 1997 predstavlja večjo prelomnico v poslovanju podjetja. Oktobra tega leta je koncern dobil nov nadzorni svet in novo upravo s predsednikom Zoranom Jankovičem na čelu. Ob nastopu je uprava predstavila ambiciozen strateški razvojni načrt, s katerim je hotela prekiniti negativne smernice iz preteklih let in ustvariti najboljšo trgovsko družbo v državi, podobno največjim evropskim in svetovnim trgovskim verigam. Še pred koncem leta je uprava izvedla 26 kratkoročnih ukrepov, s katerimi je preprečila nadaljnje padanje prodaje, okrepila Mercatorjevo kredibilnost v odnosu s poslovnimi partnerji in vzpostavila višjo stopnjo zaupanja med upravo in

---

<sup>19</sup> Poslovni sistem Mercator d. d. je po 530. členu Zakona o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/2006) dejanski koncern, za katerega je značilno, da je več pravno samostojnih družb povezanih z enotnim vodstvom krovne družbe.

zaposlenimi. Sledila so leta notranjega prestrukturiranja, integracije slovenske živilske in neživilske trgovine, kapitalskega povezovanja in prevzemov družb. Na domačem trgu je Mercator širil in posodabljal maloprodajno mrežo, gradil velike nakupovalne centre in s prevzemi ter integracijo konkurenčnih trgovskih družb krepil tržni položaj na trgu. Od leta 1998 naprej je Poslovni sistem Mercator vztrajno povečeval tržni delež in izkazoval hitro rast obsega prihodkov. Podrobneje bom poslovanje Mercatorja analiziral v posebnem poglavju.

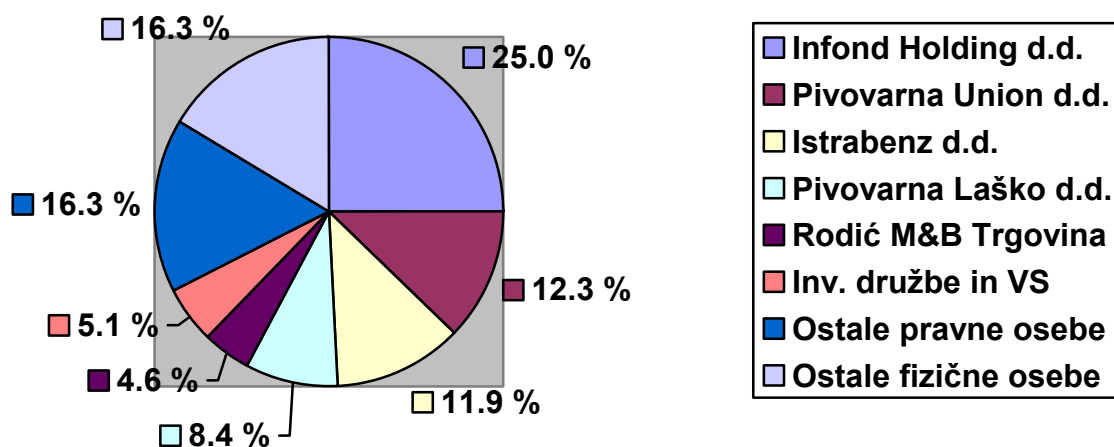
Leta 2000 je Mercator z odprtjem Mercator centrov v Pulju in Sarajevu začel internacionalizacijo svojega poslovanja. V skladu s strategijo je razširil poslovanje na Hrvaško in v Bosno in Hercegovino, najbližja dva trga držav jugovzhodne Evrope.

Leta 2004 je Slovenija postala polnopravna članica Evropske unije in del enotnega evropskega trga, kar je vplivalo na povečanje konkurence na področju trgovine. Več tujih diskontnih trgovskih verig je napovedalo ambiciozno širitev na slovenski trg. Kljub okrepljeni konkurenci je Mercator tudi po vstopu Slovenije v EU ohranil visoke stopnje rasti na domačem in tujih trgih.

Leto 2005 je zaznamovala privatizacija Mercatorja. Do takrat je bila lastniška struktura razmeroma stabilna. Država je bila posredno preko Kapitalske družbe d.d. in Slovenske odškodninske družbe d.d. največja lastnica Mercatorja, med letoma 1999 in 2004 je imela v lasti med 30 % in 31 % delnic. Delež fizičnih oseb v lastništvu Mercatorja je vztrajno padal, in sicer od 35 % leta 1998 do 26 % leta 2004. Tretji steber lastnikov so predstavljali pooblašene investicijske družbe, vzajemni skladi in druge pravne osebe. Njihov delež v lastništvu je počasi naraščal, in sicer od 36 % leta 1999 do 44 % leta 2004. Leta 2005 pa je država kot največji posamični lastnik svoj skoraj tretjinski delež prodala. Sedaj je Poslovni sistem Mercator d.d. v zasebnih rokah (glej graf 4.1).



Graf 4.1: Lastniška struktura PS Mercator d.d. na dan 31. december 2007



Vir: Letno poročilo PS Mercator 2007.

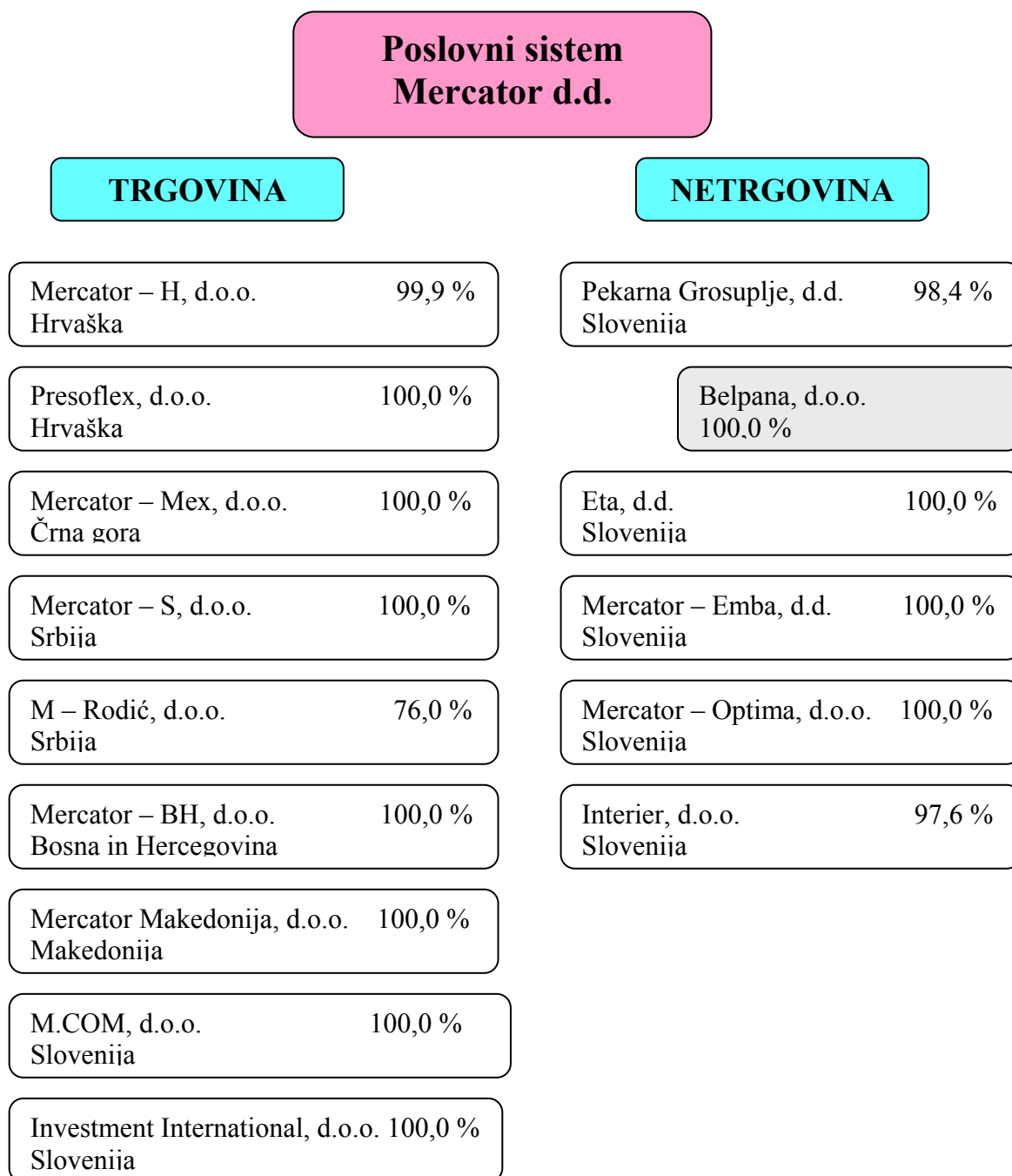
Na prvi skupščini delničarjev po prodaji deležev paradržavnih skladov Kapitalske družbe in Slovenske odškodninske družbe so bili 30. 8. 2005 v nadzorni svet izvoljeni novi predstavniki delničarjev. Nov nadzorni svet se je konstituiral na seji 15. 10. 2005, na kateri je izvolil svojega novega predsednika Roberta Šego in odpoklical Zorana Jankovića z mesta predsednika uprave iz nekrivdnih oz. drugih ekonomsko-poslovnih razlogov. Na naslednji seji je nadzorni svet izvolil novo upravo s predsednikom Žigo Debeljakom na čelu, ki je svoj mandat nastopila 1. 1. 2006.

#### 4.1.3 PROFIL PODJETJA

Poslovni sistem Mercator, d.d. je obvladujoča družba skupine povezanih podjetij (Skupina Mercator), ki jo je na dan 31. december 2007 poleg Poslovnega sistema Mercator d.d. sestavljalo še 15 drugih podjetij. Najpomembnejša in najobsežnejša dejavnost Skupine Mercator je trgovina na drobno in na debelo z izdelki vsakdanje rabe v gospodinjstvu. V vseh povezanih družbah ima Poslovni sistem Mercator d.d. večinski lastniški delež. Med njimi je 7 trgovskih družb, ki delujejo na trgih jugovzhodne Evrope (Hrvaška, Srbija, Bosna in Hercegovina, Makedonija in Črna gora), 2 trgovski družbi v Sloveniji, ki še ne izvajata poslovnih aktivnosti, 4 proizvodne družbe in 2 drugi družbi, ki se ukvarjata s projektiranjem in opremljanjem

trgovskih centrov. Proizvodne družbe se ukvarjajo s proizvodnjo hrane in pijač. Pekarna Grosuplje d.d. je druga največja pekarna v Sloveniji. Njena osnovna dejavnost je proizvodnja kruha, svežega peciva in slaščic. Belpana d.o.o. je hčerinska družba Pekarne Grosuplje na Hrvaškem z enako dejavnostjo, ki pa v letu 2007 še ni izvajala proizvodne aktivnosti. Eta, živilska industrija d.d., se ukvarja s predelavo sadja in zelenjave v izdelke z daljšim trajanjem uporabe, pri čemer gre predvsem za pasterizirane in sterilizirane vrtnine, gorčico, kompote, marmelade, mezge in konzervirana gotova jedila, pakiranje suhih vrtnin, proizvodnjo sadnih koncentratov in sirupov, sladkorne raztopine ter pakiranje zamrznjenih vrtnin. Mercator Emba d.d. pa se ukvarja s predelavo kave, proizvodnjo kakavovih instantnih napitkov, proizvodnjo desertnih prelivov ter proizvodnjo ekstrudiranih izdelkov. Z verigo Santana Coffe Shop, ki jo sestavljajo gostinski obrati v okviru Mercator trgovskih centrov, je Skupina Mercator ponovno vstopila na področje gostinstva.

Tabela 4.1: Sestava Skupine Mercator na dan 31. december 2007



Vir: Letno poročilo PS Mercator 2007.

Zaradi specifičnega položaja v bivši Jugoslaviji, ko Mercator ni bil samo trgovsko podjetje, temveč je bila z njim povezana množica pravno samostojnih podjetij, je še leta 1995 ob koncu lastninjenja Poslovni sistem Mercator d.d. sestavljalo 32

trgovskih, 8 proizvodnih, 3 kmetijske, 2 gostinski in 1 storitvena (inženiring) družba. Netrgovske dejavnosti so prispevale več kot 20 % vseh prihodkov. Z reorganizacijo se je število pravnih oseb zmanjšalo, delničarji pa so zamenjali delnice odvisnih družb z delnicami krovne družbe. V skladu s strateško usmeritvijo, da se Skupina Mercator osredotoči na trgovino kot glavno dejavnost in odproda podjetja, ki niso neposredno vezana na trgovino, se je število netrgovskih družb postopoma zmanjšalo na 5. Prav tako se je delež netrgovskih dejavnosti v prihodkih vztrajno zniževal. Leta 2000 je padel na slabih 8 %, leta 2006 pa je delež netrgovskih dejavnosti v prihodkih Skupine Mercator znašal le še 3,3 %. Tako danes netrgovske družbe opravljajo dejavnosti proizvodnje in storitev, ki so tesno povezane z osnovno dejavnostjo Skupine Mercator:

- proizvodnja kruha in pekovskega peciva predvsem za potrebe lastne maloprodajne mreže,
- predelava in konzerviranje sadja in zelenjave,
- predelava in pakiranje kave, proizvodnja kakavovih instantnih izdelkov, desertnih prelivov, izdelkov iz žitaric in pakiranja drugih izdelkov,
- arhitekturno in gradbeno projektiranje ter tehnično svetovanje, ki je tesno povezano z naložbenimi aktivnostmi skupine.

Postopna odprodaja netrgovskih družb v Skupini Mercator se še ni končala. Mercator namerava svojo družbo Mercator Emba, ki se ukvarja s predelavo in pakiranjem kave, proizvodnjo kakavovih instantnih izdelkov, desertnih prelivov, izdelkov iz žitaric in pakiranjem drugih izdelkov, razdeliti na dva dela, na katera bodo ločeno prenesli sedanje poslovne prostore družbe in ostale poslovne dejavnosti. Tako bi lahko Mercator obdržal poslovne in skladiščne prostore družbe, ostale netrgovske dejavnosti, ki ne sodijo med temeljne dejavnosti Skupine Mercator, pa odprodal. O tem se bo skupščina delničarjev odločala na 14. redni skupščini delničarjev, ki bo 26. avgusta 2008 (glej Dnevnik 26. julij 2008: 20).

#### **4.1.4 STRATEGIJA IN VIZIJA SKUPINE MERCATOR**

Vizija Skupine Mercator je postati vodilna trgovska veriga z živili in izdelki za dnevno rabo v gospodinjstvu v jugovzhodni Evropi. S poslovnim delovanjem želijo

ustvarjati koristi tako za potrošnike, zaposlene, dobavitelje in lastnike, kakor tudi za širše okolje, v katerem poslujejo.

Strateške usmeritve Skupine Mercator so:

1. **NAJVEČJI TRGOVEC V SLOVENIJI:** Ohraniti vodilni tržni delež v programu izdelkov za dnevno rabo v gospodinjstvu (sadje in zelenjava, meso in mesni izdelki, mleko in mlečni izdelki, zamrznjena hrana, ostala živila dnevne potrošnje, neživila za dnevno uporabo v gospodinjstvu) v Sloveniji z:
  - izboljševanjem konkurenčnosti ponudbe,
  - razvojem maloprodajne mreže.
2. **VODILNI TRGOVEC NA SOSEDNIH TRGIH JV EVROPE:** Postati prvi ali drugi največji trgovec na področju izdelkov za dnevno rabo v gospodinjstvu na trgih Hrvaške, Srbije in Bosne in Hercegovine z naslednjimi aktivnostmi:
  - strateške povezave z obstoječimi trgovskimi verigami na ciljnih trgih;
  - sistematičen razvoj maloprodajne mreže na ciljnih trgih, ki bo omogočala izkoriščanje regionalnih sinergij v logistiki, trženju in drugih poslovnih aktivnostih,
  - razvoj in izvajanje regionalno prilagojenih trženjskih aktivnosti in vzpostavljanje regionalnih partnerstev pri trženju in nabavi in
  - razvoj sistema franšiz.
3. **VSTOP NA DRUGE TRGE JV EVROPE:** Vstopiti oziroma zagotoviti možnost vstopa na druge trge jugovzhodne Evrope, kjer obstaja potencial, postati od petih vodilnih trgovcev na področju izdelkov za dnevno rabo v gospodinjstvu z naslednjimi aktivnostmi:
  - vzpostaviti minimalno poslovno infrastrukturo za izvajanje razvojnih aktivnosti (ustanovitev podjetja, ključni kadri);
  - glede na investicijske možnosti pridobiti kakovostne lokacije za osredotočeni razvoj lastne maloprodajne mreže na daljši rok;
  - selektivno razvijati lastno maloprodajno mrežo, če zagotavlja ekonomsko upravičeno delovanje in glede na investicijske zmožnosti;
  - preučevati možnost izvedbe strateških povezav, ki bi omogočile hitro pridobitev pomembnega tržnega deleža.

4. RAZVOJ PRODAJE DRUGIH PROGRAMOV (prodaja blaga za trajnejšo rabo v gospodinjstvu: športna oprema, tekstilna galanterija, tehnični izdelki za dom, gradbeni material, pohištvo): Razvijati druge programe in dopolnilne trgovske storitve, ki:
  - omogočajo izkoriščanje pozitivnih sinergij s programom prodaje izdelkov za dnevno rabo v gospodinjstvu in/ali
  - predstavljajo zasnovo za razvoj drugega temeljnega trgovskega programa s potencialom rasti in dobičkonosnosti na ciljnih trgih na daljši rok,
  - spodbujajo razvoj dolgoročnih konkurenčnih prednosti.
5. DOBIČKONOSNO POSLOVANJE: Zagotavljati dobičkonosno poslovanje z:
  - ukrepi za ohranjanje trgovskih marž,
  - ukrepi za stroškovno racionalizacijo in povečevanje produktivnosti,
  - ukrepi za povečevanje produktivnosti investiranega kapitala.

Strateški cilji so postavljeni na podlagi Srednjeročnega gospodarskega načrta Skupine Mercator za obdobje 2008–2012:

1. RAST ČISTIH PRIHODKOV SKUPINE MERCATOR: povprečna letna nominalna rast v EUR 9 %
2. CILJNI TRŽNI DELEŽI:

Tabela 4.2: Ciljni tržni deleži Skupine Mercator na različnih trgih

	<i>2007</i>	<i>2010</i>	<i>2012</i>
<i>Slovenija</i>	37 %	36 %	35 %
<i>Hrvaška</i>	6 %	12 %	15 %
<i>Srbija</i>	8 %	10 %	15 %
<i>BiH</i>	2 %	5 %	10 %
<i>Črna gora</i>	-	5 %	10 %
<i>Makedonija</i>	-	-	5 %
<i>Bolgarija</i>	-	-	3 %

Vir: Letno poročilo PS Mercator 2007.

3. NALOŽBE IN VIRI FINANCIRANJA NALOŽB: letne naložbe v povprečni višini 220–260 mio EUR, financirane z lastnimi viri in dodatnim dolžniškim kapitalom ter z izdajo novega kapitala za izvedbo morebitnih večjih strateških povezav.
4. POSLOVNA USPEŠNOST IN UČINKOVITOST:
  - rast kosmatih denarnih tokov iz poslovanja mora biti v povprečju za 1 odstotno točko hitrejša od rasti čistih prihodkov iz prodaje,
  - zagotavljati najmanj 1% povprečno letno rast ekonomske produktivnosti dela v obdobju 2008–2012,
  - zagotavljati najmanj 1% povprečno letno rast produktivnosti investiranega kapitala v obdobju 2008–2012.

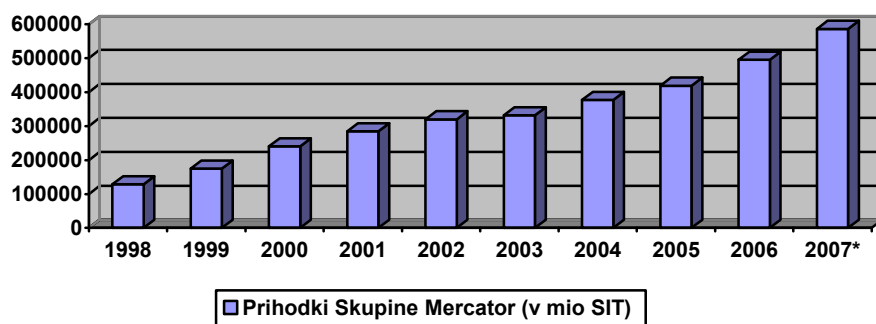
(glej Letno poročilo PS Mercator 2007 in Predstavitev Skupine Mercator 2006).

#### **4.1.5 POSLOVANJE PODJETJA**

V tem poglavju bom predstavil poslovanje Mercatorja od leta 1998 do leta 2007. Analiziral bom rast prihodkov in dobička, ki pričajo o hitri rasti podjetja. Zaradi osrednje usmeritve diplomskega dela na internacionalizacijo poslovanja bom pri analizi poslovanja poleg zgoraj omenjenih najpomembnejših kazalcev poslovanja več pozornosti namenil podatkom, ki prikazujejo povečevanje pomena internacionalizacije za celotno skupino Mercator. Izračunal bom ključne kazalce stopnje internacionaliziranosti podjetja, kot so delež prodaj na tujih trgih v celotni prodaji, delež naložb na tujih trgih v celotnih naložbah, delež zaposlenih v celotnem številu zaposlenih in indeks transnacionalnosti.

Skupina Mercator je vse od leta 1998 izkazovala rast prihodkov (glej graf 4.2). Prihodki so se od 128,437 milijarde tolarjev leta 1998 več kot podvojili na 284,386 milijarde leta 2001, v obdobju 10 let pa so se povečali skoraj za petkrat na 586,047 milijarde tolarjev leta 2007. Povprečna letna nominalna rast v tem obdobju je bila okoli 18,5 %. Dosežena je bila z organsko rastjo podjetja in s prevzemi ter povezavami najprej na slovenskem trgu, po letu 2000 pa so k rasti prihodkov vedno več prispevali novi trgi.

Graf 4.2: Rast prihodkov Skupine Mercator v letih 1998–2004

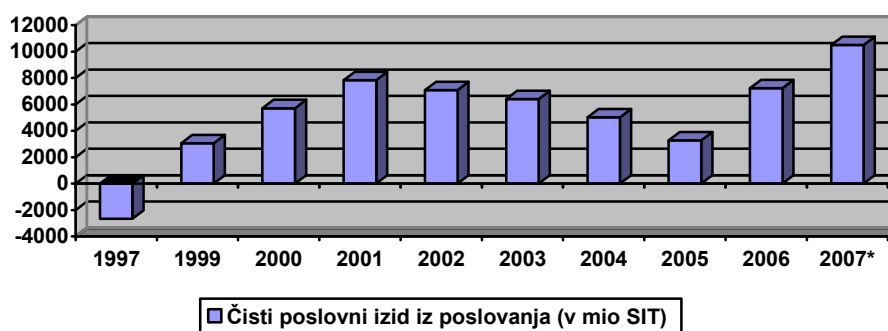


\*Prihodki za leto 2007 so zaradi lažje primerjave preračunani v SIT po centralnem paritetnem tečaju 1 € = 239,64 SIT.

Vir: Letna poročila PS Mercator 1998–2007.

Z rastjo prihodkov je rasel tudi čisti poslovni izid poslovanja Skupine Mercator (glej graf 4.3). Medtem ko je koncern leta 1997 izkazal izgubo, je vse od takrat naprej izkazoval dobiček. Leta 2007 je imela Skupina Mercator 43,814 milijona evrov oz. 10,5 milijarde tolarjev dobička.

Graf 4.3: Čisti poslovni izid iz poslovanja Skupine Mercator po posameznih letih



\*Čisti poslovni izid za leto 2007 je zaradi lažje primerjave preračunan v SIT po centralnem paritetnem tečaju 1 € = 239,64 SIT.

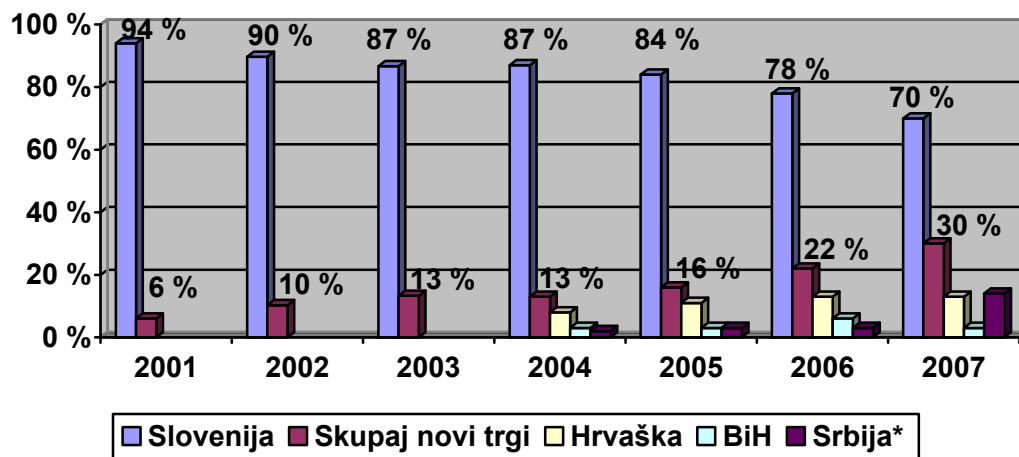
Vir: Letna poročila Mercator 1997–2007.

Čeprav so prihodki Skupine Mercator naraščali tako v Sloveniji kot tudi na novih trgih, je bila rast prihodkov na novih trgih večja kot rast prihodkov na domačem trgu. To je razvidno iz podatkov o strukturi čistih prihodkov Skupine Mercator po posameznih trgih (glej graf 4.4). Od začetka internacionalizacije Skupine Mercator leta 2000 pomen novih trgov nenehno raste. Že prvo leto delovanja na tujih trgih so



prihodki iz teh trgov znašali 6 % vseh prihodkov Skupine Mercator. Do leta 2007 se je delež prihodkov, ustvarjenih na tujih trgih, v celotnih prihodkih povečal na 30 %. Srbija in Hrvaška sta za Skupino Mercator najpomembnejša trga, saj prvi prispeva 14 %, drugi pa 13 % prihodkov Skupine. Trg BiH je manj pomemben, saj prispeva samo 3 % prihodkov Skupine Mercator.

Graf 4.4: Struktura čistih prihodkov iz prodaje Skupine Mercator po posameznih trgih

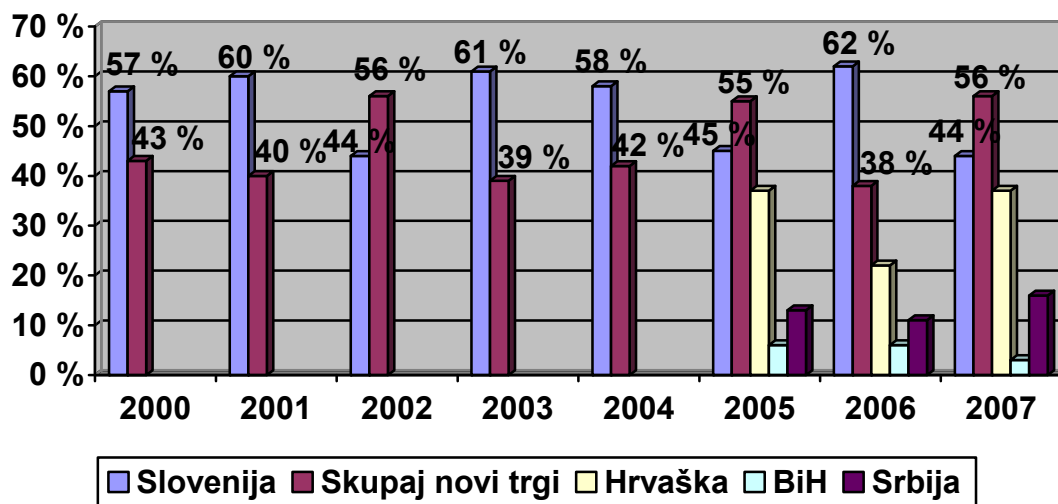


\*Črna gora je 3. junija 2006 razglasila neodvisnost od skupne države Srbije in Črne gore. Ker Skupina Mercator v času skupne države ni poslovala na področju Črne gore, državo Srbijo in Črno goro označujem samo kot Srbijo.

Vir: Letna poročila PS Mercator 2001–2007.

O pomenu internacionalizacije priča tudi naložbena aktivnost Skupine Mercator (glej graf 4.5). Delež naložb na tuje trge v celotnih naložbah je od začetka internacionalizacije nihal med 38 % in 56 %. V povprečju je Skupina Mercator v nove trge vložila 46 % vseh naložb na leto. Konec leta 2006 je imela Skupina Mercator 723 milijona evrov premoženja v tujini, kar jo uvršča na prvo mesto med slovenskimi transnacionalnimi podjetji (glej prilogo A). Če k temu prištejem še 80 milijonov evrov, ki jih je Mercator leta 2007 naložil v osnovna sredstva v tujino (večinoma za gradnjo nakupovalnih centrov), lahko ocenim, da so leta 2007 Mercatorjeve TNI v tujini že presegle 800 milijonov evrov.

Graf 4.5: Naložbe Skupine Mercator po posameznih trgih

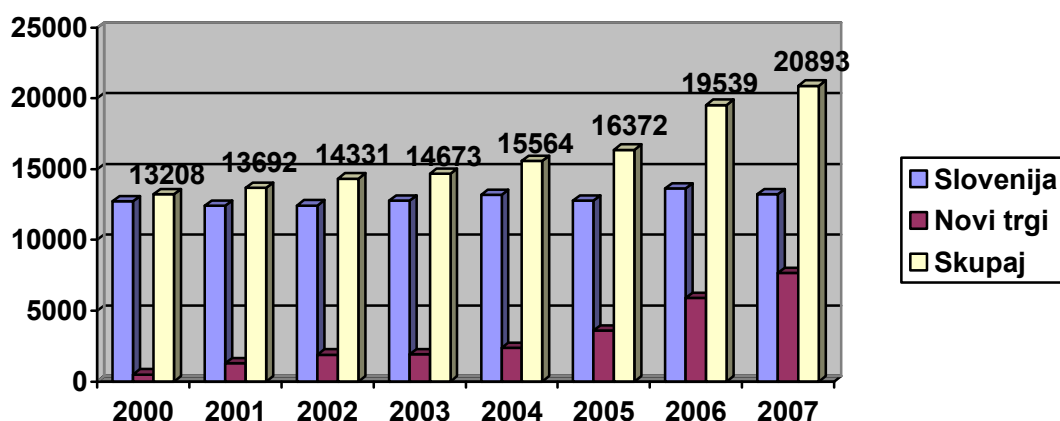


Vir: Letna poročila PS Mercator 2000–2007.

Tudi pri številu zaposlenih<sup>20</sup> se kaže izjemen porast pomena internacionalizacije za Skupino Mercator (glej graf 4.6). Število zaposlenih se je od 13.208 leta 2000, ko se je Skupina Mercator začela širiti na nove trge, povečalo na 20.893 leta 2007. Iz grafa je razvidno, da je levji delež porasta števila zaposlenih posledica internacionalizacije poslovanja, saj se je število zaposlenih v Sloveniji relativno malo spreminjalo in ostajalo med 12.413 in 13.647 zaposlenimi. Število zaposlenih v tujini je vseskozi naraščalo, in sicer iz 487 leta 2000 na 7.647 zaposlenih leta 2007. Povprečna letna rast zaposlenih na novih trgih je v tem obdobju znašala 55 %. Konec leta 2007 je imela Skupina Mercator v tujini zaposlenih 36,7 % vseh delavcev.

<sup>20</sup> Vsa števila zaposlenih so glede na stanje zaposlenih na zadnji dan v navedenem letu.

Graf 4.6: Število zaposlenih v Skupini Mercator v Sloveniji in na novih trgih



Vir: Letna poročila PS Mercator 2000–2007.

Indeks transnacionalnosti (ang. Transnationality index) je dober pokazatelj razmerja med pomembnostjo domačega trga in tujih trgov za določeno TNP. Izračunamo ga kot aritmetično sredino med deležem premoženja v tujini v celotnem premoženju, deležem prodaje v celotni prodaji in deležem zaposlenih v tujini v skupnem številu zaposlenih. Indeks transnacionalnosti za Skupino Mercator nam pokaže (glej tabelo 4.3), da je od začetka internacionalizacije vseskozi naraščal in leta 2007 dosegel vrednost 36. To nam priča o naraščajočem pomenu internacionalizacije poslovanja za Skupino Mercator. Če upoštevamo omejen slovenski trg, na katerem Mercator ne more več dosegati visokih stopenj rasti in če bo Mercator uspešno zasledoval strateške cilje podjetja, ki vključujejo velike TNI in posledično višje stopnje rasti prihodkov in števila zaposlenih v tujini, lahko pričakujemo nadaljnjo rast indeksa transnacionalnosti.

Tabela 4.3: Indeks transnacionalnosti od leta 2002 do 2007

<i>Leto</i>	<i>Delež sredstev v tujini v celotnih sredstvih</i>	<i>Delež prihodkov v tujini v celotnih prihodkih</i>	<i>Delež zaposlenih v tujini v vseh zaposlenih</i>	<i>Indeks transnacionalnosti</i>
<b>2002</b>	24,91 %	10,45 %	13,21 %	16
<b>2003</b>	26,80 %	13,42 %	12,98 %	18
<b>2004</b>	27,85 %	13,37 %	15,23 %	19
<b>2005</b>	34,04 %	16,16 %	21,93 %	24

<b>2006</b>	38,85 %	21,47 %	30,16 %	30
<b>2007</b>	41,44 %	29,94 %	36,73 %	36

Vir: Letna poročila PS Mercator 2002–2007.

Kot je že bilo omenjeno v teoretičnem delu diplomskega dela, so največje pomanjkljivosti indeksa transnacionalnosti neupoštevanje velikosti podjetja, velikosti matične države in števila držav, na katere je podjetje internacionaliziralo svojo dejavnost. Zaradi tega je potrebno te vidike posebej obravnavati. Poslovni sistem Mercator d.d. je z obvladujočimi družbami največje slovensko podjetje. Prav tako je na prvem mestu po vrednosti TNI in prihodkov ter števila zaposlenih v tujini. Ker indeks transnacionalnosti ne upošteva absolutne velikosti podjetja, temveč ocenjuje relativno pomembnost internacionalizacije za podjetja, ima Mercator, če ga primerjamo z ostalimi slovenskimi transnacionalnimi podjetji, še vedno nizko vrednost indeksa transnacionalnosti. Na lestvici največjih slovenskih transnacionalnih podjetij TOP 25 slovenskih multinacionalnih podjetij (glej prilogo A) zaseda šele 20. mesto. Agregatni indeks transnacionalnosti za vseh 25 največjih slovenskih multinacionalnih podjetij je prav tako višji od Mercatorjevega in za leto 2006 znaša 45 (glej CMO in CPII 2008: 3). Teorija predvideva, da morajo podjetja iz manjših držav hitreje internacionalizirati svojo dejavnost. Čeprav slovenska podjetja po kazalcih internacionalnosti zaostajajo za največjimi svetovnimi multinacionalkami, pa so v povprečju bolj internacionalizirana kakor podjetja iz drugih tranzicijskih držav. Poleg drugih vzrokov (gospodarska razvitost, izkušnje slovenskih podjetij s TNI že v obdobju centralno planskega gospodarstva) je to tudi posledica dejstva, da je Slovenija ena izmed manjših tranzicijskih držav. Indeks transnacionalnosti prav tako ne upošteva števila držav, v katerih je podjetje prisotno. Skupina Mercator je bila konec leta 2007 prisotna na 5 trgih jugovzhodne Evrope (v Sloveniji, Hrvaški, Bosni in Hercegovini, Srbiji in Črni gori). V Srednjeročnem gospodarskem načrtu pa v obdobju 2008–2012 načrtuje vstop na trg Makedonije in Bolgarije. Kot potencialna trga sta za Mercator zanimivi tudi preostali državi iz jugovzhodne Evrope, Albanija in Romunija. Štirje tuji trgi, na katerih je Skupina Mercator prisotna, so malo in pričajo o izrazito regionalni usmerjenosti Mercatorja na trge jugovzhodne Evrope. Po številu tujih trgov je Mercator na 18. mestu med 25 največjimi slovenskimi multinacionalnimi podjetji (glej prilogo A). Majhno število tujih trgov, na katerih

Mercator posluje, je posledica oligopolne strukture trga trgovine na drobno, ki je Mercatorjeva temeljna dejavnost. Na oligopolnem trgu je pomembno, da ima podjetje znaten tržni delež, s katerim lahko dosega ekonomije obsega in krepi konkurenčnost. Zaradi tega ima Mercator v strategiji razvoja zastavljen cilj, da se razširi na manjše število trgov, na katerih obstaja potencial, da postane prvi ali drugi največji trgovec.

## **4.2 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA**

Internacionalizacija je kompleksen in večrazsežnosten proces. Za odločitev podjetja, da razširi svoje poslovanje preko meja matične države in postane transnacionalno podjetje z vsemi prednostmi in težavami, ki jih to prinaša, morajo biti izpolnjeni številni predpogoji. Podjetje se že pri delovanju v matični državi srečuje s številnimi izzivi in težavami, ki jih prinaša domača konkurenca in vstop tujih konkurentov na domači trg ter stalno spreminjanje virov konkurenčnosti. Pri vstopu podjetja na tuji trg pa se vse to še potencira zaradi že vnaprej slabšega poznavanja okolja, lokalne kulture, navad in običajev ter birokratskih postopkov. Poleg tega pa lokalna podjetja posedujejo zaklad znanja in izkušenj, ki so si jih pridobila z dolgotrajno prisotnostjo in poznavanjem domačega trga. Obstajati morajo močni vplivi različnih dejavnikov, da se podjetje kljub vsem oviram, ki sem jih obravnaval v teoretičnem delu diplomske naloge, odloči za internacionalizacijo. Pri analizi študijskega primera internacionalizacije PS Mercator d.d. na trge jugovzhodne Evrope se bom oprl na ključna vprašanja, ki sem jih omenil že pri obravnavi teorij in na katera mora odgovoriti vsaka resna analiza:

- Zakaj se podjetje sploh odloči za tvegano internacionalizacijo?
- Kaj vpliva na odločitev, v katero državo investirati?
- Kako poteka internacionalizacija?
- Kdaj investirati v tujini?

S pomočjo teh delovnih vprašanj bom sistematično pristopil k analizi internacionalizacije Mercatorja d.d. ter poskušal ovrednotiti in potrditi oz. zavreči na začetku diplomske naloge postavljene hipoteze.

#### 4.2.1 ODLOČITEV MERCATORJA ZA INTERNACIONALIZACIJO

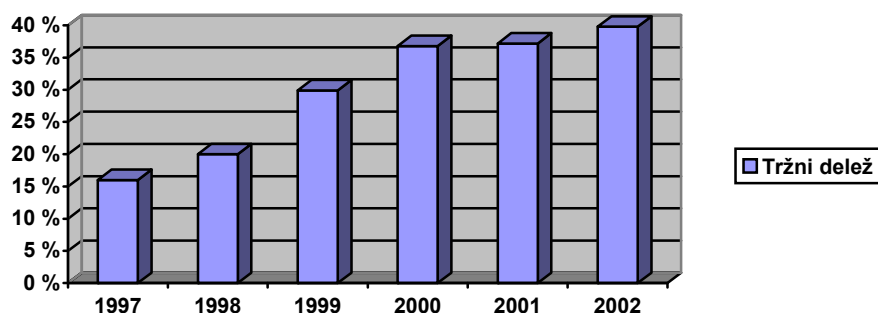
Teorija predvideva, da imajo potisni dejavniki, ki delujejo na domačem trgu in spodbujajo podjetje, da se razširi preko meja domače države, pomemben vpliv na odločitev podjetja za internacionalizacijo poslovanja. Poleg njih morajo obstajati še vlečni dejavniki iz tujih držav oziroma perspektivne države, v katere se lahko podjetje uspešno razširi. Pri internacionalizaciji je ključno, da ima podjetje sposoben menedžment z vizijo in strategijo internacionalizacije, ki uspešno izvede internacionalizacijo in poveže lastniško specifične prednosti podjetja z lokacijsko specifičnimi prednostmi tuje države v uspešno tujo neposredno investicijo. V tem poglavju se bom osredotočil na potisne dejavnike v Sloveniji, ki so vodstvo Mercatorja spodbudili, da se je začelo ozirati po tujih trgih. Z analizo bom poskušal potrditi ali zavreči prvo hipotezo diplomske naloge, ki določa omejen slovenski trg in Mercatorjevo pridobitev prevladujočega položaja na trgu kot poglavitna vzroka za odločitev o internacionalizaciji poslovanja. Nazadnje bom predstavil še motive Mercatorja za internacionalizacijo.

Še leta 1997 je Skupino Mercator sestavljala množica trgovskih, proizvodnih, gostinskih, kmetijskih in storitvenih podjetij, ki so se vsaka zase in kot celota spopadala s težkim prilagajanjem hitrim tranzicijskim spremembam slovenskega gospodarstva. Najbolj značilni spremembi sta bili vstop tujih trgovskih verig na slovenski trg (učinki vhodne internacionalizacije slovenskega gospodarstva) in hitro spreminjanje trgovine na drobno, Mercatorjeve najpomembnejše panoge. Trgovina na drobno in na debelo je postajala vse bolj podobna tistim v razvitih evropskih državah, kar se je manifestiralo v spremembi števila, velikosti in strukture drobnoprodajnih objektov. Na pomenu so pridobivali veliki nakupovalni centri, ki so na enem mestu nudili potrošnikom veliko izbiro izdelkov za dnevno rabo v gospodinjstvu v velikem hipermarketu, poleg tega pa še več specializiranih prodajaln z različnimi vrstami izdelkov. Uprava s predsednikom Kazimirjem Živkom Preglom se je zavedala izzivov, na katere so nameravali odgovoriti z gradnjo novih hipermarketov in supermarketov, posodobitvijo ostale maloprodajne mreže, izboljševanjem prodaje, distribucije in nabave, izobraževanjem zaposlenih in postopno odprodajo netrgovskih dejavnosti in nepotrebnega premoženja. V skladu s cilji Mercatorjeve strategije na

področju trgovine do leta 2000 so nameravali nadgraditi obstoječe maloprodajne zmogljivosti z modernimi in sodobnimi hiper in supermarketi z visokokakovostno ponudbo sveže hrane, zgraditi dva velika hipermarketa, 10–12 supermarketov, prenoviti 100 obstoječih trgovin in zapreti 200 manjših nedonosnih trgovin. V letnem poročilu 1996, ki je bilo izdano 3 leta pred dejanskim začetkom internacionalizacije poslovanja, le-ta sploh ni omenjena. Razloge lahko najdemo v relativno nizkem tržnem deležu, ki ga je imel Mercator kot največji slovenski trgovec (okoli 16 %) in v hudih izzivih, težavnem prestrukturiranju in naraščajoči konkurenci na slovenskem trgu. Mercator je imel toliko težav na domačem trgu, da širitev poslovanja preko meja matične države ni bila v načrtu. Uprava je bila v letu 1997 neuspešna, saj ni izpolnila poslovnih ciljev, Mercator pa je zabeležil realen padec prodaje.

Oktobra 1997 je z delom začela nova uprava z Zoranom Jankovičem na čelu, ki je predstavila ambiciozen načrt preobrazbe Mercatorja v uspešno gospodarsko družbo, primerljivo z modernimi evropskimi trgovskimi verigami. Skupina Mercator se je notranje prestrukturirala, 32 samostojnih trgovskih družb se je združilo v 6 regijsko zaokroženih družb. Uspešna strategija rasti je temeljila na gradnji velikih nakupovalnih centrov, posodobitvi maloprodajne mreže in na strategiji hitre rasti s prevzemi. Od leta 1998 naprej so izvedli 23 prevzemov in kapitalskih povezav v Republiki Sloveniji. Vse trgovske družbe so se sčasoma pripojile h krovni družbi PS Mercator d.d. Rast poslovanja Mercatorja je bila vseskozi večja kot rast celotne panoge, kar se je odražalo v povečevanju tržnega deleža, ki se je do leta 1999 skoraj podvojil. Leta 2002 je Mercator dosegel prevladujoč položaj na trgu, saj je njegov tržni delež narasel na 39,8 %. Hkrati z rastjo Mercatorja se je odvijala oligopolizacija slovenskega trga in koncentracija tržnih deležev v rokah treh največjih trgovskih verig. Za vodilnim Mercatorjem je drugo mesto zasedla trgovska veriga Spar/Interspar, tretje mesto pa Trgovine Tuš. Do leta 2008 se je zaradi naraščajoče konkurence in pospešene širitve tujih diskontnih verig (Eurospin, Lidl, Hofer/Aldi) Mercatorjev tržni delež zmanjšal na 37 %. Spar/Interspar obvladuje 17 %, Trgovine Tuš pa 13 % slovenskega trga. Trije največji trgovci v Sloveniji so skupaj zasedli 67 % trga (glej The Slovenia Times 2008).

Graf 4.7: Tržni delež PS Mercator d.d. na slovenskem trgu



Vir: Letna poročila Mercator 1997–2002.

Tržni delež na določenem trgu daje podjetju pomembno konkurenčno prednost, saj je konkurenčnost trgovskega podjetja močno odvisna od njegove velikosti. Z rastjo prihodkov dobiva trgovsko podjetje vedno večjo kupno moč, ki jim pri dobaviteljih zagotavlja boljšo pogajalsko pozicijo in posledično nižje nakupne cene izdelkov, večje količinske popuste in boljše bonitetne pogoje. Ker vsako podjetje v osnovi teži k maksimiranju dobička in z ekonomijami obsega izkorišča svojo velikost na trgu obstaja nevarnost, da bo podjetje s pomembnim tržnim deležem izkoriščalo prevladujoči položaj na trgu in s svojo močjo omejeval konkurenco. Slovenija se kot ostale moderne države s tržnim gospodarstvom zaveda, da je učinkovita konkurenca eden izmed temeljev učinkovitega delovanja tržnega gospodarstva. Ključno odgovornost pri uveljavljanju in varovanju konkurence nosi država s svojo zakonodajno funkcijo. Tako je tudi Slovenija sprejela Zakon o omejevanju preprečevanja konkurence, ki v svoji najnovejši verziji (ZPOMK-1, Uradni list RS, št. 36/2008) prepoveduje zlorabo prevladujočega položaja na trgu. Peti odstavek 9. člena omenjenega zakona določa, da se šteje, da ima podjetje prevladujoč položaj, če je njegov tržni delež na trgu Republike Slovenije višji od 40 %. Podjetje tako s pridobitvijo prevladujočega položaja na trgu po eni strani pridobi številne ekonomske prednosti, po drugi pa je lahko podvrženo potencialnim ukrepom Urada za varstvo konkurence.

Mercator je leta 1999 sprejel Srednjeročni gospodarski načrt 2000–2003, v katerem si je zadal cilj, da postane pomembna trgovska veriga v državah bivše Jugoslavije. Pri odločitvi za internacionalizacijo poslovanja sta pomembno vlogo odigrala dva potisna



dejavnika slovenskega trga. Omejenost slovenskega trga je vplivala na to, da je Mercator ob eksplozivni rasti hitro dosegel visok tržni delež. Nadaljnje pridobivanje tržnega deleža bi postavilo Mercator v položaj prevladujočega trgovca na trgu, s tem pa bi se izpostavil ukrepom Urada za varstvo konkurence. Po drugi strani pa se je hkrati z rastjo Mercatorja slovenski trg trgovine na drobno in na debelo oligopoliziral. Za oligopolno strukturo trga je značilno, da si nekaj največjih podjetij razdeli večino trga. V slovenskem primeru so si tržne deleže razdelili trije največji trgovci Mercator, Spar in Tuš, ki obvladujejo preko 67 % (glej The Slovenia Times 2008), razmerja med njimi pa so se skozi čas relativno malo spreminjala. Če bi Mercator z agresivno politiko na slovenskem trgu poskušal povečati svoj tržni delež na račun konkurence, bi naletel na vedno večje stroške povečevanja tržnega deleža. V luči dveh zgoraj opisanih potisnih dejavnikov slovenskega trga je bila odločitev vodstva Mercatorja, da pri zasledovanju poslovnih ciljev podjetja razširijo poslovanje podjetja na tuje trge, razumljiva.

#### **4.2.2 MOTIVI ZA INTERNACIONALIZACIJO**

V tem poglavju bom analiziral Mercatorjeve motive za internacionalizacijo. Pri analizi se bom oprl na Dunningovo delitev motivov, ki vodijo podjetja pri internacionalizaciji poslovanja na motive iskanja virov, iskanja trgov, povečevanja učinkovitosti, strateške motive in druge motive. Zaradi narave trgovine na drobno, ki je Mercatorjeva osnovna dejavnost, je njegov glavni motiv za internacionalizacijo poslovanja iskanje novih trgov. Z novimi trgi podjetje pridobiva nove kupce in posledično večja svoje prihodke. Druga skupina motivov, ki vodijo Mercator pri internacionalizaciji, pa so motivi povečevanja učinkovitosti poslovanja. Odločitvi za internacionalizacijo poslovanja so leta 1999 botrovali tudi strateški motivi. Takrat je upravi Mercatorja postalo jasno, da bo ob hitri širitvi slovenski trg zelo hitro postal premajhen. Zaradi strateških razlogov se je Mercator internacionaliziral, še preden je konsolidiral svoj položaj na slovenskem trgu.

Iz letnih poročil Poslovnega sistema Mercator d.d. je razvidno, da internacionalizacija poslovanja Skupini Mercator omogoča:

- zagotavljanje cenovne konkurenčnosti,

- zagotavljanje rasti prodaje,
- povečevanje poslovne učinkovitosti s pomočjo izkoriščanja ekonomij obsega, racionalizacije stroškov, vpeljevanja procesov upravljanja z blagovnimi skupinami in poenotenjem poslovnih procesov ter standardov,
- dolgoročen partnerski odnos s slovenskimi proizvajalci,
- povezovanje s tujimi strateškimi partnerji,
- povečevanje vrednosti premoženja lastnikov in zagotavljanje varnosti naložb posojilodajalcem.

V trgovini na drobno je cenovna konkurenčnost pomembna dimenzija uspeha vsakega podjetja. Odvisna je od velikosti podjetja, saj z velikostjo podjetje dosega boljši položaj pri dobaviteljih, večje ekonomije obsega in posledično lahko potrošnikom zagotavlja nižje cene. Internacionalizacija poslovanja omogoča Mercatorju poslovanje z visokimi stopnjami rasti, ki bi jih bilo samo na domačem trgu nemogoče doseči.

#### **4.2.3 IZBIRA CILJNIH DRŽAV ZA TNI**

Izbira ciljnih držav za TNI je pomembna dimenzija, ki vpliva na uspeh internacionalizacije. Odločitev za določeno državo je odvisna od številnih dejavnikov. Teorija predvideva, da mora imeti država določene lokacijske prednosti oz. vlečne dejavnike, ki privlačijo podjetje, da vstopi na njihov trg. Avtorji skandinavske šole so pri analizi izhodne internacionalizacije finskih podjetij ugotovili, da podjetje najprej izbere bližnje trge, šele kasneje, ko pridobi dovolj izkušenj, pa se razširi tudi na bolj oddaljene trge. Pri tem bližina trgov ni omejena zgolj na geografsko bližino, temveč vključuje tudi kulturno in/ali jezikovno bližino oz. poznavanje lokalnega okolja. Preden se podjetje odloči o širitvi poslovanja v določeno državo, opravi celovito analizo tako lokalnega okolja kakor tudi celotne države, ki vključuje:

- gospodarska gibanja in razvojne možnosti,
- carinsko politiko in politiko prelevmanov, taks,
- plačilni promet, banke,
- konkurenčnost v okolju,

- razvitost infrastrukture,
- strukturo in kupno moč prebivalstva (obseg nezaposlenosti, zaposljivost oz. ponudbo kadrov, strukturo gospodinjstev, lokalne življenjske navade in ostale družbene razmere v okolju).

(glej Ruzzier 2002: 47)

Po preučitvi vseh vlečnih dejavnikov posameznih držav je Poslovni sistem Mercator d.d. leta 1999 internacionaliziral svojo dejavnost najprej na Hrvaško, nato leta 2000 v Bosno in Hercegovino, leta 2002 v takratno Zvezno republiko Jugoslavijo<sup>21</sup> (samo v Republiko Srbijo), konec leta 2007 pa je svojo prisotnost razširil še na trg Črne gore. Kot potencialni trgi v prihodnosti so v načrtih navedeni še Makedonija, Bolgarija, Albanija in Romunija. V pričujočem poglavju bom poskušal poiskati vzroke za Mercatorjev izbor ciljnih držav za TNI.

Tako kot mnoga druga slovenska podjetja je Mercator začel internacionalizacijo poslovanja prav na trgih nekdanje skupne države. Smiselnost naložb v državah nekdanje Jugoslavije lahko strnemo v nekaj točk:

- lokalni trgovci so slabo organizirani, tehnološko, prostorsko in storitveno zastareli,
- dobre možnosti za vzpostavljanje kontra poslov s surovinami, polizdelki in izdelki, ki jih potrebuje slovenska predelovalna industrija in hkrati trgovina,
- razmere za logistično podporo so primerne,
- relativno najmanjše jezikovne in druge komunikacijske pregrade.
- slovenske blagovne in trgovske znamke so še vedno prepoznavne, cenjene in iskane, Mercator je že uveljavljena blagovna znamka.

(glej Jaklič in Svetličič 2003: 270)

Države bivše Jugoslavije so glavne prejemnice slovenskih TNI, saj so imela slovenska podjetja konec leta 2005 kar 57 % svojih TNI vloženih prav v države bivše

---

<sup>21</sup> Zvezno republiko Jugoslavijo sta po razpadu SFRJ sestavljali republiki Srbija (z avtonomnima provincama Vojvodino in Kosovom) in Črna gora. 4. februarja 2003 se je država preimenovala v Srbijo in Črno goro. Srbija in Črna gora sta 3. in 5. junija 2006 razglasili neodvisnost in končali obdobje skupne države.

Jugoslavije. Jaklič (1999: 88) je v Anketi o neposrednih investicijah slovenskih podjetij (junij–oktober 1999) ugotovila, da so države nekdanje Jugoslavije najpogostejše lokacije podružnic slovenskih podjetij v tujini. Med slovenskimi podjetji s TNI je 62,5 % podjetij investiralo na Hrvaško, 25,0 % v Bosno in Hercegovino, 21,9 % v Makedonijo in 9,4 % v Zvezno republiko Jugoslavijo. Pomemben vzrok za primat držav nekdanje Jugoslavije med prejemnicami slovenskih TNI je zgodovinsko utemeljen in izvira iz obdobja skupne države. »Podjetja imajo na teh trgih že uveljavljene blagovne znamke, utečene (le začasno pretrgane ali otežene) povezave, dobro poznajo jezik in navade (kulturalna bližina) in bolje od konkurentov poznajo poslovno okolje« (Svetličič in Jaklič: 194).

Eklektična teorija, ki ima velik potencial za razlago slovenskih TNI v tujini, predvideva, da mora imeti podjetje za uspešen nastop na tujem trgu določene lastniško specifične prednosti, ki jih poveže z lokacijsko specifičnimi prednostmi tuje države. Mercator je bil v obdobju skupne države tako kot ostala večja slovenska podjetja že prisoten na trgih nekdanje Jugoslavije. Čeprav je z razpadom države izgubil lastništvo nad tedanjimi objekti, pa je vseeno obdržal določeno stopnjo prepoznavnosti in ugleda tako med potrošniki kakor tudi med dobavitelji. Dejansko Mercator ni prvič vstopal na te trge, ampak se je po nekaj letih odsotnosti vračal na »domače« trge. Iz obdobja skupne države je že imel akumulirana znanja, izkušnje in poznanstva, ki so mu olajšala internacionalizacijo poslovanja. Zgodovinska povezanost Slovenije z državami bivše Jugoslavije in prisotnost v preteklosti sta pomembno prispevali, da se je Mercator odločil internacionalizirati svojo dejavnost prav na trge nekdanje Jugoslavije. Dobro poznavanje lokalne kulture, okolja in jezika, akumulirana znanja in izkušnje iz preteklosti so Mercatorjeve konkurenčne prednosti, ki jih ima na trgih bivše Jugoslavije v primerjavi s podjetji iz drugih držav. Poleg tega so na izbiro trgov vplivale tudi lokacijsko specifične prednosti teh držav.

Kot prvo bi izpostavil lokacijsko specifično značilnost, ki v svoji osnovi sicer ni prednost, saj odvrča investitorje iz drugih držav, obenem pa postane prednost za slovenska podjetja, ki se v težavnih razmerah poslovanja na območju bivše Jugoslavije znajdejo bistveno bolje kot pa konkurenca. Gre za poslovno okolje in gospodarsko stanje, ki je v primerjavi z ostalimi tranzicijskimi državami bistveno bolj tvegano tako v političnem kakor tudi ekonomskem smislu. Prašnikar, Cirman in

Domadenik (2001: 168) so v anketi v slovenskih podjetjih o strategijah vstopa na trge nekdanje Jugoslavije ugotovili, da podjetja ocenjujejo poslovne okolje držav bivše Jugoslavije kot bistveno bolj negotova v primerjavi s trgi EU. Na lestvici so ocenjevala negotovost poslovnega okolja z vrednostmi od 1 za zelo tvegano do 5 za zelo stabilno poslovno okolje. Medtem ko so trgi EU dobili oceno 4,38 in Hrvaška razmeroma ugodnih 3,01, je BiH dobila oceno 2,42, Makedonija 1,77 in Jugoslavija 1,68. Vzroke lahko najdemo na začetku 90. let, ko so države bivše Jugoslavije poleg razpada države in tranzicije gospodarstva prizadeli še medetnični spopadi. Vojna v prvi polovici 90. let je močno vplivala na gospodarstvo Hrvaške, še bolj uničujoče pa na gospodarstvo Bosne in Hercegovine. Gospodarstvo ZR Jugoslavije je skozi celotna 90. leta trpelo zaradi mednarodnih sankcij, napad Nata leta 1999 pa je povzročil ogromno škodo na infrastrukturi in v industriji. Posledica tranzicije, medetničnih spopadov in mednarodnih sankcij je bil upad gospodarske aktivnosti in padec BDP, ki je države bivše Jugoslavije (z izjemo Slovenije) prizadel bolj kot pa ostale tranzicijske države. Poleg tega so države bistveno pozneje pričele s strukturnimi reformami gospodarstva, privatizacijo družbene lastnine in približevanjem Evropski uniji. Čeprav tvegane in neurejene razmere negativno vplivajo na privlačnost držav za TNI, pa v konkretnem primeru predstavljajo konkurenčno prednost za Skupino Mercator, ki se na teh trgih s svojim že akumuliranim znanjem ter poznavanjem lokalne kulture in navad znajde bolj kot konkurenčne tuje trgovske verige.

Druga lokacijsko specifična prednost držav bivše Jugoslavije oz. vlečni dejavnik, ki je privlačil Mercator, da se je odločil za internacionalizacijo poslovanja, pa je povezana z značilnostmi trgovine na drobno. Trgovina na drobno ima velik potencial rasti, obenem pa je sektor v veliki meri še nediferenciran. Oligopolna struktura trga, kot jo poznamo v Sloveniji, se še ni vzpostavila. Tržni deleži so razdeljeni na veliko število manjših trgovskih podjetij, tuje trgovske verige pa si šele v zadnjem času utirajo pot. Ponekod je Mercatorju uspelo prvemu izmed tujih verig vstopiti na trg in s tem pridobiti pomembno prednost. Seveda obstajajo med državami velike razlike na področju trgovine na drobno, v gospodarski razvitosti in kupni moči prebivalstva. Zato bom vsako državo analiziral posebej.

## HRVAŠKA

Hrvaška je velika 56.542 kvadratnih kilometrov in ima 4.435.500 prebivalcev (ocena 2008). Ob prehodu iz centralnoplanskega gospodarstva v tržno je tako kot ostale tranzicijske države doživela hudo gospodarsko krizo. Poleg ostalih težav jo je prizadela še vojna z lokalnimi Srbi, ki je trajala do leta 1995. Gospodarsko dno je dosegla leta 1993, ko je njen BDP padel na 64 % BDP iz leta 1990 (glej The Conference Board and Groningen Growth and Development Centre 2008). Od takrat naprej je njen BDP vseskozi naraščal (z izjemo stagnacije leta 1999) in leta 2005 presegele raven razvitosti ob razpadu Jugoslavije. Danes je Hrvaška druga najuspešnejša država na območju bivše Jugoslavije (za Slovenijo). Leta 2007 je dosegla 55,9 % povprečne razvitosti EU–27 in po razvitosti prehitela 3 države, ki so že članice EU (Bolgarijo, Poljsko in Romunijo). Hrvaška je kandidatka za vstop v EU, ki bi se lahko zgodil že leta 2010, čeprav točen datum pristopa še ni znan.

Hrvaški trg trgovine na drobno je izmed vseh obravnavanih držav najbolj razvit. Kupna moč prebivalcev je relativno visoka, povprečna neto mesečna plača je leta 2007 znašala 661 evrov (Državni zavod za statistiko Republike Hrvaške 2008). Tržna koncentracija je dokaj visoka, saj je imelo leta 2005 5 največjih trgovcev 46 % trga. Prvi dve mesti sta zasedala hrvaška Konzum in Getro, tretje in četrto pa nemški trgovski verigi Billa in Kaufland. Na petem mestu je KFC, ki mu sledi Mercator (glej tabelo 4.4).

Tabela 4.4 Tržni deleži na hrvaškem trgu leta 2005

<i>Tržni delež na hrvaškem trgu leta 2005</i>	
<i>Konzum</i>	22,1 %
<i>Getro</i>	7,2 %
<i>Billa</i>	6,8 %
<i>Kaufland</i>	5,4 %
<i>KFC</i>	4,5 %
<i>Mercator</i>	4,0 %

Vir: Gfk Gral-Iteo.

Največja hrvaška trgovska veriga Konzum je razširjena v vseh hrvaških regijah in ima več kot 600 prodajaln, v katerih je zaposlenih preko 12.000 ljudi. Njen položaj na Hrvaškem je v več vidikih podoben Mercatorjevemu v Sloveniji. Ima vodilni tržni položaj, ki ga je dosegla z organsko rastjo in s prevzemi konkurenčnih trgovskih družb od leta 2000 naprej. Leta 2006 je dosegla okoli 1,3 milijarde evrov čistih prihodkov od prodaje, kar je 14 % več kot leta 2005. V Konzumu ocenjujejo, da so leta 2006 dosegli 26% tržni delež na področju trgovine na drobno. Leta 2004 so začeli z internacionalizacijo poslovanja, saj so odprli svoj prvi prodajni objekt v Sarajevu (Konzum 2008).

Ostali trgovci na hrvaškem trgu so precej manjši od Konzuma, tako da ima Mercator realne možnosti, da postane drugi ali tretji največji trgovec v državi. Leta 2006 je na hrvaški trg vstopila tudi nemška trgovska veriga Lidl z ambicioznim planom širitve.

#### BOSNA IN HERCEGOVINA

Bosna in Hercegovina je velika 51.129 kvadratnih kilometrov in ima 3.981.000 prebivalcev (ocena 2007). Tako kot Hrvaška je svoje gospodarsko dno po razpadu Jugoslavije dosegla leta 1993, ko je njen BDP padel na 49 % BDP iz leta 1990 (glej The Conference Board and Groningen Growth and Development Centre 2008). Po Daytonskem sporazumu leta 1995, ki je končal spopade v državi, je BDP začel naraščati z visokim stopnjami rasti (pri nizki osnovi) in že leta 1997 presegel predvojni BDP iz leta 1990. Danes je BiH razdeljena na neodvisen distrikt Brčko in dve entiteti na etnični osnovi: Republiko Srpsko, kjer živijo pretežno bosanski Srbi, in Federacijo Bosno in Hercegovino, kjer živijo pretežno Bošnjaki in bosanski Hrvati. Tuja podjetja, ki poslujejo v državi, morajo upoštevati etnično sliko države. Leto 2001 je bilo za poslovanje slovenskih podjetij v Bosni in Hercegovini prelomno, saj je končno stekel proces privatizacije podjetij v državni lasti (glej Prašnikar, Cirman in Domadenik: 169).

Trgovina na drobno v Bosni in Hercegovini ostaja na nizki ravni. Kupna moč prebivalstva je nizka, junija 2008 je povprečna neto plača znašala 382 evrov (Agencija za statistiko Bosne in Hercegovine). Tržna koncentracija na področju trgovine na drobno je nizka. Leta 2007 je 5 največjih trgovcev obvladovalo le 16,3 %

trga. Nobeno podjetje nima vodilnega položaja (glej tabelo 4.5). Podatki kažejo na velik potencial bosansko-hercegovskega trga.

Tabela 4.5: Tržni deleži na bosansko-hercegovskem trgu leta 2006

<i>Tržni delež na bosansko–hercegovskem leta 2006</i>	
<i>Interex – Sarajevo</i>	5,8 %
<i>VF Komerc – Sarajevo</i>	3,7 %
<i>Tropic centar – Banja Luka</i>	2,6 %
<i>Bingo – Tuzla</i>	2,4 %
<i>Mercator – Sarajevo</i>	1,8 %
<i>Omega – Živinice</i>	1,7 %
<i>Merkur – Sarajevo</i>	1,0 %
<i>Ostali</i>	81 %

Vir: Gfk Gral Iteo.

#### SRBIJA IN ČRNA GORA

Ob razpadu Jugoslavije sta v ZR Jugoslaviji ostali le še republiki Srbija in Črna gora. Kasneje sta se preimenovali v Srbijo in Črno goro, 3. in 5. junija 2006 pa sta razglasili neodvisnost in končali obdobje skupne države. Februarja 2008 je neodvisnost razglasila še Avtonomna pokrajina Kosovo in Metohija in postala Republika Kosovo. Srbijo in Črno goro so tranzicija, dolgo obdobje mednarodnih sankcij in osamitve ter napad vojaške zveze NATO leta 1999 najbolj prizadele. Leta 1993 je BDP padel na 41 % BDP-ja iz leta 1990 in še do leta 2007 ni dosegel predtranzicijske ravni (glej The Conference Board and Groningen Growth and Development Centre 2008). Leto 2001 je bilo za poslovanje slovenskih podjetij v Srbiji in Črni gori prelomno zaradi dveh razlogov: 1) proces privatizacije je končno stekel; 2) Srbija se je spet vključila v mednarodno družbenopolitično skupnost (glej Prašnikar, Cirman in Domadenik: 169).

V nadaljevanju bom predstavil podrobnejše podatke samo za Republiko Srbijo, kjer Mercator aktivno posluje. Podatki veljajo samo za centralno Srbijo in Vojvodino, ne vključujejo pa leta 2007 razglašene neodvisne Republike Kosovo. Propadanje srbskega gospodarstva v 90. letih prejšnjega stoletja je negativno vplivalo tudi na



trgovino na drobno, ki še danes ostaja na nizki razvojni stopnji. Večina trga je razdeljena med množico manjših trgovin v zasebni lasti, ki zaradi majhnosti težko izkoriščajo ekonomije obsega in imajo slabo pogajalsko izhodišče pri pogajanjih z dobavitelji. Kupna moč prebivalstva je nizka, pri čemer izstopa Beograd z okolico. Medtem ko je povprečna mesečna plača v Srbiji septembra 2006 znašala 396 evrov, je bila v Beogradu višja za dobro četrtino, znašala je 503 evre (Statistični letopis Republike Srbije). Koncentracija v trgovini na drobno je nizka, 5 največjih trgovskih verig je leta 2005 obvladovalo slabih 19 % trga (glej tabelo 4.6). Pri tem je treba upoštevati, da so trgovske verige Maxi, Pekabeta in C Market povezane, saj vse tri spadajo pod Delta Holding. Podatki o tržnih deležih so se od leta 2005 precej spremenili. Mercator je oktobra 2006 prevzel Rodić in tako postal drugi največji trgovec v regiji. Ocenjujejo, da obvladujejo okoli 8 % trga.

Tabela 4.6: Tržni deleži na srbskem trgu leta 2005

<i>Tržni delež na srbskem trgu leta 2005</i>	
<i>Maxi (Delta M)</i>	7,0 %
<i>Rodić</i>	6,0 %
<i>C Market (Delta M)</i>	3,6 %
<i>Pekabeta (Delta M)</i>	1,1 %
<i>Mercator</i>	1,0 %

Vir: Gfk Gral Iteo.

Lahko zaključim, da je Mercator začel internacionalizacijo poslovanja v države bivše Jugoslavije (najprej na Hrvaško in v BiH, nato v Srbijo in leta 2007 še v Črno goro) po tehtni analizi množice med seboj odvisnih dejavnikov. Geografska bližina trgov je omogočala lažji začetek poslovanja in logistiko. Mercator je lahko svoje lastniško specifične prednosti, kot so že obstoječe izkušnje na teh trgih in posledično dobro poznavanje lokalnih navad in kulture, prepoznavnost znamke Mercator in zaupanje v slovenske izdelke, relativno najmanjše jezikovne in druge komunikacijske pregrade, osebne zveze ter poznanstva, najbolje izkoristil prav na trgih bivše Jugoslavije. Pomembne so bile tudi lokacijsko specifične prednosti teh držav, kot so nerazvitost trgovine z vidika prostorske in tehnološke ureditve, odsotnost močne konkurence na začetku internacionalizacije ter zelo pomembna možnost biti prvi na trgu. Skupina

Mercator se je razširila na trge bivše Jugoslavije, ker je ocenila, da lahko na teh trgih najbolj uspešno združi svoje lastniško specifične prednosti z lokacijsko specifičnimi prednostmi teh držav v dobičkonosno in perspektivno poslovanje.

#### 4.2.3 STRATEGIJA METODE VSTOPA

Mercator je pri internacionalizaciji poslovanja na trge jugovzhodne Evrope uporabil tako imenovano multiplo strategijo vstopa ali strategijo vlaganja v več držav hkrati. Leta 2000 je najprej odprl trgovske objekte na Hrvaškem in v Bosni in Hercegovini, leta 2002 pa še v Srbiji. Kljub razlikam obstaja med temi državami več skupnih značilnosti (analiziral sem jih v poglavju o izbiri trgov), ki omogočajo Mercatorju sočasno širitev na vse trge s podobno strategijo.

V teoretskem delu sem opredelil 4 osnovne oblike vstopa na tuji trg: investicije na zeleno trato (ang. greenfield investments), investicije na preorane trate (ang. brownfield investments), prevzem podjetja v tujini ali združitvev z njim in mrežno (strateško) povezovanje. Mercator se je pri internacionalizaciji na trge jugovzhodne Evrope posluževal vseh navedenih načinov, in sicer v odvisnosti od specifičnih dejavnikov v posamezni državi. V tabeli 4.7 povzemam prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti investicij na zelene trate in investicij na preorane trate.

Tabela 4.7: Prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti investicij na zelene in preorane trate

<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• največja udeležba v dobičku v primerjavi z ostalimi možnostmi vstopa,</li> <li>• neposredna kontrola nad prodajo oz. samostojnost na vseh področjih poslovanja,</li> <li>• ohranitev lastne blagovne znamke in trgovske znamke na tujem trgu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zelo visoka začetna naložba,</li> <li>• večje tveganje,</li> <li>• težave z nakupom oz. lastništvom zemljišč,</li> <li>• potreba po ustanovitvi lastne distribucije in ostalih poslovnih procesov,</li> <li>• dobiček se deli tudi z drugimi</li> </ul>

podjetji, ki so vstopila v razmerje (pri investicijah na preorane trate).

### *Možnosti*

- zaradi manj razvite konkurence obstaja možnost biti prvi (strateško izhodiščna pozicija) ali drugi na trgu.

### *Nevarnosti*

- nevarnost slabe prepoznavnosti slovenske znamke,
- nevarnost dolgotrajnih birokratskih postopkov pri investicijah na zelene trate,
- nevarnost neurejenega lastništva objektov pri investicijah na preorane trate.

Vir: Makovec Maja in drugi 2001: 368.

Na začetku internacionalizacije je Mercator na vseh treh trgih investiral na zelene trate. To ni bila samo posledica prednosti in možnosti omenjene oblike internacionalizacije, temveč tudi pomanjkanja potencialnih prevzemnih tarč. Proces privatizacije je v teh državah počasen in zamuden, področje trgovine pa razdrobljeno.

Tabela 4.8: Prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti strateških povezav in prevzemov

<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• relativno nizka začetna naložba,</li> <li>• relativno nizko začetno tveganje,</li> <li>• z združenimi močmi podjetji pridobita na velikosti in s tem na pogajalski moči (predvsem pri prevzemu),</li> <li>• lokalno podjetje ima boljše znanje o trgu in načinu poslovanja,</li> <li>• lokalno podjetje ima izoblikovane odnose z dobavitelji in kupci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobiček se deli tudi z drugimi podjetji, ki so vstopila v razmerje,</li> <li>• nadzor nad poslovanjem je porazdeljen med strateške partnerje,</li> <li>• težave z nakupom oz. lastništvom zemljišč,</li> <li>• stroški nakupa uspešnih trgovskih družb z dobrim vodstvom so praviloma zelo visoki (prevzemna</li> </ul>

premija).

### **Možnosti**

- možnosti izkoriščanja znanja in prakse lokalnih podjetij,
- možnost hitrega večanja tržnega deleža zaradi ustaljenih odnosov lokalnega podjetja z lokalnimi dobavitelji in kupci,
- možnost občutnega znižanja stroškov in tveganja (v primeru B, C, D).<sup>22</sup>

### **Nevarnosti**

- tveganje, da lokalno podjetje po določenem času prekine sodelovanje (v primeru B, C, D),
- tveganje zlorabe položaja, ko si eno podjetje s povečanjem tržnega deleža prilasti distribucijo (v primeru B, C, D),
- nevarnost izgube lastne blagovne znamke (v primeru B, C, D).

Vir: Makovec Maja in drugi 2001: 370.

Skupina Mercator je pri širitvi poslovanja na trge držav nekdanje Jugoslavije uporabila vse omenjene načine. Izbira je bila odvisna od specifičnih lokalnih dejavnikov, npr. obstoja potencialne prevzemne tarče, finančnih zmožnosti, pripravljenosti lokalne vlade na privatizacijo in pripravljenosti lokalne vlade, da sodeluje z Mercatorjem. Vse aktivnosti v posamezni državi so upravljane s strani podružnice, ki je organizirana kot družba z omejeno odgovornostjo v večinski lasti Mercatorja. To omogoča učinkovito (cenejše) in fleksibilnejše upravljanje v primerjavi s skupnimi naložbami (glej Jaklič in Svetličič 2003: 267). V naslednjih poglavjih bom podrobneje analiziral širitev Mercatorja za vsak trg posebej. Mercator je uporabil isto strategijo, ki pa je bila prilagojena za lokalne razmere. Internacionalizacija se je začela z investicijo na zeleno trato, praviloma z gradnjo velikega nakupovalnega centra v glavnem mestu. Po uspešni vzpostavitvi poslovanja je lokalno podjetje začelo še podrobneje raziskovati trg, iskati primerne lokacije za nadaljnjo širitev, kupovati zemljišča. Ob relativno počasni organski rasti so potekale priprave na prevzeme in strateške povezave, s katerimi je bilo možno doseči hitro povečanje tržnega deleža, krepitev položaja na trgu in ekonomije obsega.

<sup>22</sup> Obstajajo 4 načini prevzemov in strateških povezav: način A (večinski nakup lokalnega podjetja), način B (enakovredna povezava s podjetjem oziroma združitve), način C (povezava s podjetjem z manjšinskim vložkom) in način D (povezava s tujim podjetjem na ravni distribucije in logistike).

#### 4.2.4 INTERNACIONALIZACIJA NA HRVAŠKO

Za vstop na Hrvaški trg je Mercator izbral investicijo na zeleno trato skupaj s podjetjem Intermercator G.m.b.h iz Avstrije. Leta 1999 je bilo ustanovljeno podjetje Mercator Pula d.o.o., ki je bilo v 100% lasti PS Mercator d.d. in Intermercator G.m.b.h. Mercator se je odločil za posredni vstop s podjetjem iz Avstrije, ki je bilo v lasti Mercatorja, da bi se izognil negativnim predsodkom, ki so obstajali v vladi in javnosti zaradi napetih sosedskih sporov (glej Jaklič in Svetličič 2003: 266). Leta 2003 je Mercator likvidiral avstrijsko podjetje, saj v luči vključevanja Slovenije v EU ni bilo več razlogov za njegov obstoj. Aprila 2000 se je odprl Supermarket Pula, ki je do konca leta zrasel v nakupovalni center s skupno površino 8.700 kvadratnih metrov. Po uspešno izvedeni investiciji na zelene trate je Mercator naslednje leto prevzel lokalno trgovsko podjetje Sloboda. S prevzemom je pridobil kakovostno maloprodajno mrežo (64 prodajnih mest) v Zagrebu in okolici, povečal obseg poslovnih dejavnosti do meje, ki utemeljuje izgradnjo lastnega distribucijskega skladišča, ter povečal tržni delež na Hrvaškem za 1,7 % (glej Letno poročilo PS Mercator 2001: 41). Trgovsko podjetje lahko uspešno posluje na določenem trgu le, če izkorišča ekonomije obsega, in prevzem obstoječega podjetja je bil najhitrejši način, da Mercator doseže pomemben tržni delež. Prodajalne so prenovili v skladu z Mercatorjevo celotno podobo. Po prevzemu sta se obstoječe Mercatorjevo podjetje Mercator Pula d.o.o in Sloboda d.d. združili v Mercator – H d.o.o., ki je od takrat naprej krovna družba za vse Mercatorjeve naložbe na Hrvaškem.

Poleg prevzema se je Mercator širil tudi z novimi investicijami. Leta 2001 je odprl MC Zagreb s 15.000 kvadratnimi metri površine. Poleg osrednjega hipermarketa z lastno ribarnico in pekarno s tehnologijo Pekarne Grosuplje (netrgovska družba Skupine Mercator) so prisotni še drugi programi Skupine Mercator: restavracija, bar Santana Coffee Shop, športna trgovina Intersport, tekstilna trgovina Modiana, tehnična trgovina, vrtni center Aura ter franšizni prodajalni Benetton in Play Life. Ostalih 17 prodajaln zasedajo najemniki (glej Letno poročilo PS Mercator 2001: 41).

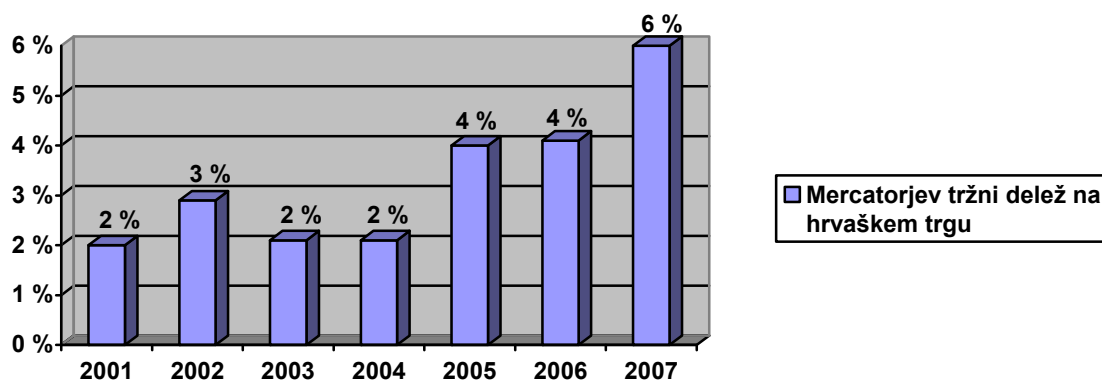
Leta 2002 je Mercator – H odprl trgovski center v Splitu, leto 2003 pa je bilo leto intenzivnega pozicioniranja na trgu. Kupil je zemljišča v številnih mestih (Osijek,

Rovinj, Metkoviči, Zadar, Bjelovar, Čakovac, Đakovo, Župa Dubrovačka, Karlovac, Slavonski Brod, Koprivnica, Labin, Kutina in Velika Gorica), odprl pa TC Župa Dubrovačka in TC Karlovčanka v Karlovcu. V letu 2004 so bili odprti TC Metkovič in MC v Đakovu, Čakovcu in Osijeku, naslednjega leta pa se je odprl še MC Zadar. Poleg investicij na zeleno trato in prevzemov lokalnih podjetij se je Mercator širil tudi s prevzemi nahrvaških podjetij. Tako je leta 2005 od slovenske Ere kupil Erino maloprodajno mrežo na Hrvaškem (podjetji Era Tornado d.o.o., Trgohit d.o.o in nakupovalni center Samobor). Leta 2006 so prenovili nakupovalni center Samobor v skladu z Mercatorjevimi standardi.

Leta 2007 so odprli drugi Mercatorjev center v Zagrebu in MC Reka. Istega leta se je Mercator povezal z družbo Presoflex, d.o.o. in s strateško povezavo pridobil 43 maloprodajnih enot in 4 franšizne enote. 1. januarja 2008 se je omenjena družba pripojila k Mercatorju.

Skupina Mercator se je na hrvaški trg širila s kombinacijo gradnje lastnih nakupovalnih centrov in prevzemi lokalnih in slovenskih trgovskih družb. Prevzete maloprodajne enote je Skupina Mercator postopoma prenavljala in jih integrirala v svojo maloprodajno mrežo. Intenzivna širitev se je kazala s povečevanjem tržnega deleža (glej tabelo 4.9), pri tem pa je potrebno poudariti, da je rasel tudi celoten hrvaški trg trgovine na drobno. Največje rasti tržnega deleža so bile dosežene v letih prevzemov ali strateških povezav (prevzem Slobode leta 2001, Erine maloprodajne mreže leta 2005 in Presoflex-a leta 2007).

Graf 4.8: Rast tržnega deleža Skupine Mercator na hrvaškem trgu



Vir: Letna poročila Mercator 2001–2007.

#### **4.2.5 INTERNACIONALIZACIJA V BOSNO IN HERCEGOVINO**

Mercatorjeva širitev v BiH se je začela hkrati s širitvijo na hrvaški trg. Skupaj z lokalno družbo Tržni center Sarajevo je ustanovil podjetje Mercator tržni center Sarajevo, v katerem je imel 52% lastniški delež in decembra 2000 odprl prvi MC Sarajevo. Leta 2003 je bila ustanovljena krovna družba za investicije v BiH Mercator – BH, h kateri se je naslednje leto pripojila družba Mercator TC Sarajevo. Leta 2004 so odprli nov Mercator center Tuzla in supermarket v Alipašinem polju, leta 2005 pa trgovski center v Dobrinju. Poleg tega je Mercator nadaljeval z iskanjem novih potencialnih lokacij in pridobivanjem zemljišč ter vse potrebne dokumentacije. Leta 2007 so izvedli investicijo na preorano trato, od trgovske družbe Eurobest so kupili trgovski center Kokanj in v njem pričeli s trgovsko dejavnostjo.

Decembra 2007 je družba Mercator – BH, d.o.o., podpisala pogodbo o strateškem povezovanju z družbama Omega, d.o.o., Živinice, ter Gadžo Comerc, d.o.o., Ilidža, s čimer je Mercator januarja 2008 pridobil 7 dodatnih prodajnih enot (glej Letno poročilo PS Mercator 2007: 14). Mercator se je v Bosni in Hercegovini širil počasneje kot v drugih državah. Od leta 2003 tam ohranja tržni delež okoli 2 %, ki pa se bo zaradi prevzema dveh trgovskih podjetij v letu 2008 povečal.

#### **4.2.6 INTERNACIONALIZACIJA V SRBIJO**

Leta 2001 je bila v takratni ZR Jugoslaviji ustanovljena odvisna družba Mercator d.o.o., Beograd. V naslednjem letu se je v Beogradu odprl do takrat največji Mercatorjev trgovski center nasploh, velik preko 52.000 kvadratnih metrov. Vstop na tretji strateški trg Skupine Mercator je bil sprejet z ugodnim odzivom (glej Letno poročilo PS Mercator 2002: 50). Leto 2003 je bilo zaznamovano z nadaljnjim raziskovanjem trga in iskanjem primernih zemljišč za širitev; kupili so zemljišča v Novem Sadu, Kragujevcu in Zemunu ter zemljišče za distribucijski center v Dobanovcih pri Beogradu.

Zaradi vseh prednosti, ki jih prinese prevzem podjetja, so se v Mercatorju že ob začetku privatizacije v Srbiji začeli ozirati po potencialnih prevzemnih tarčah.

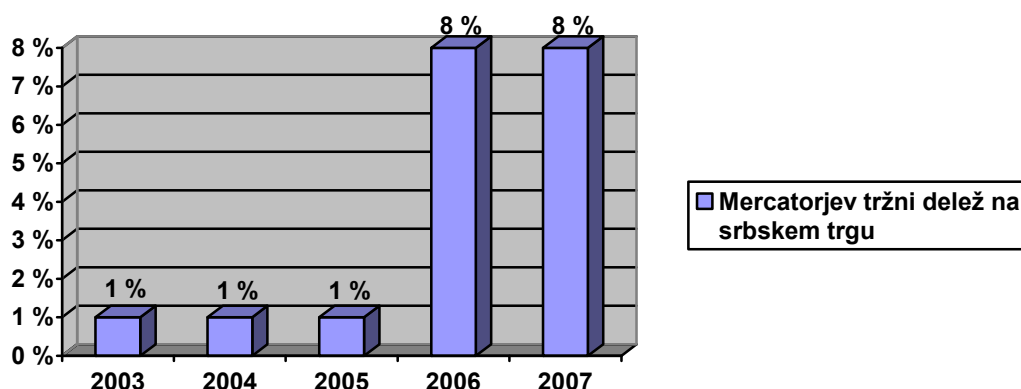
Avgusta 2004 so podali namero za prevzem družbe C Market a.d. Beograd, ki je bilo perspektivno trgovsko podjetje z najbolj razvejano mrežo trgovin po Srbiji. V boj za C Market se je vključilo še več podjetij in po številnih zapletih, nepravilnostih in razpravah v javnosti o zaščiti nacionalnih interesov je Mercator po enem letu umaknil prevzemno ponudbo. C Market je kupil srbski Delta Holding, ki je že imel največji tržni delež v Srbiji. Kljub neuspehu so nadaljevali s širitvijo, saj so leta 2005 odprli MC v Čačku in Supermarket v Zemunu.

Leta 2006 je Mercator uspešno izvedel strateško povezavo in prevzel trgovsko podjetje Rodić. Na podlagi pogodbe med PS Mercator in Holdingom Rodić M&B je PS Mercator postal 76% lastnik družbe M – Rodić, d.o.o., preostalih 24 % pa bo Rodić M&B trgovina, d.o.o. obdržal do leta 2008 (12 %) in 2009 (12 %), ko bosta tudi ta dva deleža prodana Mercatorju (glej Letno poročilo PS Mercator 2006: 20). S prevzemom družbe je Mercator pridobil razvejano mrežo maloprodajnih enot in dosegel 8% tržni delež na srbskem trgu. Z razliko od prevzemov podjetij na ostalih tujih trgih se Rodićeva veriga trgovin ni poenotila s Mercatorjevo podobo, ampak se blagovna znamka razvija naprej. Tako je bil leta 2007 odprt nakupovalni center M – Rodić v Beogradu, v katerem so našli prostor Rodić Megamarket, Intersport, Modiana in drogerija Beautique. Istega leta se je odprl tudi Mercatorjev center v Novem Sadu, v katerem se poleg hipermarketa nahajajo še Intersport, tekstilna prodajalna Avenija mode, parfumerija Beautique, restavracija in kava bar ter najemniki v 63 lokalih.

Zaradi organske rasti in uspešnega prevzema že uveljavljenega trgovskega podjetja je Skupina Mercator izpolnila strateški cilj na srbskem trgu, saj je postala drugi največji trgovec. Leta 2007 je dosegla 8% tržni delež (glej tabelo 4.10). Kljub temu pa lahko v prihodnosti pričakuje naraščajočo konkurenco ob konsolidaciji domače trgovine pod okriljem Delta Holdinga in nadaljnje krepitve prisotnosti tujih trgovskih družb.



Graf 4.9: Rast tržnega deleža Skupine Mercator na srbskem trgu



Vir: Letna poročila Mercator 2003–2007.

#### 4.2.7 INTERNACIONALIZACIJA NA OSTALE TRGE JUGOVZHODNE EVROPE

Mercatorjeva internacionalizacija še ni končana. V Srednjeročnem gospodarskem načrtu za obdobje 2008–2012 je načrtovana širitev na trg Črne gore, Makedonije in Bolgarije. Med strateškimi cilji je postavljena osvojitvev 5% tržnega deleža na črnogorskem trgu do leta 2010 in osvojitvev 10% tržnega deleža na črnogorskem, 5% tržnega deleža na makedonskem in 3% tržnega deleža na bolgarskem trgu do leta 2012. Cilji so postavljeni ambiciozno, njihova uresničitev pa je odvisna od hitrosti bodočega širjenja. Že leta 2005 je Mercator kupil poslovni delež družbe Investment International s sedežem v Skopju, ki ima v lasti zemljišče za širitev trgovske dejavnosti v Makedonijo. Decembra 2007 je Mercator s sklenitvijo strateške povezave z družbo Mex d.o.o. vstopil na trg Črne gore. Z nakupom 51% lastniškega deleža (nadaljnjih 18 % bodo kupili do leta 2013) je pridobil 10 maloprodajnih enot. V prvi polovici leta 2008 pa je bilo ustanovljeno hčerinsko podjetje v Bolgariji. Na bolgarskem trgu bodo nastopili s programom hipermarketov in neživilskim programom, družba pa je že podpisala 4 pogodbe za najem objektov v treh večjih mestih.

### **4.3 OCENA USPEŠNOSTI INTERNACIONALIZACIJE**

Večina teorij internacionalizacije se ukvarja s pogoji in dejavniki, ki vplivajo na internacionalizacijo. Ob tem je potrebno poudariti, da prisotnost vseh pogojev (lastniško specifične prednosti podjetja, lokacijsko specifične prednosti tuje države, zadostni resursi podjetja ipd.) še zdaleč ne zagotavlja uspešne širitve podjetja na tuje trge. Organizacijsko menedžerske teorije so postavile sposobnost menedžmenta na vseh ravneh kot ključno spremenljivko, ki vpliva na uspešnost internacionalizacije. V tem poglavju bom kritično ocenil Mercatorjevo širitev na tuje trge in izpolnjevanje strateških ciljev podjetja.

Od začetka Mercatorjeve internacionalizacije je minilo manj kot 8 let. V tem času je Mercator ob ohranjanju položaja v Sloveniji razvil razvejano mrežo maloprodajnih enot na 4 tujih trgih: na Hrvaškem, v BiH, Srbiji in Črni gori. Na dan 31. december 2007 je imel na tujih trgih 27 hipermarketov v nakupovalnih centrih, 54 supermarketov, 102 ostalih maloprodajnih enot in 38 franšiznih prodajaln na področju izdelkov za dnevno rabo v gospodinjstvu, na področju drugih programov pa še dodatnih 118 maloprodajnih enot. V prvih šestih mesecih leta 2008 so prihodki iz tujih trgov presegli tretjino celotnih prihodkov in znašali 426 milijonov evrov. Glede na enako obdobje lani so se povečali za 40 % (glej Sporočilo za javnost Skupine Mercator 2008). Rast poslovanja na tujih trgih je bila vseskozi višja kot na domačem trgu, o naraščajoči pomembnosti tujih trgov za Skupino Mercator pa priča tudi naraščanje indeksa transnacionalnosti.

Ocena uspešnosti Mercatorjeve internacionalizacije je odvisna od izbranega kriterija. Glede na rast pomena tujih trgov in doseganje veliko višjih stopenj rasti kot na domačem trgu je bila internacionalizacija brez dvoma uspešna. Lahko pa jo ocenimo tudi z vidika uresničevanja strateških ciljev podjetja. Leta 2002 je nadzorni svet sprejel Srednjeročni gospodarski načrt družbe Poslovni sistem Mercator, d.d. in Skupine Mercator za obdobje 2002–2005, v katerem so bile začrtane temeljne strateške usmeritve in cilji skupine, med katerimi je bilo zapisano, da bo Skupina Mercator do leta 2005 dosegla 10% tržni delež na Hrvaškem, 5% tržni delež v Bosni in Hercegovini in 3% tržni delež v Srbiji. Omenjene cilje je Mercator le delno

dosegel. V Srbiji je 5% tržni delež že presešel, saj po prevzemu trgovske verige Rodić obvladuje okoli 8 % trga. Na Hrvaškem in v BiH pa načrta za leto 2005 še vedno ni dosegel. Leta 2007 je imel Mercator na Hrvaškem 6% tržni delež, v BiH pa 2% tržni delež. Vseeno pa je potrebno poudariti, da so strateški cilji podjetja le okvirne smernice, ki jih je zaradi nepredvidljivih razmer na sodobnem trgu težko v celoti doseči. Mercator namreč leta 2002 ni mogel vedeti, na katerem trgu mu bo uspelo s prevzemi obstoječih podjetij hitreje doseči večji tržni delež. Glede na cilj, da postane prvi ali drugi največji trgovec v vsaki državi, pa mu je to do sedaj uspelo le v Srbiji. »Mercatorjeve glavne konkurenčne prednosti so dober menedžment, strateški položaj glede na lokalne dobavitelje, izdelana in učinkovita logistika, primerna za celo regijo, in kvalitetne storitve za zadovoljevanje potrošnikovih potreb« (Jaklič in Svetličič 2003: 269). Glede na hitrost internacionalizacije, doseganje visokih stopenj rasti prodaje in produktivnosti, širitev maloprodajne mreže ter ostale uspehe na tujih trgih lahko ocenim Mercatorjevo internacionalizacijo kot uspešen primer internacionalizacije podjetja iz majhne države.

## **5. SKLEP**

Glavni cilj diplomske naloge je bil pokazati na pomen in potencial internacionalizacije dejavnosti slovenskih podjetij. Na študijskem primeru PS Mercator d.d. sem pokazal, kako vsestransko pozitivno vpliva uspešna internacionalizacija na razvoj podjetja. Povečajo se koristi za podjetje kot celoto, zaposlene v podjetju, investitorje, dobavitelje in družbeno okolje. Pri obravnavi sem poskušal odgovoriti na 4 temeljna vprašanja (zakaj, kaj, kako in kdaj internacionalizacija poslovanja) in preveriti veljavnost v uvodu postavljenih hipotez.

Prva hipoteza se je nanašala na vzrok Mercatorjeve odločitve za internacionalizacijo in je bila potrjena v poglavju o izbiri ciljnih držav za TNI. Mercator se je odločil za internacionalizacijo poslovanja, ker je bil njegov domači slovenski trg omejen in je že začel pridobivati prevladujoč položaj na trgu. To je pogost razlog za internacionalizacijo podjetij iz majhnih držav, saj pri svojem razvoju neprimerno hitreje naletijo na meje matične države kot podjetja iz velikih držav. Druga hipoteza

se je nanašala na izbiro ciljnih držav in je bila potrjena v poglavju z enakim naslovom. Mercator je internacionaliziral poslovanje na trge jugovzhodne Evrope, ker so mu bili geografsko blizu in je dobro poznal lokalno kulturo, okolje in jezik, poleg tega pa sta ga privlačila nizka koncentracija trgovcev v trgovini na drobno in dober potencial za rast. Tako kot mnogo slovenskih podjetij se je tudi Mercator odločil, da internacionalizira svojo dejavnost najprej na trge nekdanje Jugoslavije. Kombinacija lokacijsko specifičnih prednosti teh držav, velikega potenciala panoge trgovine na drobno in dobre možnosti izkoriščanja lastniško specifičnih prednosti so magnet za slovenska podjetja. Tretjo hipotezo sem potrdil pri strategiji in oceni uspešnosti Mercatorjeve internacionalizacije. Mercatorjeva internacionalizacija poslovanja je bila uspešna, ker je temeljila na sposobnem menedžmentu in dobri strategiji. Brez sposobnega menedžmenta, jasne vizije in odlične strategije je vstop na tuji trg obsojen na propad. Podjetje se že na domačem trgu srečuje s številnimi izzivi, ki jih na tujem trgu spremljajo še dodatne ovire. Zato je sposobnost menedžmenta ključna pri uspehu internacionalizacije.

Skupina Mercator je na dobri poti, da uresniči svoj cilj in postane vodilna trgovska veriga z živili in izdelki za dnevno rabo v gospodinjstvu v jugovzhodni Evropi. Na poti pa ga čaka še mnogo izzivov, saj konkurenca nikjer ne počiva. Na trge bo v prihodnosti vstopilo več tujih trgovskih verig, ki bodo ob razvijajočih se domačih podjetjih predstavljale vedno večjo konkurenco.

## 6. SEZNAM VIROV

1. Banka Slovenije (2007): *Neposredne naložbe – Direct Investment, 2005*. Ljubljana: Banka Slovenije.
2. Bhagwati, Jagdish (2005): *In Defense of Globalization*. New York: Oxford University Press.
3. Center za mednarodne odnose in CPII (2008): *Slovenske multinacionalke: majhne, a rastoče – Lestvica TOP 25 slovenskih multinacionalk*. Ljubljana in New York. Dostopno na <http://www.mednarodni->

odnosi.si/cmo/docs/Obvestilo%20za%20medije%20TOP%2025%20SLO  
%20MNP%20pon.pdf (23. julij 2008).

4. Damijan, Jože P. (1996): *Majhne države v svetovni trgovini*. Ljubljana: Krtina.
5. Dnevnik (2008): *Mercator v priprave za prodajo Embe*. Dnevnik, 26. julij.
6. Državni zavod za statistiko Republike Hrvaške (2008): *Statistične informacije 2008*. Zagreb: Državni zavod za statistiko Republike Hrvaške.
7. Dunning, John H. (1993): *Multinational enterprises and the global economy*. Workingham: Addison-Wesley Publishing Company.
8. Gaughan, Patrick A. (1999): *Mergers, acquisitions, and corporate restructurings*. New York: John Wiley&Sons.
9. Jaklič, Andreja (1999): *Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Jaklič, Andreja (2003): Slovenian Outward Foreign Direct Investment. V Svetličič, Marjan in Matija Rojec (ur.): *Faciliating Transition by Internationalization*, 205–226. Aldershot, Burlington: Ashgate.
11. Jaklič, Andreja in Marjan Svetličič (2003): *Enhanced Transition Through Outward Internationalization*. Aldershot, Burlington: Ashgate.
12. Jaklič, Andreja in Marjan Svetličič (2005): *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Konzum (2008): *O nama*. Dostopno na [http://www.konzum.hr/o\\_nama](http://www.konzum.hr/o_nama) (1. september 2008).
14. Krugman, Paul in Robin Wells (2006): *Economics*. New York: Worth Publishers.
15. Lee, Hyeock I. in Alan Rugman (2006): *Multinationals, Globalization, and Public Policy towards FDI in the Republic of Korea*. Dostopno na <http://www.kelley.iu.edu/GPO/documents/Lee%20Rugman%202006%20Invest%20Korea.doc> (20. julij 2008).
16. Makovec Brenčič Maja, Aleš Ahčan, Saša Jevšnik, Slavko Kosi, Igor Košir, Barbara Prosen in Katja Šturm (2001): Analiza trgovine v Republiki Srbiji – Možnosti slovenskega trgovskega podjetja Mercator, d.d. na srbski trg. V Janez Prašnikar (ur.): *Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije*. Ljubljana: Časnik Finance.
17. Mercator (1997–2008): *Letna poročila 1997–2007*. Ljubljana: Mercator.

18. Mercator (2007): Predstavitev Skupine Mercator 2006. Ljubljana: Mercator.
19. Mercator (2008): *Sporočilo za javnost: Skupina Mercator kljub zahtevnim razmeram v prvi polovici leta 2008 poslovala uspešno*. Dostopno na [http://www.mercator.si/o\\_mercatorju/mediji/sporocila\\_za\\_javnost/clanek?aid=3409](http://www.mercator.si/o_mercatorju/mediji/sporocila_za_javnost/clanek?aid=3409) (9. september 2008).
20. Organisation for Economic Cooperation and Development – OECD (1997): *Globalisation and Small and Medium Enterprises (SMEs)*. Pariz: Organisation for Economic Cooperation and Development.
21. Quinn, Barry in Anne Marie Doherty (2000): Power and Control in International Retail Franchising. *International Marketing Review* 17(4/5) 354–373.
22. Prašnikar Janez, Andreja Cirman in Polona Domadenik (2001): Naložbena dejavnost slovenskih podjetij v državah nekdanje Jugoslavije. V Janez Prašnikar (ur.): *Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije*. Ljubljana: Časnik Finance.
23. Rizman, Rudi (2001): Globalizacija – izziv nove družbene paradigme. *Economic and Business Review*, 3(posebna številka), 17–34.
24. Rojec, Matija (1994): *Tuje investicije v slovenski razvoj*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
25. Rugman, Alan M. in Cecilia Brain (2003): Multinational enterprises are regional, not global. *Multinational Business Review*. Dostopno na [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3674/is\\_200304/ai\\_n9172149/pg\\_3](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3674/is_200304/ai_n9172149/pg_3) (1. julij 2008).
26. Rugman, Alan M. (2003): Regional strategy and the demise of globalization. *Journal of International Management*, 9(4). Dostopno na [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B6VPF-49H6SY9-2&\\_user=4776866&\\_rdoc=1&\\_fmt=&\\_orig=search&\\_sort=d&view=c&\\_acct=C000033658&\\_version=1&\\_urlVersion=0&\\_userid=4776866&md5=d9fcdad640c4df521fe9b4d9b3eca6ca](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6VPF-49H6SY9-2&_user=4776866&_rdoc=1&_fmt=&_orig=search&_sort=d&view=c&_acct=C000033658&_version=1&_urlVersion=0&_userid=4776866&md5=d9fcdad640c4df521fe9b4d9b3eca6ca) (1. julij 2008).
27. Ruzzier, Mitja (2002): *Internacionalizacija v trgovini na drobno – primer Mercator*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

28. Svetličič, Marjan (1985): *Zlate mreže transnacionalnih podjetij*. Ljubljana: Delavska enotnost.
29. Svetličič, Marjan (1996): *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
30. Svetličič, Marjan in Andreja Jaklič (2001): Neposredne investicije v državah nekdanje Jugoslavije: Strateški ali defenzivni odziv. V Janez Prašnikar (ur.): *Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije*. Ljubljana: Časnik Finance.
31. Statistični urad Republike Srbije (2007): *Statistični letopis*. Beograd: Statistični urad Republike Srbije.
32. The Conference Board and Groningen Growth and Development Centre 2008 *Total Economy Database*, <http://www.conference-board.org/economics> (26. avgust 2008).
33. The Slovenia Times (2008): *Breaking the Confines of a Small Market*. Dostopno na <http://www.sloveniatimes.com/en/inside.cp2?uid=36A72CBC-F995-C354-99DA-18CD98F3BAF7&linkid=news&cid=ED4C6575-3589-840B-A072-1B6760015E2E> (1. september 2008).
34. UNCTAD (1998): *World Investment Report 1998: Trends and Determinants*. New York in Geneva: United Nations.
35. UNCTAD (2006): *World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*. New York in Geneva: United Nations.
36. UNCTAD (2007): *World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*. New York in Geneva: United Nations.
37. *Zakon o omejevanju preprečevanja konkurence*. Uradni list RS 36/2008. Dostopno na [http://www.uradni-list.si/\\_pdf/2008/Ur/u2008036.pdf](http://www.uradni-list.si/_pdf/2008/Ur/u2008036.pdf) (1. avgust 2008).

## Priloga A:

CMO-CPII lestvica TOP 25 SLOVENSКИH MULTINACIONALNIH PODJETIJ, ključne spremenljivke, 2006 (v tisoč EUR in število zaposlenih)

Rang		Ime podjetja	Sredstva		Prodaja		Zaposlenost		Indeks transnacionalnosti	Št. podjetij v tujini	Št. neposredno pokritih trgov
Sredstva v tujini	Indeks transnacionalnosti		V tujini	Skupaj	V tujini	Skupaj	V tujini	Skupaj			
1	20	Mercator	723.066	1.861.175	443.201	2.064.583	5.892	19.539	30	5	5
2	6	Gorenje	505.518	904.610	950.122	1.111.035	2.109	10.556	54	41	26
3	7	Krka	333.371	879.128	574.820	667.955	2.113	5.759	54	14	12
4	2	Droga Kolinska	267.101	437.083	238.520	337.858	2.605	3.577	68	11	6
5	24	Petrol	233.436	843.436	267.895	1.941.450	363	2.768	18	6	5
6	23	Merkur	154.075	874.108	352.291	999.029	661	4.075	23	8	7
7	13	Intereuropa	96.281	289.777	146.889	219.574	1.018	2.310	48	12	10
8	3	Helios	91.867	258.253	315.215	259.364	920	2.211	66	21	13
9	17	Iskra Avtoelektrika	60.931	168.791	151.399	197.884	443	2.534	43	12	11
10	4	Elan	56.600	122.071	110.202	122.726	337	1.267	54	7	6
11	19	Unior	50.385	389.227	193.401	284.703	645	3.796	33	21	17
12	12	Lesnina	50.049	98.457	71.358	138.341	303	683	49	6	2
13	10	Kolektor Group	44.530	177.684	229.054	247.948	1.110	2.879	52	10	9
14	11	Prevent	38.372	215.543	355.599	329.944	1.143	3.817	52	5	5
15	5	Trimo	35.389	122.588	175.425	168.186	278	979	54	12	12
16	15	Viator & Vektor	29.653	218.577	244.109	239.130	549	2.554	46	11	9
17	25	HIT	27.686	302.904	18.724	226.830	236	2.548	9	3	3
18	1	JUB	26.835	51.187	88.110	63.928	136	342	77	9	9
19	18	Hidria	24.650	179.639	137.849	183.932	330	2.400	34	21	17
20	21	Perutnina Ptuj	23.751	189.011	74.087	166.438	625	2.289	28	5	3
21	16	Kovintrade	20.579	110.840	125.523	178.284	134	294	45	10	9
22	22	ERA	16.895	68.898	9.410	80.818	163	371	27	2	2
23	14	ETI Elektroelement	16.122	62.562	63.588	71.309	431	1.745	47	10	10
24	8	Alpina	15.420	60.596	46.785	57.158	866	1.625	54	8	7
25	3	Kompas	15.009	39.108	115.188	164.247	206	431	52	16	16
SKUPAJ			2.957.571	8.925.253	5.498.764	10.522.654	23.616	81.349		286	53

Vir: CMO-CPII anketa o slovenskih multinacionalkah.