

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Aleksandra Makovec**

**Analiza možnosti za internacionalizacijo verige Cash&Carry na  
Mercatorjevih ciljnih tujih trgih –  
primer makedonskega trga**

**Magistrsko delo**

**Ljubljana, 2016**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Aleksandra Makovec**

**Mentor: red. prof. dr. Borut Marko Lah**

**Analiza možnosti za internacionalizacijo verige Cash&Carry na  
Mercatorjevih ciljnih tujih trgih –  
primer makedonskega trga**

**Magistrsko delo**

**Ljubljana, 2016**

## **ZAHVALA**

*Najprej se želim zahvaliti svojemu mentorju g. red. prof. dr. Markotu Lahu za vso strokovno pomoč in nasvete pri pisanju magistrskega dela.*

*Iskrena zahvala gre tudi g. akad. red. prof. dr. Slavku Splichalu za strokovne nasvete pri pisanju metodologije.*

*Hvala tudi g. doc. dr. Anžetu Burgerju za strokovne napotke in pomoč pri izdelavi empiričnega dela.*

*Velika zahvala tudi vsem internacionaliziranim podjetjem v Republiki Makedoniji, ki so sodelovala v raziskavi in mi s tem omogočila uspešen zaključek študija.*

*Zahvala tudi Mercatorju in internemu anonimnemu viru za svojo pomoč ter dovoljenje pri pisanju teme o največji trgovski verigi v Sloveniji.*

*Nazadnje pa se želim zahvaliti mojim najbližjimi, mami in atiju katerima posvečujem magistrsko delo in moji najdražji in najboljši sestri Kristini, ki so tekom cele magistrske naloge verjeli vame in me spodbujali in hrabрили k zaključku dela.*

*Predvsem pa velika zahvala moji ljubezni Boštjanu, ki je kljub napornih dnevih v času pisanja magistrskega dela vedno našel lepe besede, ki so me vsak dan znova motivirale in za najino neskončno ljubezen ter podporo s katero mi vsak dan polepšal življenje.*



## IZJAVA O AVTORSTVU

### magistrskega dela

Podpisana Aleksandra Makovec, z vpisno številko 21081007, sem avtorica magistrskega dela z naslovom: **Analiza možnosti za internacionalizacijo verige Cash&Carry na Mercatorjevih ciljnih tujih trgih – primer makedonskega trga.**

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo magistrsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah (UL RS, št. 16/07-UPB3, 68/08, 85/10 Skl.US: U-I-191/09-7, Up-916/09-16)), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko magistrskega dela ter soglašam z objavo magistrskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne

Podpis avtorice: \_\_\_\_\_

## **Analiza možnosti za internacionalizacijo verige Cash&Carry na Mercatorjevih ciljnih tujih trgih – primer makedonskega trga**

**Povzetek.** Raziskava magistrskega dela predstavlja novo dimenzijo poslovanja na proučevanem trgu s poudarkom na problematiki o izbiri najbolj primerne tržne vstopne strategije z novim poslovnim modelom. Namreč poslovni koncept Cash&Carry je v državah Zahodne Evrope bolj zastopan in razširjen kot v državah Jugovzhodne Evrope, kjer je prisoten z manjšo zastopanostjo ali celo odsotnostjo, kot je primer proučevanega trga. Iz teoretičnih ugotovitev je izdelan model 5K, ki je sestavljen iz petih ključnih vprašanj o internacionalizaciji, v modelu so podani eksplicitni odgovori, sestavljeni iz implementacije kompilacije različnih domačih in tujih avtorjev s ciljem omogočiti podjetjem bolj strukturirano pot do uspešne internacionalizacije. V magistrskem delu je eksplicitno obravnavan proučevani trg, pri čemer so zajeti vsi dejavniki iz PEST-analize, v zaključku omenjene analize je podana tudi komparacija ključnih ekonomskih kazalnikov vseh nekdanjih držav v regiji. V raziskavi so poudarjene tudi prednosti ekspanzije z novim poslovnim modelom, ki indicira na uspešno poslovanje oziroma na izkoriščanje prednosti prvega na proučevanem trgu. Prav tako so implementirane različne raziskave o internacionalizaciji z maloprodajnim modelom na trgih nekdanje Jugoslavije o proučevani družbi, pri čemer je v naši raziskavi postavljen akcent izključno na anonimno oziroma na modelu veleprodaje. Obravnavani so tako posredni kot neposredni domači in tuji tekmeci, ki so na makedonskem trgu prisotni s trgovskimi verigami in poslujejo na drobno ali celo kombinirano. Na podlagi temeljito proučene literature je bila izvedena SWOT-analiza za profil proučevane družbe za makedonski trg. V raziskavi magistrskega dela so zajete tri krovne hipoteze, pri čemer je vsaka hipoteza razdeljena na dve pojasnjevalni hipotezi. Spremenljivki  $x$  in  $y$  kot tudi indikatorji za merjenje le-te so zastavljeni na osnovi proučene literature. Obravnavane so tako funkcionalne kot tudi institucionalne tržne vstopne oblike, pri čemer sta v empiričnem delu pri operacionalizaciji vključeni obe skupini strategij, pri verifikaciji hipotez pa je vključena zgolj druga skupina. V sklepu je podano subjektivno mnenje avtorja o najbolj primerni tržni vstopni strategiji z novim poslovnim modelom na makedonskem trgu, upoštevajoč pridobljena tako teoretična kot tudi empirična ozadja in spoznanja v raziskavi.

**Ključni pojmi:** *institucionalne tržne vstopne strategije, multinacionalna družba, model 5K, inovativni poslovni model, internacionalizacija, Makedonija, izkoristiti prednosti prvega.*

## **Analysis of the Opportunities for Internationalization of the Cash&Carry Chain on Mercator's Foreign Target Markets – Example of the Macedonian Market**

**Abstract.** *The master's thesis presents a new dimension of wholesale on the researched Macedonian market with a focus on the problems of choosing the most appropriate market entry strategy with a new business model. The business concept of Cash&Carry is more represented and widespread in the Western European countries than in the countries of south-eastern Europe, where it is present with a smaller representation, or even absence, as it is the case in the studied market. Based on the theoretical conclusions, we built 5K model, which is composed of the five key issues of internationalization. In the model, there are explicit answers given based on compilation of the theories by various domestic and foreign authors with the aim of enabling businesses a more structured way for successful internationalization. In the master's thesis, the studied market is explicitly discussed, including all factors of PEST analysis, and comparison of key economic factors of all former countries in the region. The study also highlighted the advantages of expansion with a new business model that indicates the successful implementation of business model, or advantages of the first-mover on the market. Variety of researches on the internationalization with retail sale model of the studied company in the markets of the former Yugoslavia are also implemented, with the emphasis on the wholesale model. Both direct and indirect domestic and foreign competitors, which are present on the Macedonian market with retail chains and retail business or even combined, are analysed. Based on a thorough examination of the literature, SWOT analysis of the company's profile was conducted for the Macedonian market. The study of the master's thesis covers three main hypotheses, whereby each parent hypothesis is divided into two explanatory hypotheses. Based on the examined literature, the variables  $x$  and  $y$  as well as the indicators for the measurements are set. Both functional as well as institutional market entry forms are discussed, wherein in the empirical part by the operationalization, both groups of strategies are included, and by verification of the hypotheses only institutional forms are included. In conclusion, author's subjective opinion regarding the most appropriate market entry strategy with a new business model in the Macedonian market is given, taking into account the acquired theoretical as well as empirical background.*

**Key words:** *institutional market entry strategy, a multinational company, 5K model, innovative business model, internationalization, Macedonia, first-mover advantage.*

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>18</b>
1.1	Deskripcija znanstvene relevantnosti proučevane teme .....	18
<b>2</b>	<b>METODOLOŠKI KONSTRUKT MAGISTRSKEGA DELA</b> .....	<b>20</b>
2.1	Opredelitev proučevanega problema .....	20
2.2	Raziskovalne hipoteze .....	22
2.2.1	Definicije spremenljivk .....	25
2.2.1.1	Velikost podjetja .....	26
2.2.1.2	Starost prevzetega podjetja .....	26
2.2.1.3	Ovire .....	26
2.2.1.4	Operacionalizacija spremenljivk .....	27
2.3	Metodološki okvir proučevanega dela .....	28
2.4	Struktura magistrskega dela .....	30
<b>3</b>	<b>OPREDELITEV ELEMENTARNIH POJMOV</b> .....	<b>32</b>
3.1	Zgodovina generičnega procesa internacionalizacije .....	32
3.1.1	Opredelitev pojma internacionalizacija .....	34
3.2	Opredelitev pojma globalizacija .....	35
3.2.1	Diferenciacije med internacionalizacijo in globalizacijo .....	38
3.3	Opredelitev pojma Cash&Carry .....	40
3.3.1	Mercatorjeva veriga Cash&Carry .....	40
<b>4</b>	<b>POSLOVANJE V MEDNARODNEM OKOLJU</b> .....	<b>42</b>
4.1	Faktografski prikaz oblik okolja .....	42
4.2	PEST-analiza .....	45
4.3	Internacionalni marketing .....	47
4.3.1	Marketinški koncept .....	49
4.4	Pomembnost tujih jezikov in integracija podjetja v mednarodnem poslovanju .....	50
4.4.1	Uspešnost komunikacije z različnimi kulturami .....	51
<b>5</b>	<b>SINTETIČNE TEORIJE INTERNACIONALIZACIJE</b> .....	<b>52</b>
5.1	Teorija monopolnih prednosti .....	52
5.2	Teorija internalizacije .....	54
5.3	Eklektična ali OLI-paradigma .....	56

5.4 Uppsalski stopenjski internacionalizacijski model .....	59
<b>6 SISTEMATIZACIJA TRŽNIH VSTOPNIH STRATEGIJ .....</b>	<b>64</b>
6.1 Oblike tržnih vstopnih strategij.....	64
6.1.1 Funkcionalne tržne vstopne strategije .....	64
6.1.2 Izvoz .....	65
6.1.2.1 Licenčno poslovanje .....	67
6.1.2.2 Franšizing .....	68
6.1.3 Institucionalne tržne vstopne strategije .....	70
6.1.3.1 Joint venture .....	70
6.1.3.2 Hčerinska družba .....	71
6.1.3.2.1 Akvizicija/investicija brownfield.....	74
6.1.3.2.2 Investicija greenfield.....	78
<b>7 INTERNACIONALIZACIJA S POMOČJO MODELA 5K.....</b>	<b>83</b>
7.1 Kakšno vlogo ima adaptacija elementov marketinškega spleta pri internacionalizaciji? .....	84
7.2 Kakšna tveganja lahko na poti internacionalizacije podjetje pričakuje? .....	87
7.3 Kako evalvirati primeren trg za internacionalizacijo? .....	88
7.4 Katero tržno vstopno strategijo izbrati? .....	90
7.5 Kdaj je (ne)primeren čas internacionalizacije? .....	92
<b>8 PREDSTAVITEV PROUČEVANE DRUŽBE MERCATOR D. D. ....</b>	<b>94</b>
8.1 Predstavitev družbe »M« .....	94
8.1.1 Retrospektiva proučevane družbe »M«.....	94
8.1.2 Vizija in poslanstvo družbe »M« .....	99
8.1.3 Ključni finančni kazalci družbe »M« .....	99
8.2 Internacionalizacija družbe »M« na trgih nekdanje Jugoslavije.....	101
8.2.1 Internacionalizacija družbe »M« na trgu Hrvaške .....	102
8.2.2 Internacionalizacija družbe »M« na trgu Bosne in Hercegovine .....	102
8.2.3 Internacionalizacija družbe »M« na trgu Srbije .....	103
8.2.4 Internacionalizacija družbe »M« na trgu Črne gore.....	103
<b>9 ANALIZA MAKEDONSKEGA TRGA .....</b>	<b>104</b>
9.1 Predstavitev Republike Makedonije .....	104
9.1.1 Politično okolje .....	106
9.1.2 Ekonomsko okolje.....	109



9.1.3 Sociokulturno okolje .....	116
9.1.4 Tehnološko okolje .....	118
9.2 Primerjava ključnih PEST-dejavnikov držav nekdanje Jugoslavije .....	120
9.3 Analiza konkurence .....	126
9.3.1 Posredna konkurenca tujih trgovskih verig .....	128
9.3.1.1 Veropulos .....	128
9.3.1.2 Ramstore .....	130
9.3.1.3 Carrefour .....	131
9.3.1.4 Engrotuš .....	132
9.3.2 Neposredna konkurenca domačih trgovskih verig .....	133
9.3.2.1 Žito .....	133
9.3.3 Posredna konkurenca domačih trgovskih verig .....	135
9.3.3.1 Tinex .....	135
9.3.3.2 Kam market .....	138
9.3.3.3 Skopski Pazar .....	139
9.3.3.4 Tediko .....	140
<b>10 SINTETIZIRANJE TEORETSKIH IN EMPIRIČNIH UGOTOVITEV .....</b>	<b>143</b>
10.1 SWOT-analiza, adaptirana na Mercatorjevem profilu .....	143
10.2 Konstrukt empiričnega dela .....	145
10.3 Ilustracija deskriptivnih empiričnih ugotovitev .....	147
10.4 Faktorska analiza .....	156
10.5 Verifikacija in interpretacija proučevanih hipotez .....	160
10.5.1 Spremenljivka velikost podjetja .....	160
10.5.2 Spremenljivka starost prevzetega podjetja .....	163
10.5.3 Spremenljivka ovire .....	166
10.6 Rezime verificiranih hipotez .....	169
10.7 Probit analiza .....	169
10.7.1 Probit analiza – TVS izvoz .....	171
10.7.2 Probit analiza – TVS FTVS .....	173
10.7.3 Probit analiza – TVS JV .....	174
10.7.4 Probit analiza – TVS akvizicija .....	176
10.7.5 Probit analiza – TVS ITVS .....	177

10.7.6 Rezime ugotovitev probit analize.....	179
<b>11 SKLEP.....</b>	<b>181</b>
11.1 Adicija teoretičnih in empiričnih ugotovitev .....	181
<b>12 LITERATURA .....</b>	<b>185</b>
<b>PRILOGA A: Anketni vprašalnik v različnih jezikih.....</b>	<b>217</b>
Priloga A.1: Anketni vprašalnik v slovenskem jeziku.....	217
Priloga A.2: Anketni vprašalnik v makedonskem jeziku .....	220
Priloga A.3: Anketni vprašalnik v angleškem jeziku.....	223
Priloga A.4: Anketni vprašalnik v nemškem jeziku .....	226
<b>PRILOGA B: Izpis analize iz SPSS-a za faktorsko analizo (PAF) .....</b>	<b>229</b>
Priloga B.1: Začetni test ustreznosti podatkov za faktorsko analizo .....	229
Priloga B.2: Končni test ustreznosti podatkov za faktorsko analizo .....	229
Priloga B.3: Začetna faktorska analiza komunalitete .....	230
Priloga B.4: Končna faktorska analiza komunalitete.....	231
Priloga B.5: Začetna faktorska analiza deleža pojasnjene variance .....	232
Priloga B.6: Končna faktorska analiza matrika faktorjev .....	233
Priloga B.7: Začetna faktorska analiza matrika faktorjev.....	234
Priloga B.8: Končna faktorska analiza faktorji rotacijske matrike .....	235
Priloga B.9: Začetna faktorska analiza faktorji rotacijske matrike.....	236
Priloga B.10: Končna faktorska analiza matrika transformacijskih faktorjev .....	237
Priloga B.11: Začetna faktorska analiza matrika transformacijskih faktorjev.....	237
Priloga B.12: Začetna faktorska analiza diagram lastnih vrednosti.....	237
<b>PRILOGA C: Izpis analize iz SPSS-a za PCA-analizo .....</b>	<b>238</b>
Priloga C.1: Začetni test ustreznosti podatkov za PCA-analizo .....	238
Priloga C.2: Končni test ustreznosti podatkov za PCA-analizo .....	238
Priloga C.3: Začetna PCA-analiza komunalitete .....	239
Priloga C.4: Končna PCA-analiza komunalitete .....	240
Priloga C.5: Začetna PCA-analiza delež pojasnjene variance .....	241
Priloga C.6: Končna PCA-analiza delež pojasnjene variance .....	242
Priloga C.7: Začetna PCA-analiza diagram lastnih vrednosti .....	243
Priloga C.8: Končna PCA-analiza diagram lastnih vrednosti.....	243
Priloga C.9: Začetna PCA-analiza matrika komponent.....	244

Priloga C.10: Končna PCA-analiza matrika komponent .....	245
Priloga C.11: Začetna PCA-analiza komponent rotacijske matrike .....	246
Priloga C.12: Končna PCA-analiza komponent rotacijske matrike .....	247
Priloga C.13: Začetna PCA-analiza matrike transformacijskih komponent.....	247
Priloga C.14: Končna PCA-analiza matrika transformacijskih komponent .....	248
<b>PRILOGA Č: Izpis analize iz SPSS-a za H3, H3a, H3b .....</b>	<b>249</b>
Priloga Č.1: Začetna analiza H3a.....	249
Priloga Č.2: Začetna analiza H3b .....	250
Priloga Č.3: Začetna analiza H3 .....	251
<b>PRILOGA D: Izpis analize iz SPSS-a za probit analizo .....</b>	<b>252</b>
Priloga D.1: Probit analiza – TVS Izvoz .....	252
Priloga D.2: Probit analiza – TVS licenčno poslovanje .....	253
Priloga D.3: Probit analiza – TVS franšizing .....	255
Priloga D.4: Probit analiza – TVS FTVS .....	257
Priloga D.5: Probit analiza – TVS JV.....	258
Priloga D.6: Probit analiza – TVS akvizicija.....	259
Priloga D.7: Probit analiza – TVS investicija brownfield .....	260
Priloga D.8: Probit analiza – TVS investicija greenfield.....	263
Priloga D.9: Probit analiza – TVS ITVS .....	265

## KAZALO TABEL

Tabela 6.1: Rezime prednosti in slabosti FTVS .....	69
Tabela 6.2: Rezime prednosti in slabosti ITVS .....	82
Tabela 9.1: Najpomembnejši uvozni poslovni partnerji Makedonije.....	110
Tabela 9.2: Najpomembnejši izvozni poslovni partnerji Makedonije.....	110
Tabela 9.3: Ekonomski kazalci Makedonije.....	111
Tabela 9.4: Struktura vhodnih NTI po državah vlagateljicah v obdobju 2003–2015 .....	111
Tabela 9.5: Komparacija ključnih kazalcev narodnega gospodarstva Makedonije vs. Slovenije .....	114
Tabela 9.6: Struktura vhodnih NTI po panogah v obdobju 2003–2015.....	116
Tabela 9.7: Raba interneta v Republiki Makedoniji na 100 prebivalcev .....	119
Tabela 9.8: Klasifikacija trgovskih oblik .....	127
Tabela 9.9: Največja podjetja v trgovski panogi v letu 2013 .....	136
Tabela 9.10: Najuspešnejša podjetja v trgovski panogi v letu 2013 .....	136
Tabela 9.11: Vodilni trgovci na drobno po prometu in deležu na MKT .....	140
Tabela 10.1: SWOT-matrika, izdelana za profil Mercatorja .....	145
Tabela 10.2: Delež pojasnjene variance .....	158
Tabela 10.3: Faktorska struktura po pravokotni rotaciji.....	159
Tabela 10.4: Izbira TVS greenfield glede na velikost podjetja .....	161
Tabela 10.5: Izbira TVS JV glede na velikost podjetja.....	162
Tabela 10.6: Izbira FTVS glede na velikost podjetja .....	162
Tabela 10.7: Izbira ITVS glede na velikost podjetja .....	163
Tabela 10.8: Izbira TVS brownfield glede na starost prevzetega podjetja.....	164
Tabela 10.9: Izbira TVS akvizicija glede na starost prevzetega podjetja.....	165
Tabela 10.10: Komparacija akvizicije vs. investicije brownfield .....	165
Tabela 10.11: Ocena vpliva ovir glede na izbiro TVS JV .....	166
Tabela 10.12: Ocena vpliva ovir glede na izbiro TVS greenfield .....	167
Tabela 10.13: Povezanost ocene vpliva ovir na izbiro TVS .....	168
Tabela 10.14: Tabelarična ilustracija proučevanih hipotez .....	169
Tabela 10.15: Preverjanje ustreznosti probit modela – TVS izvoz .....	171
Tabela 10.16: Prilagajanje podatkov v probit modelu – TVS izvoz .....	171
Tabela 10.17: Pseudo R-Square probit analize – TVS izvoz .....	172
Tabela 10.18: Probit regresijski koeficient – TVS izvoz.....	172
Tabela 10.19: Preverjanje ustreznosti probit modela – TVS FTVS .....	173
Tabela 10.20: Prilagajanje podatkov v probit modelu – TVS FTVS .....	173
Tabela 10.21: Pseudo R-Square probit analize – TVS FTVS .....	173
Tabela 10.22: Probit regresijski koeficient – TVS FTVS .....	174
Tabela 10.23: Preverjanje ustreznosti probit modela – TVS JV .....	174
Tabela 10.24: Prilagajanje podatkov v probit modelu – TVS JV .....	174
Tabela 10.25: Pseudo R-Square probit analize – TVS JV.....	175
Tabela 10.26: Probit regresijski koeficient – TVS JV.....	175

Tabela 10.27: Preverjanje ustreznosti probit modela – TVS akvizicija .....	176
Tabela 10.28: Prilagajanje podatkov v probit modelu – TVS akvizicija.....	176
Tabela 10.29: Pseudo R-Square probit analize – TVS akvizicija .....	176
Tabela 10.30: Probit regresijski koeficient – TVS akvizicija.....	177
Tabela 10.31: Preverjanje ustreznosti probit modela – TVS ITVS.....	177
Tabela 10.32: Prilagajanje podatkov v probit modelu – TVS ITVS .....	178
Tabela 10.33: Pseudo R-Square probit analize – TVS ITVS .....	178
Tabela 10.34: Probit regresijski koeficient – TVS ITVS .....	179
Tabela 10.35: Tabelarična ilustracija ugotovitev probit analize.....	179

## KAZALO SLIK

Slika 2.1: Operacionalizacija spremenljivk .....	27
Slika 3.1: Cash&Carry lokacije v Sloveniji .....	41
Slika 4.1: Domači in tuji trg ter ovire za vstop podjetja na tuji trg .....	42
Slika 4.2: Dejavniki iz PEST-analize .....	45
Slika 4.3: Področja uporabe PEST-analize.....	46
Slika 5.1: Eklektična paradigma.....	58
Slika 5.2: Teoretični model Uppsalske šole – proces internacionalizacije.....	63
Slika 6.1: Oblike TVS .....	65
Slika 6.2: Sistematizacija TVS .....	73
Slika 6.3: Izbrane investicijske oblike .....	77
Slika 7.1: Model 5K .....	84
Slika 8.1: Aktualni in potencialni trgi Skupine Mercator.....	98
Slika 8.2: Prihodki iz prodaje Skupine Mercator na domačem in tujem trgu .....	100
Slika 8.3: Prodaja v trgovski dejavnosti po blagovnih skupinah.....	101
Slika 8.4: Prodaja Skupine Mercator po tipu prodaje.....	101
Slika 9.1: Republika Makedonija .....	105
Slika 9.2: Ramstore lokacije v Makedoniji .....	131
Slika 9.3: Lokacije Kam marketov v Makedoniji .....	138
Slika 10.1: Vprašanje o pravni obliki podjetja .....	147
Slika 10.2: Vprašanje o pripadnosti panoge podjetja .....	148
Slika 10.3: Vprašanje o izbiri TVS.....	149
Slika 10.4: Število izbranih TVS.....	150
Slika 10.5: Vprašanje o zadovoljstvu izbrane TVS.....	151
Slika 10.6: Vprašanje o številu zaposlenih v podjetju.....	152
Slika 10.7: Velikost podjetja .....	152
Slika 10.8: Vprašanje o starosti prevzetega objekta .....	153
Slika 10.9: Starost prevzetega podjetja.....	153
Slika 10.10: Vprašanje o oceni vpliva ovir na izbiro TVS.....	154
Slika 10.11: Diagram lastnih vrednosti .....	157

## KAZALO GRAFIKONOV

Graf 3.1: Vodeča Cash&Carry podjetja na svetu .....	40
Graf 5.1: Fizična razdalja ciljnih tujih trgov .....	61
Graf 6.1: Motivi pri izbiri TVS .....	78
Graf 7.1: Vrsta tujih trgov .....	89
Graf 9.1: Letna stopnja rasti BDP .....	112
Graf 9.2: Stopnja inflacije v Republiki Makedoniji od leta 2003 do leta 2013.....	113
Graf 9.3: Gibanje vhodnih in izhodnih neposrednih tujih investicij v Makedoniji.....	115
Graf 9.4: Stopnja izobrazbe, popis iz leta 2002.....	118
Graf 9.5: Delež podjetij do internetnega dostopa v letu 2014.....	119
Graf 9.6: BDP na prebivalca, pariteta kupne moči.....	121
Graf 9.7: Gospodarska rast: Stopnja spremembe realnega BDP.....	122
Graf 9.8: Inflacija: Stopnja spremembe indeksa porabniških cen.....	122
Graf 9.9: Stopnja brezposelnosti .....	123
Graf 9.10: Indeks korupcijskega nadzora (-2,5 nizko; 2,5 visoko).....	123
Graf 9.11: Indeks percepcije korupcije (CPI), 100 = ni korupcije .....	124
Graf 9.12: Indeks političnih pravic, 7 (nizko) – 1 (visoko).....	125
Graf 9.13: Uporabniki interneta, na 100 prebivalcev .....	125
Graf 9.14: Število internetnih objav za posamezne trgovce.....	142
Graf 9.15: Število časopisnih objav za posamezne trgovce .....	142
Graf 10.1: Pravna oblika podjetij .....	148
Graf 10.2: Panoga podjetij.....	149
Graf 10.3: Izbrane TVS .....	150
Graf 10.4: Evalvacija zadovoljstva podjetij z izbrano TVS .....	151
Graf 10.5: Komparacija evalvacije zadovoljstva podjetij z izbrano TVS – ITVS vs. FTVS .....	152
Graf 10.6: Ocena vpliva ovir na izbiro TVS .....	155
Graf 10.7: Komparacija ocene vpliva zunanjih vs. notranjih ovir.....	156

**AKRONIMI:**

<b>Oznaka</b>	<b>Angleški naziv</b>	<b>Slovenski naziv</b>
<b>AD</b>	Joint-stock company	Delniška družba
<b>BDP</b>	Gross domestic product	Bruto domači proizvod
<b>C&amp;C</b>	C&C	Plačaj in pelji
<b>CEE</b>	Central and Eastern European Countries	Države Srednje in Vzhodne Evrope
<b>CEO</b>	Chief executive officer	Generalni direktor
<b>CPI</b>	Corruption Perceptions Index	Indeks percepcije korupcije
<b>DUI</b>	Democratic Union for Integration	Demokratska unija za integracijo
<b>EBCS</b>	Euro Business Center Skopje	Euro Biznis Center Skopje
<b>EIU</b>	Economist Intelligence Unit	Ekonomska obveščevalna enota
<b>FAO</b>	Food and Agriculture Organization of the United Nations	Organizacija združenih narodov za prehrano in kmetijstvo
<b>FTVS</b>	Functional market entry strategy	Funkcionalna tržna vstopna strategija
<b>FYROM</b>	Former Yugoslav Republic of Macedonia	Nekdanja Jugoslovanska Republika Makedonija
<b>HABITAT</b>	United Nations Human Settlements Programme	Program Združenih narodov za naselje
<b>IAEA</b>	International Atomic Energy Agency	Mednarodna agencija za jedrsko energijo
<b>IBRD</b>	International Bank for Reconstruction and Development	Mednarodna banka za obnovo in razvoj
<b>ICAO</b>	International Civil Aviation Organization	Mednarodna organizacija za civilno letalstvo
<b>IDA</b>	International Development Association	Mednarodna zveza za razvoj
<b>IFC</b>	International Finance Corporation	Mednarodna finančna korporacija
<b>IFAD</b>	International Fund for Agricultural Development	Mednarodni sklad za razvoj kmetijstva
<b>ILO</b>	International Labour Organization	Mednarodna organizacija dela
<b>IMF</b>	International Monetary Fund	Mednarodni denarni sklad
<b>ITU</b>	International Telecommunication Union	Mednarodna telekomunikacijska zveza
<b>ITVS</b>	Institutional market entry strategy	Institucionalna tržna vstopna strategija
<b>JV</b>	Joint venture	Skupne naložbe
<b>LP</b>	Annual report	Letno poročilo



<b>Oznaka</b>	<b>Angleški naziv</b>	<b>Slovenski naziv</b>
<b>LP PS M</b>	Annual report Business System Mercator	Letno poročilo Poslovni sistem Mercator
<b>M</b>	Mercator	Mercator
<b>MIGA</b>	Multilateral Investment Guarantee Agency	Mednarodna agencija za zavarovanje investicij
<b>MKD</b>	Macedonian Denar	Makedonski denar
<b>MKT</b>	Macedonia Market	Makedonski trg
<b>MSP</b>	Small and Medium enterprises	Mala in srednja podjetja
<b>NTI</b>	Foreign Direct Investment	Neposredna tuja investicija
<b>RM</b>	Republic of Macedonia	Republika Makedonija
<b>SDSM</b>	Social Democratic Union of Macedonia	Socialdemokratska zveza Makedonije
<b>SP</b>	Skopski Pazar	Skopski Pazar
<b>TVS</b>	Market entry strategy	Tržna vstopna strategija
<b>UL</b>	Official Gazette of the Republic of Slovenia	Uradni list
<b>UN</b>	United Nations	Združeni narodi
<b>UNCTAD</b>	United Nations Conference on Trade and Development	Konferenca Združenih narodov o trgovini in razvoju
<b>UNDP</b>	United Nations Development Programme	Program Združenih narodov za razvoj
<b>UNEP</b>	United Nations Environment Programme	Program Združenih narodov za okolje
<b>UNESCO</b>	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization	Organizacija združenih narodov za izobraževanje
<b>UNICEF</b>	United Nations Children's Fund	Sklad Združenih narodov za otroke
<b>UNIDO</b>	United Nations Industrial Development Organization	Organizacija združenih narodov za industrijski razvoj
<b>UPU</b>	Universal Postal Union	Svetovna poštna zveza
<b>VMRO-DPMNE</b>	Internal Macedonian Revolutionary Organization – Democratic Party for Macedonian National Unity	Notranja makedonska revolucionarna organizacija – Demokratska partija makedonske narodne enotnosti
<b>WFP</b>	United Nations World Food Programme	Svetovni program za prehrano
<b>WHO</b>	World Health Organization	Svetovna zdravstvena organizacija
<b>WIPO</b>	World Intellectual Property Organization	Svetovna organizacija za intelektualno lastnino
<b>WMO</b>	World Meteorological Organization	Svetovna meteorološka organizacija
<b>WTO</b>	World Trade Organization	Mednarodni trgovinski center

# 1 UVOD

*»Vsaka teorija ali teoretična paradigma v družbenih znanostih ima svoj 'prav'. Vprašanje seveda je, v kolikšni meri.«*

Dr. Borut Marko Lah, red. prof. na Fakulteti za družbene vede UL (1998, 9)

## 1.1 Deskripcija znanstvene relevantnosti proučevane teme

Magistrsko delo se bo poglobilo v segment, ki do danes predvsem v Sloveniji in tudi širše skoraj ni bil obravnavan ter ima na prvi pogled marginalen pomen v literaturi, pa tudi v praksi. Vendar ne bi smelo biti tako, saj lahko prav ta koncept s svojo poslovno specifičnostjo pripomore podjetju k enormno hitremu uspehu in rasti z ekspanzijo na tujih ciljnih trgih, analogen primer so diskontne verige v Sloveniji in po svetu. V magistrskem delu bomo preučili možnosti in način vstopa z novim poslovnim modelom veleprodaje naše proučevane družbe na makedonskem trgu, ki je sicer že prisotna z poslovno obliko maloprodaje na trgih nekdanje Jugoslavije, kot so Hrvaška, Srbija, Bosna in Hercegovina ter Črna gora, v Makedoniji pa je prisotna zgolj s franšiznimi trgovinami pod formatom Intersport (Poročilo o poslovanju Skupine Mercator 2014; Letno poročilo Poslovni Sistem Mercator<sup>1</sup> 2014, 35). Ker je makedonski trg precej zasičen s poslovno obliko maloprodaje (Crvenkovska in Jordanova 2008; Stopanska komora na Makedonija 2015a), bomo v našem magistrskem delu obravnavali izključno koncept veleprodaje oziroma inovativen poslovni model Cash&Carry<sup>2</sup>.

Mercatorjeva vizija je biti največji, najuspešnejši in najučinkovitejši trgovec v regiji (LP PS M 2009). Menimo, da je realizacija vizije možna tudi na makedonskem trgu in nedvomno bi lahko postal superioren s predikatom najboljši trgovec, če bi se odločil za širitev svoje C&C verige v Makedoniji. Slogan, ki ga ima v Sloveniji največja trgovska veriga »Mercator, najboljši sosed!«, bi lahko za potrebe makedonskega trga modificiral na »Mercator, najboljši prijatelj!«, saj Makedonci kot večina drugih držav štejejo za svoje

---

<sup>1</sup> V nadaljevanju magistrskega dela bomo uporabljali okrajšavo: LP PS M.

<sup>2</sup> V nadaljevanju bomo uporabili okrajšavo: C&C.

sosede zgolj sosednje države, kot so Srbija, Albanija, Bolgarija in Grčija, Slovenijo pa štejejo za prijateljsko državo.

»Občudujemo naše samostojne stranke zaradi njihove strasti in želje po poslovanju in zaradi tega jih želimo na najboljši način pri tem podpreti: z najboljšo storitvijo ter najboljšimi izdelki z našim dolgoletnimi delovnimi izkušnjami ter z novimi idejami«<sup>3</sup> (You&Metro 2013), so besede Kocha, člana Uprave Metro skupine in CEO Metro C&C, ki je prepričan, da je veliko podjetje lahko dolgoročno uspešno zgolj, če so uspešni njegovi kupci, česar pa se zaveda tudi naša proučevana družba, saj nenehno dela na svoji kakovosti in bogati ponudbi.

Primarna težava, s katero se bomo soočali med pisanjem magistrskega dela, so pomanjkljivi viri domače literature o konceptu C&C, kot so: poglobljena znanstvena spoznanja, temeljna strokovna spoznanja, znanstveni članki in empirične analize. Prav iz tega naslova se bomo med raziskavo oprli na tujo literaturo in vire. V magistrskem delu bomo temeljito proučili institucionalne tržne vstopne strategije, možne »push in pull« dejavnike (Kienbaum in drugi 2000, 185), ovire pri internacionalizaciji (Jaklič in Svetličič 2005), prednosti in slabosti institucionalnih tržnih vstopnih strategij ter podali komparacijo le-teh (Kutschker in Schmid 2011; Miessgang 2014; Stallmann in Vegner 2015).

Z našo raziskavo želimo pridobiti fundamentalen vpogled v proučevani trg o njegovih priložnostih, nevarnostih, prednostih ali slabostih v primeru, da bi se Mercator odločil za internacionalizacijo verige C&C na makedonskem trgu. Terminologija C&C, kot jo poznamo danes, se je uporabljala že leta 1920 v Združenih državah Amerike (Chicago Tribune 1920; S&W 2015). V neodvisnem dnevniku Enakopravnost (*Equality*) iz leta 1944, ki je bil namenjen slovenskim delavcem v Ameriki, se je termin oziroma koncept C&C uporabljal za različne izmenjave med prodajalci in kupci (Enakopravnost 1944). V literaturi se je pojem C&C najbolj začel pojavljati med drugo svetovno vojno, ko je bil koncept uporabljen za transport orožja. Leta 1937 so različni zakoni o nevtralnosti prepovedali izvoz orožja in finančno podporo vodilnim vojnim državam. Vendar so z dopolnjevanjem klavzule C&C s 01. majem 1937 podprli koncept plačaj in pelji (v \$), ki je

---

<sup>3</sup> Orig. »Wir bewundern unsere selbstständigen Kunden für ihre Leidenschaft und ihren Unternehmergeist - und wir wollen sie bei ihren Zielen bestmöglich unterstützen: mit herausragendem Service und besten Produkten, mit unserer langjährigen Expertise und neuen Ideen« (You&Metro 2013).

omogočil vodilnim vojnim državam odkup ameriškega orožja, ki so ga morali transportirati z lastnimi ladjami (Žmavc in Žagar 2011, 325; Abitur Geschichte 2015; EU-Austritts-Volksbegehren 2015; Referaty 2015). Konec 50-ih let in na začetku 60-ih prejšnjega stoletja je prišel koncept iz ZDA v Nemčijo. Ratio je bil prvi trgovec, ki je leta 1957 odprl trgovino C&C, zatem so sledila številna druga eminentna imena iz trgovske panoge<sup>4</sup> (CC Verband 2015).

Kljub dolgoletnemu obstoju koncepta C&C v Evropi ugotavljamo, da gre pri proučevanem trgu za neobdelan »diamant« v korelaciji s poslovno obliko maloprodaje.

Z raziskavo želimo odpreti novo dimenzijo poslovanja veleprodaje na makedonskem trgu in podati predlog za širitev Mercatorjeve verige C&C na proučevanem trgu, saj menimo, da bi predstavljal perspektiven koncept poslovanja.

## 2 METODOLOŠKI KONSTRUKT MAGISTRSKEGA DELA

*»Vedno bolj bo prihajalo do kontaktov z ljudmi iz različnih kultur in jezikov. Kar pomeni, da bomo morali razviti senzibilnost, tolerantnost in razumevanje. Obvladovanje tujih jezikov in poznavanje tuje kulture bo predstavljalo dodatno kvalifikacijo.«<sup>5</sup>*

Lutz von Rosenstiel, nemški ekonomski psiholog, prof. na inštitutu za organizacije – psihologija, München (\*1938)

### 2.1 Opredelitev proučevanega problema

V pogojih globalizacije internacionalnega poslovanja, kjer vladata velika mobilnost kapitala in zmanjševanje stroškov poslovanja na daljavo ter drugih značilnosti rastoče recipročnosti gospodarstev, je funkcionalna oblika internacionalizacije, kot jo predstavlja izvoz, le en in vedno bolj nezadosten način prodora ali ohranitve tujih trgov (Svetličič in drugi 2000, 624). Pred samim začetkom internacionalizacije je za podjetje bistvenega pomena izdelava temeljito načrtovane strategije, ki naj bi upoštevala različne trde

---

<sup>4</sup> Metro, Booker Ltd., Coop, Bestway, Carrefour, Edeka (Lebensmittelzeitung 2015).

<sup>5</sup> Orig. »Es kommen zunehmend Kontakte zu Menschen aus anderen Kulturen mit anderen Sprachen zustande. Das heißt, daß Sensibilität, Toleranz und Verständnis entwickelt werden müssen. Das Beherrschen von Sprachen und das Kennen der Kulturen wird eine wachsende Qualifikation sein« (Zitate 2015).

(kvantitativni)<sup>6</sup> in tudi mehke (kvalitativne)<sup>7</sup> dejavnike. Zelo pogosto se podjetja odločijo za tradicionalni pristop, ki vključuje diverzno teorijo in analiziranje izbranih determinant. Raziskave potrjujejo, da podjetja pred odhodom na tuji trg temeljito proučujejo adekvatno tržno vstopno strategijo in evalvirajo izbrane determinante, da bi dosegla najboljšo možno konkurenčno prednost, eficienco in nadzor nad tujim trgom (Zentes 2012, 97). Kljub dolgotrajnemu proučevanju in načrtovanju strategije lahko pride do pomanjkljivosti ali napak pri realizaciji le-te, kot kaže primer Hallmarkove voščilnice<sup>8</sup> v Franciji in S. C. Johnsonovega loščila za tla na Japonskem<sup>9</sup> (Kotler 1998, 412), saj sta podjetji predvidevali, da imajo tuji trgi podobne, če ne celo enake običaje in navade. Iz primera je razvidno, da predstavlja internacionalizacija kompleksen koncept, ki zajema veliko indikatorjev in je večdimenzionalni<sup>10</sup> fenomen, pri čemer ena dimenzija ne izključuje druge (Ruzzier in Konečnik 2007, 45).

Doba tehnologije, v kateri živimo danes, je omogočila lažji dostop do informacij in komunikacijo nasploh, kot navaja

*Splichal (2010, 9), je globalni napredek informacijskih in komunikacijskih tehnologij, vsaj s tehnološkega vidika, bistveno olajšal dostop do komunikacijskih sredstev – mnogo bolj kot vse tehnološke rešitve v preteklosti. Na lokalni in globalni ravni je nastalo veliko število spletnih skupnosti, ki omogočajo komuniciranje in izmenjavo informacij ljudem s skupnimi interesi in povezujočimi dejavnostmi.*

---

<sup>6</sup> Trdi dejavniki so dejavniki, ki merijo prednosti in slabosti podjetja na podlagi podatkov in števil, kot so na primer: infrastruktura, geografski položaj, trg dela, zakoni gradnje, energija in stroški okolja, davki, poslovne investicije, subvencije idr. (Salman 2001, 35).

<sup>7</sup> Mehki dejavniki so nemerljivi dejavniki, ki jih je težko eksaktno definirati, saj jih težko številsko izrazimo, za razliko od trdih dejavnikov jih je težko opredeliti, pod mehke lahko štejemo socialno klimo, mentaliteto, kulturo, zunanja podoba mesta oziroma okolja idr. (Salman 2001, 35).

<sup>8</sup> Francozi pišejo svoje voščilnice sami in ne marajo sladkobne sentimentalnosti (Kotler 1998, 412).

<sup>9</sup> Po uporabi loščila so bila tla preveč gladka, niso pa upoštevali de facto, da Japonci doma ne nosijo čevljev (Kotler 1998, 412).

<sup>10</sup> Oblika vstopa, čas, učinki internacionalizacije ter izbor izdelkov in/ali storitev (Ruzzier in Konečnik 2007, 45–46).

Ne glede na izhodišče, iz katerega podjetje izhaja, ali postavi pomembnost internacionalizacije pred globalizacijo ali obratno, je dejstvo, da je 21. stoletje, v katerem živimo, doba interneta. Podatki, informacije in novice, ki se v svetu hitro širijo, so le nekateri izmed številnih dejavnikov, ki generirajo močne tekmece ter silijo ne samo velika, temveč tudi mala in srednja podjetja v čezmejno poslovanje.

V magistrskem delu bomo temeljito obdelali institucionalne tržne vstopne strategije in proučili internacionalizacijo kot proces in ne kot stanje (Bode 2009, 19; Prym 2014, 39) ter naredili kompilacijo ugotovitev različnih avtorjev, kot so: Bormann in drugi (1996); Macharzina in Fisch (2004); Toplak (2004); Dulupcu in Demirel (2005); Jaklič in Svetličič (2005); Blossfeld (2006); Bode (2009); Terstriep (2009); Šenk Ileršič (2013).

Na podlagi proučene znanstvene literature bomo sintetizirali eklektične dejavnike, stališča, ovire, priložnosti in nevarnosti, ki bodo imeli pomožno funkcijo pri ugotavljanju relevantne tržne vstopne strategije (Kienbaum in drugi 2000). Do empiričnega spoznanja bomo prišli na podlagi anketnega vprašalnika, ki ga bomo poslali internacionaliziranim podjetjem v Republiki Makedoniji. Na podlagi pridobljenih teoretičnih spoznanj bomo izdelali SWOT-analizo, prilagojeno profilu proučevane družbe. Skratka, problematika našega magistrskega dela je proučiti (če bi se v prihodnje proučevana družba želela internacionalizirati na makedonskem trgu z inovativno obliko veleprodaje) najbolj primerno tržno vstopno strategijo za vstop Mercatorjeve verige C&C na makedonski trg.

## **2.2 Raziskovalne hipoteze**

Iskanje uspešne tržne vstopne strategije šteje veliko avtorjev kot ključno strateško odločitev v okviru procesa internacionalizacije podjetja, saj je zaradi zahtevanega obsega resursov in kompleksnosti procesa že sprejeto odločitev o strateškem vstopu na tuji trg zelo težko spremeniti (Wesnitzer 1993; Niederkorn 2008; Zentes 2012).

Ker gre pri naši proučevani družbi za največjo trgovsko verigo v Sloveniji, ki je hkrati tudi multinacionalno podjetje, ki bi lahko svoj koncept oziroma verigo C&C internacionaliziralo na tujem trgu, tj. makedonskem trgu, bomo pri zastavljanju hipotez in njihovi verifikaciji upoštevali zgolj institucionalne tržne vstopne strategije.

Nemška obrtna zbornica na Kitajskem je leta 2007 izvedla raziskavo o tržnih vstopnih strategijah. V svoji raziskavi je upoštevala zgolj nemška podjetja, ki so locirana na

Kitajskem. Raziskava je pokazala, da anketiranci raje vlagajo lastniški kapital. Največji del anketiranih podjetij je odgovoril, da je najboljši način vstopa na tuji trg s 100-odstotnim hčerinskim podjetjem, oziroma 86 % anketiranih podjetij je odgovorilo, da bi ponovili tržno vstopno strategijo 100-odstotnega lastništva (hčerinsko podjetje), zgolj 1 % jih je zanimal tovrstno strategijo zaradi pomanjkanja izkušenj. Velik odstotek (34 %) anketiranih podjetij je odgovoril, da ne bi ponovili vstopa s tržno vstopno strategijo Joint venture.<sup>11</sup> Eden izmed možnih razlogov je lahko konflikt s kitajskimi partnerji (Hanslik 2012, 81). Zelo podobni rezultati so bili pridobljeni tudi pri raziskavi o »Kriterijih uspešne internacionalizacije na primeru izbranih proizvodnih obratov v Avstriji«, kjer so anketiranci odgovorili, da je 100-odstotno hčerinsko podjetje ena izmed bolj priljubljenih tržnih vstopnih strategij, predvsem zaradi visokega nadzora. Manjši del anketirancev je odgovoril, da predstavlja strategija JV zanimivo obliko poslovanja, razlog je predvsem v pomanjkljivi komunikaciji in različnih stališčih partnerjev, ki dodatno otežujejo uspešno kooperacijo med njimi (Breinbauer in drugi 2007, 56).

Raziskava, ki sta jo naredila Yiu in Makino, je pokazala, da se multinacionalna podjetja odločajo za tržno vstopno strategijo, ki je v preteklosti že bila uspešno izvedena na tujem trgu. Lu je proučeval proizvodna podjetja in ugotovil, da so podjetja, ki so prisotna na več tujih trgih, vedno vstopala z isto vstopno strategijo (Zentes 2012, 100). Prav tako obstajajo podjetja, ki »kombinirajo različne načine vstopa na tuje trge, vključno z izhodnimi neposrednimi tujimi investicijami« (Jaklič 2006, 130; Jaklič in drugi 2013, 7).

Velika podjetja imajo v primerjavi z malimi in srednjimi podjetji<sup>12</sup> večji vpliv pri internacionalizaciji, predvsem zaradi velikega števila zaposlenih in resursov (Hassel in drugi 2000; Leick in drugi 2012). Kraus in Fink (2008) poudarjata, da velika podjetja operirajo s strokovnjaki z različnih področij in imajo velike menedžerske kapacitete ter kapital, ki ga lahko izkoristijo pri temeljiti izdelavi tržne vstopne strategije, hkrati pa navajata, da imajo velika podjetja za razliko od MSP večji dostop do informacij in možnosti obdelave le-teh (Breinbauer in drugi 2007, 37). Za skupno naložbo oziroma JV se podjetja odločijo predvsem iz gospodarskih razlogov, saj podjetje mogoče ne razpolaga z zadostnimi materialnimi, vodstvenimi, denarnimi viri in resursi (Kotler 1998, 418).

---

<sup>11</sup> V nadaljevanju bomo uporabljali okrajšavo: JV.

<sup>12</sup> V nadaljevanju bomo uporabljali okrajšavo: MSP.

Ker proučevana družba spada v kategorijo velikega podjetja, zastavljamo naslednjo krovno in dve pojasnjevalni hipotezi:

**H1:** *Število zaposlenih vpliva na izbiro tržne vstopne strategije.*

**H1a:** *Strategijo greenfield izbira večji delež velikih kot malih in srednjih podjetij.*

**H1b:** *Strategijo Joint venture izbira večji delež malih in srednjih kot velikih podjetij.*

»Dodatna razlikovalna lastnost podjetij pri internacionalizaciji je starost« (Ruzzier in Konečnik 2007, 47). Zelo pomemben dejavnik in prednost akvizicije in/ali investicije brownfield predstavljajo zaposleni, saj s prevzemom akvizicijskega objekta podjetje pridobi tudi izkušene zaposlene na vseh ravneh, ki najbrž poznajo tudi specifičnosti trga (Kutschker in Schmid 2011, 916). Znanje in izkušnje zaposlenih v podjetju so povezani z leti poslovanja, pri čemer starejši zaposleni operirajo z večjim znanjem in izkušnjam v primerjavi z novimi zaposlenimi (Gollwitzer in drugi 2013, 184). Ker igra v državah Srednje in Vzhodne Evrope poleg akvizicije vedno večjo vlogo tudi strategija brownfield, saj lahko pri tej obliki strategije akvizicijski subjekt po prevzemu objekta s svojimi resursi modificira pomanjkljivosti (Sima in drugi 2010, 17), zastavljamo naslednjo krovno in dve pojasnjevalni hipotezi:

**H2:** *Starost prevzetega podjetja vpliva na izbiro tržne vstopne strategije.*

**H2a:** *Strategijo brownfield izbira večji delež podjetij, kjer je prevzeto podjetje staro pet let ali več.*

**H2b:** *Strategijo akvizicije izbira večji delež podjetij, kjer je prevzeto podjetje mlajše od pet let.*

Zentes in drugi (2012, 229) navajajo, da je večina proučevanih največjih živilskih trgovskih verig na svetu uporabljala vedno isto vstopno strategijo kot bazo, izjeme so sledile zgolj, če je tuji trg to zahteval. Costco, na primer, je primarno vedno izbiral strategijo JV, ker pa po dolgem iskanju na japonskem trgu ni mogel najti ustreznega partnerja, se je menedžment odločil odstopiti od standardizirane tržne vstopne strategije in nastopiti s strategijo odpiranja podružnic v lastni režiji (Morschett in drugi 2010). Oblika JV je lahko koristna iz političnih razlogov, mogoče vlada gostiteljskega trga ne dopušča



100-odstotnega lastništva hčerinske družbe in kot pogoj za vstop zahteva skupno naložbo (Kotler 1998, 418) oziroma Joint venture.

Iz tega naslova sledijo naslednja krovna in dve pojasnjevalni hipotezi:

**H3:** *Ovire na tujem trgu vplivajo na izbiro tržne vstopne strategije.*

**H3a:** *Večji vpliv ovir povzroča izbiro tržne vstopne strategije Joint venture.*

**H3b:** *Manjši vpliv ovir povzroča izbiro tržne vstopne strategije greenfield.*

### **2.2.1 Definicije spremenljivk**

*Definicija je logična operacija, s katero opredeljujemo bistvo predmeta/pojma, njegove stalne, obče in nujne lastnosti. Semantično pravilo za uporabo pojmov formuliramo s pomočjo drugih pojmov, katerih pravila oziroma uporabe so nesporne, ali s ponazoritvijo z modelom. Spremenljivka pa predstavlja pojem, ki ga uporabljamo kot posebno pravilo ali lastnost za specializacijo občega pojma, to je količina, ki lahko zavzema katero koli vrednost iz dane množice vrednosti. Indikator pa predstavlja niz postopkov, s katerim generiramo empirično manifestacijo pojma oziroma vrednosti spremenljivke (Splichal 2008, 29–35).*

Čeprav znanstvena uporaba konstruktov potrebuje jasne definicije, prihaja do določene mere do tega, da so vsi konstrukti odprti, pri čemer je popolnost definicije vedno le relativna. Splichal (1990, 209–210; Ferligoj in drugi 1995, 85) navaja naslednje kriterije, ki morajo biti izpolnjeni, da bi bila definicija vsaj relativno popolna:

1. Definicija je logična operacija (sodba oziroma sistem sodb), s katero se opredeljujejo bistvo predmeta ter njegove stalne, obče in nujne lastnosti.
2. Definicija ne sme biti ne preširoka ne preozka.
3. Definicija mora biti pozitivna, pri čemer mora biti določeno, katere so pozitivne lastnosti predmeta, ne pa, katerih lastnosti predmet nima.
4. Definicija ne sme biti krožna.

5. Definicija mora biti jasna; pojem lahko definiramo zgolj s konstrukti, ki so že jasno opredeljeni oziroma definirani.

### ***2.2.1.1 Velikost podjetja***

Lah (2013, 700) v svojem članku opredeljuje velikosti podjetja na podlagi števila zaposlenih po merilu zakonodaje Evropske komisije, ki jih razvršča v štiri skupine, kot so:

- mikro podjetja (do devet zaposlenih);
- mala podjetja (od 10 do 49 zaposlenih);
- srednja podjetja (od 50 do 249 zaposlenih);
- velika podjetja (več kot 250 zaposlenih).

Ravno tako so številni drugi avtorji, kot so Bischoff in drugi (2008), Gade in Martin (2009), Gunkel (2010), Statistični urad RS (2010), Loebe in Severing (2012), v svojih analizah velikost podjetja opredeljevali po številu zaposlenih.

### ***2.2.1.2 Starost prevzetega podjetja***

Starost, do katere se podjetje šteje za mlado, staro oziroma etabliirano, je precej odvisna od številnih indikatorjev in se enako definira ne glede na to, ali gre za akvizicijski subjekt ali objekt. V literaturi obstajajo različne definicije različnih avtorjev, do katere starostne dobe vključujejo mlada podjetja. Tako na primer Touche (2014, 1) v kategorijo »mlada« podjetja šteje vsa podjetja, »ki od dneva ustanovitve do danes poslujejo vsaj tri leta oz. so prisotna na trgu.« Drugi avtorji v tej kategoriji upoštevajo celo podjetja do pet, osem ali deset let od dneva ustanovitve (Demgenski in Icks 2002, 3; Fallgatter 2007, 18; Meyer in Sidler 2010, 20; Wissenswertes 2015). V magistrskem delu bomo v kategoriji mlada podjetja upoštevali vsa podjetja do pet let starosti oziroma manj kot pet let od dneva ustanovitve.

### ***2.2.1.3 Ovire***

Različne raziskave implicirajo na številne ovire v povezavi z internacionalizacijo, s katerimi se podjetja srečujejo ne glede na velikost podjetja in razvojno stopnjo države. Jaklič in Svetličič (2005, 109–115) delita ovire na zunanje, ki izvirajo iz zunanjega okolja, kot so npr. vlada, nacionalna strategija izhodne internacionalizacije, nestabilnost in

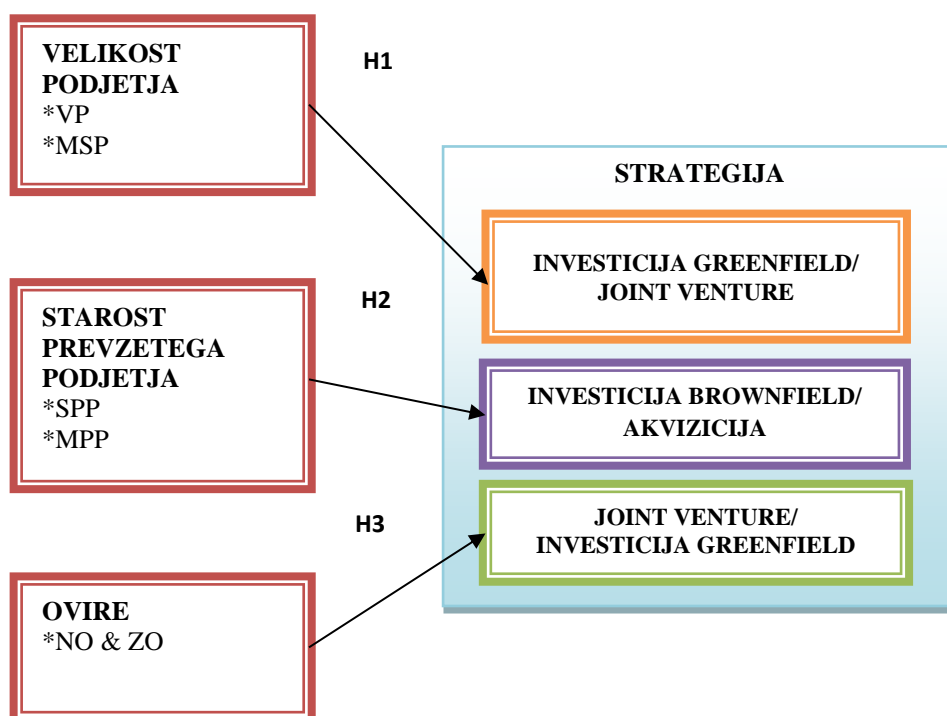
politično, gospodarsko tveganje, ter notranje, ki izhajajo iz lastnosti podjetja, kot so npr. nekvalificirani kadri, pomanjkanje znanja in izkušenj.

Mayer (1997, 9) vstopne ovire podjetja na tuji trg definira kot »faktorje, ki otežujejo ali izključujejo vstop newcomer-ja na tuji trg in s tem omogočajo ohraniti neučinkovitost.«<sup>13</sup>

#### 2.2.1.4 Operacionalizacija spremenljivk

Na Sliki 2.1 je predstavljena operacionalizacija spremenljivk. Kot odvisno spremenljivko  $y$  bomo v magistrskem delu obravnavali tržno vstopno strategijo (investicija greenfield, akvizicija, investicija brownfield in JV), kot neodvisne spremenljivke  $x$  pa velikost podjetja (veliko podjetje = VP; malo in srednje podjetje = MSP), starost prevzetega podjetja (veliko prevzeto podjetje = SPP; mlado prevzeto podjetje = MPP) in ovire (notranje ovire = NO in zunanje ovire = ZO).

Slika 2.1: Operacionalizacija spremenljivk



<sup>13</sup> Orig. »Unter Markteintrittsbarrieren werden Faktoren verstanden, die den Marktzutritt des Newcomers erschweren oder ausschließen und damit die Aufrechterhaltung von Ineffizienzen ermöglichen« (Mayer 1997, 9).

### 2.3 Metodološki okvir proučevanega dela

Pri proučevanju zastavljenih krovnih in pojasnjevalnih hipotez smo izhajali iz teoretičnih ter empiričnih spoznanj, ki smo jih pridobili na podlagi kombiniranih metodoloških pristopov. Pri raziskavi magistrskega dela bomo uporabili tako primarno kot tudi sekundarno literaturo in vire. Magistrsko delo vsebuje dva ključna dela, in sicer se deli na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu bomo zajeli širok spekter literature, ki jo bomo uporabili tudi v empiričnem delu.

#### **Implementirane metode v teoretičnem delu:**

- **relevantna literatura:** v teoretičnem delu se bomo oprli na literaturo, ki smo jo med proučevanjem magistrskega dela pridobili in temeljito proučili, kot so izvorni znanstveni članki, znanstveni članki, pregledni znanstveni članki, strokovni članki, učbeniki, viri, prispevki in letna poročila. Zaradi specifičnosti obravnavanega koncepta bomo pretežno izhajali iz tuje literature, pri čemer pa nikakor ne bomo zapostavili domače.
- **tehnika deskripcije:** pri proučevanju teoretičnega dela bomo med drugimi metodami vključili tudi tehniko deskripcije, ki nam bo v pomoč predvsem pri deskripciji specifičnosti koncepta C&C na makedonskem trgu, obenem bomo podali semantično predstavitev njegove specifičnosti poslovanja.
- **metoda analize:** za namen analiziranja makedonskega trga bomo uporabili metodo analize, ki nam bo v pomoč pri redukciji in ugotovitvi pomembnih spoznanj ter dejstev v teoretičnem delu, ki jih bomo nato implementirali v empiričnem delu oziroma pri izdelavi SWOT-analize za profil proučevane družbe.
- **metoda kompilacije:** uporabili jo bomo ne samo v teoretičnem, temveč tudi v empiričnem delu, saj bomo med proučevanjem magistrskega dela izhajali in temeljili tudi na relevantnih virih, citatih in navedbah drugih avtorjev (Komljanc 2008).

## **Implementirane metode v empiričnem delu:**

- ***anketna metoda dela:*** v empiričnem delu magistrske naloge bomo vključili anketni vprašalnik, ki ga bomo poslali internacionaliziranim podjetjem v Republiki Makedoniji, ne glede na velikost in panogo podjetja. Razlago oziroma podrobno utemeljitev bomo podali v empiričnem delu. Iz anketnega vprašalnika bomo prejeli primarne podatke za nadaljnjo proučitev problematike. Pridobljeni rezultati bodo ključni pri verifikaciji zastavljenih hipotez.
- ***statistična analiza s pomočjo statističnega orodja SPSS za Windows, različica 21.0.:*** krovno hipotezo H1 bomo razdelili na dve pojasnjevalni hipotezi H1a in H1b, tako bomo prvo pojasnjevalno hipotezo H1a preverjali s hi-kvadrat preizkusom. Število zaposlenih bomo razdelili v dve skupini: veliko podjetje (250 ali več zaposlenih) ter malo in srednje podjetje (pod 250 zaposlenih). Nato bomo primerjali uporabo strategije greenfield s številom zaposlenih. Če bo med skupinama statistično pomembna razlika in bo imela skupina z več kot 250 zaposlenimi višji delež tistih, ki so to strategijo uporabili, bomo hipotezo potrdili. Drugo pojasnjevalno hipotezo H1b bomo prav tako preverjali s hi-kvadrat preizkusom. Število zaposlenih bomo razdelili v dve skupini: veliko podjetje (250 ali več zaposlenih) ter malo in srednje podjetje (pod 250 zaposlenih). Pri drugi pojasnjevalni hipotezi bomo primerjali uporabo strategije JV s številom zaposlenih; če bo med skupinama statistično pomembna razlika in bo imela skupina z manj kot 250 zaposlenimi višji delež tistih, ki so to strategijo uporabili, bomo hipotezo potrdili. V drugi krovni hipotezi H2 bomo analogno hipotezi H1 porazdelili krovno hipotezo na dve pojasnjevalni hipotezi. Prvo pojasnjevalno hipotezo H2a bomo preverjali s hi-kvadrat preizkusom. Starost prevzetega objekta bomo razdelili v dve skupini: staro podjetje (pet let ali več) in mlado podjetje (do pet let). Nato bomo primerjali uporabo strategije brownfield s starostjo podjetja; če bo med skupinama statistično pomembna razlika in bodo imela starejša podjetja višji delež tistih, ki bodo izbrali to strategijo, bomo hipotezo potrdili. Prav tako bomo drugo pojasnjevalno hipotezo H2b preverjali s hi-kvadrat preizkusom. Starost prevzetega objekta bomo razdelili v dve skupini: staro podjetje (pet let ali več) in mlado podjetje (do pet let). Nato bomo primerjali uporabo strategije akvizicija s starostjo

podjetja. Če bo med skupinama statistično pomembna razlika in bodo imela mlajša podjetja višji delež tistih, ki bodo izbrali to strategijo, bomo hipotezo potrdili. Hipotezo H3a bomo preverjali s t-preizkusom za neodvisna vzorca, spremenljivke iz anketnega vprašalnika bomo s pomočjo faktorske analize reducirali in pridobljena faktorja bomo poimenovali *notranje* in *zunanje* ovire; če bodo podjetja, ki so izbrala strategijo JV, ocenila statistično značilno večji vpliv notranjih in/ali zunanjih ovir kot ostala podjetja, bomo hipotezo H3a potrdili. Prav tako bomo za preverjanje hipoteze H3b uporabili t-preizkus za neodvisne vzorce ter uporabili sintetični indeks notranjih in zunanjih ovir iz faktorske analize, pri čemer bomo primerjali oceno vpliva ovir glede na izbiro tržne vstopne strategije greenfield. Če bodo podjetja, ki so izbrala to strategijo, ocenila statistično značilno manjši vpliv notranjih in/ali zunanjih ovir, bomo hipotezo potrdili. Krovno hipotezo H3 bomo primerjali s Spearmanovim koeficientom korelacije rangov; če bo povezanost med oceno vpliva notranjih in/ali zunanjih ovir in izbiro strategij pozitivna in statistično značilna, bomo hipotezo potrdili. S probit analizo bomo ugotovili verjetnostni vpliv neodvisnih spremenljivk  $x$  (panoga: trgovina, industrija; ovire: notranje, zunanje, število zaposlenih) na odvisno spremenljivko  $y$ .

## **2.4 Struktura magistrskega dela**

Magistrsko delo vsebuje dvanajst poglavij. Prvo poglavje vsebuje uvod in deskripcijo znanstvene relevantnosti magistrskega dela.

Drugo poglavje vsebuje metodološki konstrukt magistrskega dela, ki obravnava opredelitev proučevanega problema, raziskovalne hipoteze, definicije in operacionalizacijo spremenljivk, metodološki okvir proučevane naloge in strukturo dela.

V tretjem poglavju podajamo kratek uvod v zgodovino generičnega pojma internacionalizacija, pri čemer so zajeti tudi vsi elementarni pojmi, s katerimi se bomo srečali v magistrskem delu ter podali ključne razlike med internacionalizacijo in globalizacijo.

Četrto poglavje zajema poslovanje v mednarodnem okolju, primarno bomo podali faktografsko navedbo oblik okolja, ki jih bomo tudi v nadaljevanju magistrskega dela velikokrat omenjali. V povezavi s faktografskim prikazom so tesno povezani PEST-

analiza, internacionalni marketing in marketinški koncept, kot tudi pomembnost tujih jezikov in integracija podjetja v mednarodnem poslovanju, ki jih bomo podrobno obdelali. Ker proučevana tema zajema tudi tuji trg, menimo, da je treba poudariti pomembnost uspešnega komuniciranja na tujem trgu z različnimi kulturami.

V petem poglavju smo naredili selekcijo med številnimi teorijami o internacionalizaciji in se osredotočili na štiri teorije, ki jih bomo podrobno predstavili, saj izhodišče magistrskega dela temelji na teorijah, med katerimi je tudi teorija, ki velja za bazo začetka moderne neposredne investicije.

Šesto poglavje vključuje sistematizacijo oziroma klasifikacijo tržnih vstopnih strategij. V tem poglavju bomo predstavili oblike tržnih vstopnih strategij, med katerimi bodo tudi tiste strategije, ki jih bomo obravnavali v hipotezah.

V sedmem poglavju bomo predstavili metodo 5K, v kateri smo zajeli pet ključnih vprašanj in podali odgovore s pomočjo kompilacije različnih avtorjev.

Osmo poglavje zajema predstavitev proučevane družbe, vključili bomo zgodovino družbe, njeno vizijo in poslanstvo, kot tudi ključne finančne kazalce. Hkrati bomo proučili vse tržne vstopne strategije, ki jih je z modelom maloprodaje uporabila na trgih nekdanje Jugoslavije.

V devetem poglavju se bomo osredotočili na proučevani ciljni trg, predstavili bomo Republiko Makedonijo in izdelali PEST-analizo, kot tudi primerjavo ključnih dejavnikov iz PEST-analize za vse države nekdanje Jugoslavije. V tem poglavju bomo proučili tako neposredne kot tudi posredne tekmece domačih in tujih trgovskih verig.

Deseto poglavje bo zajelo sintetiziranje teoretskih in empiričnih ugotovitev tekom celega magistrskega dela, vključena bo lastna izdelava SWOT-analize, adaptirana za profil proučevane družbe na makedonskem trgu. V istem poglavju bomo podali interpretacijo in ilustracijo ugotovitev iz faktorske in probit analize, k temu bomo izpeljali tudi verifikacijo vseh zastavljenih hipotez.

V enajstem poglavju bomo podali sklep magistrskega dela, pri čemer bomo zajeli ključne ugotovitve naše raziskave in podali osebno sugestijo najbolj primerne tržne vstopne strategije z novim poslovnim modelom na makedonskem trgu.

V poglavju dvanajst je zajet seznam literature, ki mu sledijo priloge, katere vključujejo anketni vprašalnik v štirih jezikih ter izpise analize iz SPSS-a.

### 3 OPREDELITEV ELEMENTARNIH POJMOV

*»Pred začetkom velikega uspeha stoji vedno vizija.«<sup>14</sup>*

Hermann Simon, nemški profesor ekonomije, avtor in kolumnist (\*1947)

#### 3.1 Zgodovina generičnega procesa internacionalizacije

Pred opredelitvijo pojma internacionalizacija je pomembno nameniti nekaj besed zgodovinskemu začetku samega procesa, saj lahko v medijih in literaturi velikokrat zasledimo, da je obravnavan kot novi fenomen (Hanf in Hanf 2005, 89), ki bi se naj pojavil šele v zadnji dekadi. Na tem mestu je pomembno poudariti, da ne gre za novi fenomen. Že 2500 let pred Kristusom so obstajali sumerski trgovci, ki so trgovali internacionalno (Schmekel 2006, 13). Če naredimo zgodovinsko retrospektivo, lahko ugotovimo, da gre za zelo dolgo tradicijo internacionalnih poslovnih aktivnosti. Zgodovinarji so pri odkritju začetkov internacionalizacije ugotovili, da lahko začetke internacionalizacije zasledimo že na Bližnjem vzhodu, kjer so že stoletja pred našim štetjem mestne kulture trgovale s cinkom, kositrom, bakrom, srebrom, bronom, tekstilom in živalmi (Kutschker in Schmid, 2011, 7–11).

Najkasneje s kolonizacijo oziroma po 15. stoletju se je institucionaliziralo internacionalno trgovanje v obliki preoceanskega poslovanja, ki je bilo zelo podobno današnjemu internacionalnemu poslovanju. Preoceansko poslovanje je bilo koncesionirano s strani države. Zaradi t. i. doktrin kolonialnih sil so blago lahko iz in v kolonizirane države prodajale le s strani države podprte družbe. Ta oblika je bila značilna za kolonialne velesile, npr. v Veliko Britanijo in Portugalsko, nato pa še na Nizozemsko, v Francijo in Španijo, ki so imele zgrajen velik imperij preoceanskega trgovanja ter so uvažale in izvažale izdelke iz in v svoje kolonije. Najbolj značilen primer te oblike je Britanska vzhodnoindijska družba,<sup>15</sup> ki je bila ustanovljena v 17. stoletju, ki je v prvi vrsti

---

<sup>14</sup> Orig. »Am Anfang eines großen Erfolges steht immer eine Vision« (Aphorismen 2015).

<sup>15</sup> Angl. British East-India-Company.



organizirala trgovanje med Veliko Britanijo in Indijo. Tukaj lahko omenimo še Nizozemsko vzhodnoindijsko družbo<sup>16</sup> in Ameriško–islandsko družbo.<sup>17</sup> Vse družbe so bile specializirane za določene blagovne skupine oziroma izdelke. Tako si je na primer družba Hudson,<sup>18</sup> ki še danes eksistira, zgradila v Kanadi veletrgovine, specializirane za kožuhovino (Macharzina in Fisch 2004, 360; Kutschker in Schmid 2011, 7–11).

Z revolucijo industrializacije sta se v Evropi pojavila liberalizem in liberalizacija trgovanja. Kolonialne sile so tako izvažale blago in večale kapital v kolonijah. Tako so nekdanji izvozniki in uvozniki oziroma nekdanji prekoceanski trgovci ustanovili distribucijske in proizvodne podružnice v tujini. S pospešeno internacionalizacijo se je predvsem v začetku 19. stoletja poleg internacionalnega poslovanja začelo tudi neposredno investiranje v tujino.

Če rezimiramo ugotovitve, lahko rečemo, da ima čezmejno poslovanje z izvozom in uvozom daljšo tradicijo od neposrednega tujega investiranja na tujem trgu, vendar ne glede na strateško obliko je država imela v 19. stoletju zelo močen vpliv na poslovanje (Kutschker in Schmid 2011, 12). Čeprav so bile zaznane neposredne investicije v tujini že v srednjem veku, so značilne investicije bile evidentirane približno v letu 1850. Predvsem angleška podjetja so začela graditi hčerinske družbe v tujini. V 18. in 19. stoletju so začela graditi v tujini tudi francoska in nemška podjetja. Tudi Združene države Amerike so začele že pred prvo svetovno vojno investirati v tujini. V letu 1914 je bila skoraj polovica neposrednih investicij v tujini v lasti Združenega Kraljestva, ki je bilo od srednjega veka vodilni narod internacionalizacije (Jones 1996; Dunning in Lundan 2008 v Kutschker in Schmid 2011, 12).

Torej ekonomska internacionalizacija predstavlja stari fenomen, ki je bil tudi empirično dokazan, ta se je pojavil postopoma in nikakor ne od »danes na jutri«, kot je velikokrat bilo tematizirano (Lipsey 1998 v Kutschker in Schmid 2011, 12). Novo pri današnjem transnacionalnem čezmejnem trgovanju je to, da se je v 21. stoletju razvoj konceptov in dimenzij obsega obdelovanja tujih trgov bistveno povečal in pospešil (Schmekel 2006, 13). Avtorji, ki so se z zgodovino oziroma tudi z bolj zgodnjo zgodovino internacionalizacije

---

<sup>16</sup> *Angl. Verenigde Oostindische Compagnie (VOC).*

<sup>17</sup> *Angl. Compagnie des Isles de l'Amérique.*

<sup>18</sup> *Angl. Hudson Bay Company.*

ukvarjali, so: Chandler (1962, 1980, 1990); Jones (1993, 1996); Jones in Schröter (1993); Wikins (1970, 1974, 1989, 1993) in Dunning (1983, 1998) (v Kutschker in Schmid 2011, 14).

### 3.1.1 Opredelitev pojma internacionalizacija

Pod pojmom internacionalizacija razumemo določeno stanje ali proces. V našem magistrskem delu se bomo osredotočili na internacionalizacijo kot »proces postopnega in naraščajočega mednarodnega poslovanja« (Jaklič in Svetličič 2005, 57). Ločevanje pojmov temelji na proučitvi, ki jo je Schmid podal s pojmom »globalno« in »globalizacija« (Prym 2014, 39). Analogno temu so začeli avtorji ločevati tudi med pojmom »internacionalen« (stanje)<sup>19</sup> in »internacionalizacija« (proces)<sup>20</sup> (Bode 2009, 19; Prym 2014, 39). Internacionalizacija poslovanja ne igra samo za »*global player*-je«,<sup>21</sup> ampak tudi za MSP enormno vlogo pri strateških in operativnih načrtih poslovanja. Podjetja namreč pogosto kapitulirajo že na samem začetku, ker imajo velikokrat šibko ali pomanjkljivo oblikovan strateški načrt in koncept pred vstopom na tuji trg. Veliko podjetij vztraja pri prvotni strategiji kljub ugotavljanju, da so mogoče na določen trg vstopili z napačno strategijo. Šenk Ileršič (2013, 69) navaja, da je internacionalizacija poslovanja ena izmed spremljajočih sestavin sodobnih trendov mednarodnega poslovanja in osrednji generator mednarodnega poslovanja podjetij, med katere spadajo tudi: informacijska tehnologija, inovativnost, razvoj novih tehnologij, liberalizacija, mednarodne trgovine, nastanek multinacionalnih podjetij in globalizacija. Oblikovanje številnih ekonomskih integracij po svetu ter učinki globalizacije so okrepili in tudi pospešili proces internacionalizacije (Šenk Ileršič 2013, 69).

Pod pojmom internacionalizacija Macharzina in Wolf (2008) razumeta že najbolj elementarne čezmejne oblike poslovanja. Drugi avtorji (Perlitz 2004; Dülfer in Jöstingmeier 2008) pa govorijo o internacionalizaciji šele, ko se odhod v tujino strateško

---

<sup>19</sup> Stanje (*Zustand*) opisuje podelitev podjetniških aktivnosti v točno določenem času na tujem trgu (Prym 2014, 39).

<sup>20</sup> Proces (*Prozess*) opisuje vedno večje širjenje poslovnih aktivnosti na tujem trgu. Pod pojmom internacionalizacija lahko razumemo sinonim geografske ekspanzije ekonomskih aktivnosti čez domače meje, pri čemer so to lahko že najenostavnejše čezmejne aktivnosti, kot je primer izvoz (Prym 2014, 39).

<sup>21</sup> Velika globalna podjetja, kot so npr.: General Motors, Metro AG, Coca-Cola.

načrtuje in se na ta način dosežejo poslovni cilji podjetja (v Bode 2009, 18–19). Šenk Ileršič (2013, 70) pojem internacionalizacija poslovanja v širšem pomenu besede definira kot: »sinonim za geografsko širjenje različnih ekonomskih dejavnosti zunaj državnih meja oziroma sinonim za širjenje vključevanje podjetij v mednarodno poslovanje (mednarodna menjava, mednarodna proizvodnja, in NTI<sup>22</sup>) [...]. V ožjem pomenu označujemo vsako izvozno in/ali uvozno dejavnost podjetja na tujih trgih.«

Torej pojem internacionalizacija vključuje čezmejne aktivnosti ne samo v klasičnem pomenu izvoza storitev in/ali izdelkov, temveč tudi vse različne oblike in načine delovanja in poslovanja podjetja v tujini (Bormann in drugi 1996; Terstriep 2009; Šenk Ileršič 2013, 70).

Jaklič in Svetličič (2005, 9) navajata, da je končni cilj izhodne internacionalizacije: »dobiček, rast in krepitev konkurenčnih prednosti.« Znanje, s katerim podjetje operira, predstavlja edini trajni vir konkurenčne prednosti, saj se lahko zgolj s temeljitim znanjem in informacijami hitro odziva na vse spremembe na svetovnem trgu (Jaklič in Svetličič 2005, 9–10). Razsežnost internacionalizacije podjetja je bolj vidna iz njegove kulture, zastavljenih ciljev, strategij, razmišljanja in poslovanja menedžerjev, kot le iz izvoznih kvot ali tujih neposrednih investicij. Internacionalizacija je prav tako filozofija poslovanja, pri čemer si podjetja lahko zagotovijo varnost in rast samo s skrbnim delom in aktivnostmi v tujini. K tej filozofiji sodi tudi t. i. »mentalna odprtost«<sup>23</sup> do tujih držav in kultur v smislu, da podjetja želijo partnersko sodelovati z drugimi nacijami, pri čemer je poimenovana kot »mentalna internacionalizacija«<sup>24</sup> (Krystek in Zur 1997, 5; Krystek in Zur 2002, 6).

### **3.2 Opredelitev pojma globalizacija**

Analogno pojmu internacionalizacija tudi pod pojmom globalizacija ne razumemo novega fenomena (Macharzina in Fisch 2004, 360; Blossfeld 2006, 151), temveč gre za proces nastajanja, kot že sama končnica – »cija« nakazuje (Toplak, 51). Od sredine 80-ih prejšnjega stoletja se je intenziteta ekonomskih transakcij, informacij in kulturnih

---

<sup>22</sup> *Neposredne tuje investicije.*

<sup>23</sup> *Orig. »mentale Öffnung« (Krystek in Zur 1997, 5).*

<sup>24</sup> *Orig. »mentale Internationalisierung« (Krystek in Zur 1997, 5).*

recipročnih procesov bistveno povečala. Raziskovalci predvidevajo, da je na proces globalizacije močno vplival razvoj štirih makrostruktur, ki so se pojavile sredi 80-ih v 20. stoletju (Blossfeld 2006, 152):

- **povečana rast internacionaliziranih trgov**, posledično pa se je povečala tudi tekmovalnost med državami z zelo različnimi prihodki in ravnmi učinkovitosti, kot tudi z različnim socialnim standardom;<sup>25</sup>
- **zaostritev tekmovalnosti** med socialističnimi državami za tuje investicije in iz tega rezultirajočimi tendencami k zmanjševanju podjetniških davkov v številnih državah, kot tudi povečani naklonjenosti modernih držav k deregulaciji, privatizaciji in liberalizaciji in s tem h krepitevi trga kot koordinacijskega mehanizma;
- **globalna povezanost ljudi, podjetji in držav** na podlagi nove informacijske in komunikacijske tehnologije, katerih rezultat je povečana globalna soodvisnost akterjev, kot tudi vedno bolj pospešen sociološki in ekonomski interakcijski proces;
- **vedno večji pomen svetovne mrežne povezanosti trgov**, katere rezultat sta vedno večja soodvisnost in nihanje lokalnih trgov, ki so vedno bolj pod vplivom svetovnih, socialnih, političnih in ekonomskih »eksternih šokov« in dogodkov.<sup>26</sup>

Z ene strani je globalizacija v zadnjih letih veliko pripomogla k produktivnosti, rasti in splošnemu izboljšanju življenjskega standarda, z druge strani pa je razvoj tako nepredvidljiv in hiter, da povzroča velike tako ekonomske kot tudi sociološke spremembe, pri čemer je težko predvideti njen nadaljnji razvoj, ki hkrati povzroča splošno negotovost ter potrebo po višji fleksibilnosti v podjetjih in proizvodnjah (Blossfeld 2006, 152).

Pojem globalizacija je bil eden izmed najbolj citiranih pojmov v 90-ih letih prejšnjega stoletja. Ta se danes uporablja za razlaganje znanstvenih in socioloških razvojev (Scherer 2003, 59–60). Veliko definicij o globalizaciji najdemo v literaturi, vendar ni bila splošno

---

<sup>25</sup> Predvsem po železni zavesi in integraciji azijskih držav v svetovni trg (Blossfeld 2006, 152).

<sup>26</sup> Kot npr.: vojne, ekonomska kriza, tehnološke inovacije (Blossfeld 2006, 152).

sprejeta še nobena, ki bi imela reprezentativno funkcijo. Tako se ene definicije osredotočajo zgolj na ekonomsko globalizacijo, druge pa zajemajo tudi njene neekonomske razsežnosti, v določenih primerih pa lahko celo pride do zoženja definicije za namen lastnih člankov (Svetličič 2004, 19).

*Eurostat Globalisation reflection group* definira globalizacijo kot povezavo »med podjetji s sedeži iz različnih držav, ki so medsebojno povezana drugače kot le s trgovino prek trga in njegove družbenoekonomske posledice« (Svetličič 2004, 19). Definicija je sicer preprosta, kot poudarja Svetličič (2014, 19), vendar je prav tako mnenja, da je zadnji del te definicije statistično zelo zapleten, saj razkriva celovito naravo procesa globalizacije, ki ga je težko opredeliti. Nekateri avtorji celo govorijo o enodisciplinarnosti, čeprav je globalizacija že po definiciji multidisciplinarna.<sup>27</sup> Svetličič (2004, 21) globalizacijo na splošno definira kot: »poglabljanje in širjenje dejavnosti po celem svetu, kar oblikuje veliko sopovezanost, integriranost proizvodnje in potrošnje.« Pri tem še dodaja, da je treba pojem globalizem dosledno ločiti od pojma globalizacije, saj po svetovno-političnem pristopu obravnava svet kot idealno celoto, medtem se ji deli te celote podrejajo. Globalizacija predstavlja proces, globalizem pa teoretični koncept v njenem ozadju.

Macharzina in Fisch (2004, 360) navajata, da predstavlja globalizacija velik izziv ne samo za MSP, temveč tudi za velika podjetja.<sup>28</sup> Od sredine 90-tih preteklega stoletja se je interdisciplinarna delovna skupina »*Ladenburger Kolleg*«, ki je v lasti Daimler-Benz fundacije, več let ukvarjala s težavami, vzroki in posledicami globalizacije. Raziskava je pokazala, da je globalizacija še vedno dominanten ekonomski proces, ki pa čedalje bolj zajema tudi področja, kot so politika, družbene oblike in sociološki varnostni sistemi. Ta v nasprotju s splošnim dojemanjem trdi, da globalizacija ne predstavlja trenda internacionalizacije, temveč predstavlja inovativen fenomen (Macharzina in Fisch 2004, 361). Obseg svetovne trgovine se je skozi leta bistveno povečal, saj je še v letu 1950 znašal 380 mrd. (v \$), pri čemer je do leta 2005 zrastel že na 21,2 bilijonov (v \$), med glavnimi razlogi za enormno rast v zadnjih letih so: odprava carinskih omejitev, trgovinski sporazumi med državami in regijami, regionalna integracijska prizadevanja, razvoj in pocenitev komunikacijske ter prometne tehnologije, masovna proizvodnja in »*just-in-*

---

<sup>27</sup> *Globalizacija je lahko politični in sociološki koncept, kot tudi ekonomski* (Svetličič 2004, 19).

<sup>28</sup> *V nadaljevanju bomo uporabljali okrajšavo: VP.*

*time*»<sup>29</sup> proizvodnja, standardizacija tržnih izdelkov, konvergence kadrovskih potreb, kot tudi generiranje novih potreb (Dulupcu in Demirel 2005).

### **3.2.1 Diferenciacije med internacionalizacijo in globalizacijo**

Meja med samo globalizacijo in internacionalizacijo je zelo tanka, do danes pa še ni bila podana splošna definicija, kjer bi bila eksplicitno določena meja med enim in drugim pojmom. O internacionalizaciji lahko rečemo, da uživa status starejšega procesa kot pa globalizacija, saj globalizacija predstavlja proces, »ki ga živimo, zato o njej lažje govorimo v emocionalnem jeziku prepričanj in predsodkov kot v racionalnem jeziku znanosti« (Toplak 2004, 51). Internacionalizacija je bila včasih bolj postopen in dolgotrajen proces. S časom se je zaradi globalizacije, ki je s seboj prinesla hitre spremembe in ostrejše tekmece, pospešil tudi proces, pri čemer se je zgodilo, da so se določene faze preskakovale ali pa celo izgubile, kot v primeru »rojenih multinacionalnih podjetij«<sup>30</sup> (Svetličič 2004, 32; Jaklič in Svetličič 2005, 112).

O globalnem igralcu lahko govorimo, ko podjetju uspe zgraditi močan vodilni položaj, pri čemer njegovi izdelki in/ali storitve veljajo za standard na svetovnem trgu. Takšna podjetja delujejo globalno, kot je primer velike trgovske verige Wal-Mart, ki ima podružnice in proizvodnjo po celem svetu (Globalisierung Fakten 2015). Prav tako veljajo za gonilnike globalizacije in so velikokrat označena kot globalna, če delujejo istočasno na triadnem trgu oziroma v Združenih državah Amerike,<sup>31</sup> Evropski uniji in na Japonskem (Macharzina in Fisch 2004, 361).

---

<sup>29</sup> *Just in time ali JIT proizvodnja je proizvodnja po načelu »ravno ob pravem času«, cilj tega načela je proizvodnja brez zalog pri 100-odstotni kakovosti, pri čemer material prihaja do proizvajalca vedno v pravem trenutku, ko ga tudi potrebuje. Pri takem načinu poslovanja morata dobavitelj in kupec biti zelo usklajena, da ne bi prihajalo do zalog blaga in da bi ustvarili večjo produktivnost, kakovost ter zmanjševanje zalog (Kotler 1998, 215).*

<sup>30</sup> *To so multinacionalke, ki se rojevajo čez noč, pri čemer podjetja nimajo časa postopnega učenja, saj morajo takoj začeti globalno poslovati, večinoma izvirajo iz majhnih držav (Svetličič 2004, 32).*

<sup>31</sup> *Oz. NAFTA (North American Free Trade Agreement) ali severnoameriški prostotrgovinski sporazum je gospodarski sporazum, ki je bil podpisan s strani ameriške, mehiške in kanadske vlade ter je stopil v veljavo s 01. 01. 1994, cilj sta bila odstranitev carinske omejitve za manj kompleksno trgovanje in pretok izdelkov ter storitev, hkrati podpirati fair odnos med tekmeci in izboljšati možnosti investiranja v članske države. Kljub*

Oba fenomena sta v 21. stoletju zajela dominantno vlogo v svetu, saj opredeljujeta svetovni razvoj in tendence. Obsežno definicijo o globalizaciji najdemo pri inštitutu »American Defense«, ki globalizacijo definira, kot: »hitro in kontinuirano reko blaga, storitev, kapitala, tehnologije, ideje, informacije in kulture«<sup>32</sup> (Dulupcu in Demirel 2005, 4).

Watson pod pojmom globalizacija razume: »smer, v kateri ekonomske, politične in kulturne dejavnosti ljudi v različnih državah pospešeno vplivajo ena na drugo in postajajo medsebojno odvisne« (Rozman 2005, 13). Podobno definicijo podaja Zajc (2004, 213), ki globalizacijo definira kot:

*naraščajočo povezanost in medsebojno odvisnost v sodobnem svetu, oziroma, kot nastajanje celega omrežja medsebojnih interakcij na vseh področjih, od gospodarskega do ekološkega, kulturnega in varnostnega. Je proces, v katerem dogajanja v enem delu sveta ali eni regiji hitro vplivajo na stanje v drugih delih, pri čemer pa so koristi globalizacije neenakomerno razdeljene.*

Epitet internacionalno podjetje imajo načeloma podjetja, ki dolgoročno izvažajo izdelke, storitve ali neposredno investirajo preko meja. Podjetja, ki dosežejo v tujini večji tržni delež, veljajo za bolj internacionalizirana, vendar, da je podjetje internacionalno, ni nujno, da njegov dobiček izvira iz globalnih trgov, temveč je lahko zgolj iz sosednjih trgov (Macharzina in Fisch 2004, 362). O globalnem podjetju govorimo, če svoje izdelke in/ali storitve trži hkrati po vsem svetu in njegove internacionalne aktivnosti ustrezajo svetovnim gospodarstvom.

Skratka, rečemo lahko, da pod pojmom internacionalizacija razumemo nadpomenko (*Oberbegriff*), ki vključuje različne oblike internacionalnih aktivnosti<sup>33</sup> podjetja, pod pojmom globalizacija pa razumemo ekstenzivno oziroma razširjeno obliko podjetniške aktivnosti na svetovnem trgu (Krystek in Zur 1997, 5).

---

*temu, da je sestavljena zgolj iz treh držav, je to glede na bruto domači proizvod največja brezarinska cona v svetu (Schöbener in drugi 2004, 78).*

<sup>32</sup> *Orig. Globalisierung ist ein »schneller und kontinuierlicher Fluss von Sachgütern, Dienstleistungen, Kapital, Technologie, Ideen, Informationen und Kulturen« (Dulupcu in Demirel 2005, 4).*

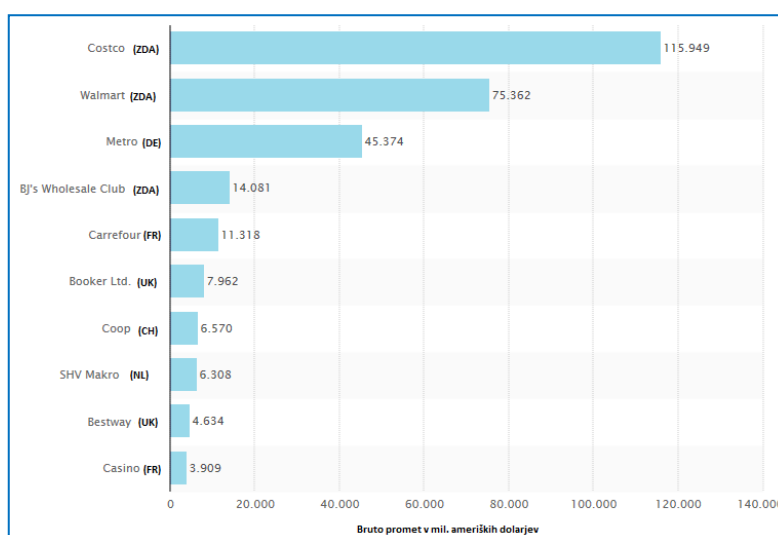
<sup>33</sup> *Kot na primer različne tržne vstopne strategije (izvoz, NTI) (Krystek in Zur 1997, 5).*

### 3.3 Opredelitev pojma Cash&Carry

Pojem C&C predstavlja poslovno obliko veleprodaje, dobeseden prevod terminologije je »plačaj in pelji«. Gre za prodajni sistem samopostrežbe s širokim asortimentom, tako »food« kot »non food izdelkov«. Kot pri veleprodaji so tudi pri konceptu C&C profesionalni odjemalci ciljna skupina, kot so: maloprodajne trgovine oziroma trgovine na drobno, gostilne, hoteli, restavracije idr. Pri tem prodajnem sistemu si stranke same izberejo izdelke in same organizirajo prevoz, plačajo pa v gotovini na blagajni (Nielsen 2014, 30).

Metro skupina je tretja največja trgovska veriga na svetu in največja v Evropi. Statistika, prikazana spodaj na Grafu 3.1, je bila izvedena v letu 2014 upoštevajoč bruto promet (v \$) vodilnih C&C podjetij.

**Graf 3.1: Vodeča Cash&Carry podjetja na svetu**



Vir: Das Statistik-Portal (2014b).

#### 3.3.1 Mercatorjeva veriga Cash&Carry

Prva Mercatorjeva C&C poslovalnica je bila odprta leta 1994 v Ljubljani. Danes ima Mercator na 13 različnih lokacijah po Sloveniji odprtih 14 C&C poslovalnic. Prodajna površina C&C poslovalnic se giblje od 2.000 do 4.000 m<sup>2</sup>. V svojem asortimentu ponuja več kot 15.000 pretežno »food« izdelkov, pri čemer je tendenca usmerjena k nenehnem širjenju ponudbe s ciljem zadovoljiti čim več profesionalnih kupcev (Anonimno Mercator 2015) (glej Sliko 3.1).



Slika 3.1: Cash&Carry lokacije v Sloveniji



Vir: Prirejeno po Mercator (2015a).

Pogoj pridobitve članske kartice C&C je, kot že po definiciji samega koncepta, biti pravna oseba ali samostojni podjetnik, nakup fizičnim osebam v poslovalnicah C&C ni na voljo. Profesionalni kupci za sklenitev kupoprodajne pogodbe za poslovanje s takojšnjim gotovinskim plačilom na blagajni morajo priložiti naslednjo dokumentacijo:

- fotokopijo priglasitvenega lista (samostojni podjetnik);
- fotokopijo zadnjega izpisa iz sodnega registra družbe;
- fotokopijo potrdila o registraciji, ki ga izda Davčna uprava RS;
- številko transakcijskega računa in stampiljko.

V primeru, da se kupec odloči za odloženo plačilo, je treba priložiti poleg zgoraj navedene dokumentacije tudi izpis »solventnosti podjetja«, pri čemer se z dostavljanjem ustrezne garancije sklene pogodba za poslovanje odloženega plačila s primernim visokim limitom poslovanja (Mercator 2015b).

Pomemben podatek pri poslovanju Mercatorjevega C&C koncepta je ta, da profesionalni kupci lahko izberejo med možnostjo samostojnega odvoza blaga z lastnim prevozom, kar je načeloma praksa C&C poslovanja, in dostavo blaga na dom. V primeru, da se kupec odloči za drugo različico poslovanja, je profesionalni kupec dolžan opraviti t. i. »minimalni odvzem količine«, ki ga določa Mercator glede na logistične stroške oziroma oddaljenosti poslovalnice do želene destinacije dostave blaga, s tem je profesionalni kupec vezan na nakup do določene vrednosti blaga (Anonimni vir Mercator 2015).

## 4 POSLOVANJE V MEDNARODNEM OKOLJU

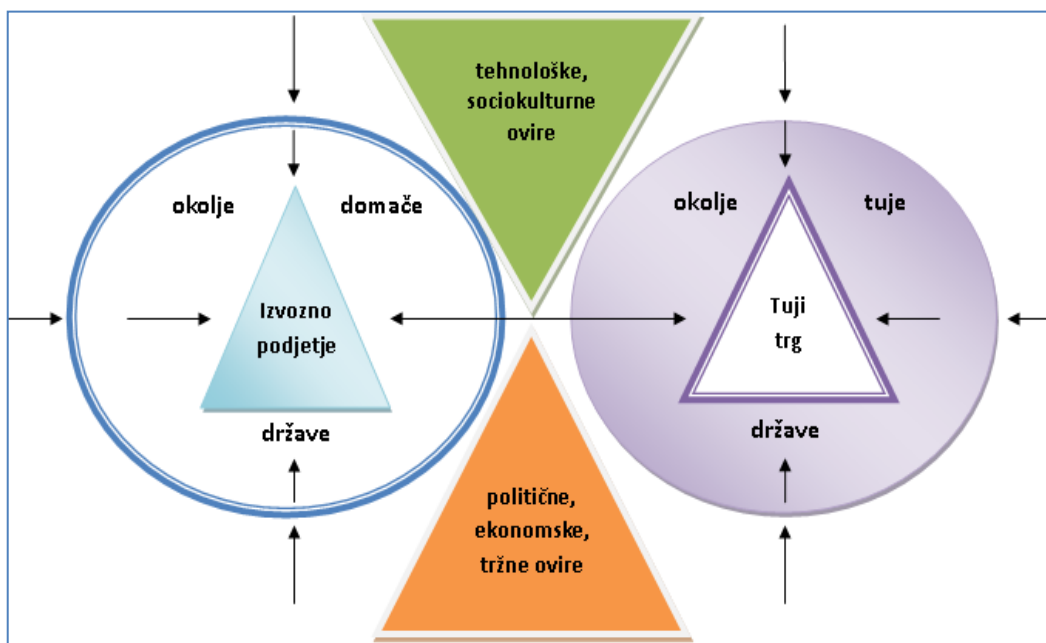
»Globalizacijo v pravem smislu besede smo dosegli šele, če lahko vsak zaposlen napreduje, ne glede na poreklo, nacionalnost, kulturo, raso ali religijo.«<sup>34</sup>

Hermann Simon, nemški profesor ekonomije, avtor in kolumnist (\*1947)

### 4.1 Faktografski prikaz oblik okolja

»Izbiranje tujega trga je sistematičen proces, ki podjetje pripelje do tistih ciljnih trgov, ki mu bodo zagotavljali maksimalno prodajo in prihodek ter nizko stopnjo tveganja. To je tudi recept za večji izvoz: novi trgi in atraktivni ter inovativni izdelki« (Šenk Ileršič 2013, 122). Temeljna analiza faktorjev,<sup>35</sup> ki omogoča vpogled in posnemanje makrookolja tujega trga, je nepogrešljivi korak za podjetje, prav tako je pomembno prognozirati njegov razvoj; ti dve komponenti lahko podjetju pomagata pri odločitvi o načinu vstopa na tuji trg (Šenk Ileršič (2013, 122) (glej Sliko 4.1).

Slika 4.1: Domači in tuji trg ter ovire za vstop podjetja na tuji trg



Vir: Prirejeno po Šenk Ileršič (2013, 123).

<sup>34</sup> Orig. »Wahre Globalität ist erst erreicht, wenn jeder Mitarbeiter befördert wird, ohne daß Herkunft, Nationalität, kultureller Hintergrund, Rasse oder Religion eine Rolle spielen« (Aphorismen 2015).

<sup>35</sup> Ekonomski, gospodarski, politični, tehnološki, socialni.

Mednarodno okolje predstavlja v vseh pogledih nov izziv za domače podjetje, saj so difference predvsem v strukturi, razvoju, socioloških, jezikovnih in sociokulturnih značilnostih. Prav zato predstavljata strateški načrt podjetja in eksplicitna analiza tujega trga primarni pogoj pred vstopom na tuji trg. Šenk Ileršič (2013, 124) navaja naslednja okolja, s katerimi se podjetje sreča v tujini:

- negospodarsko okolje;
- ekonomsko okolje;
- tržno okolje.

Pod negospodarsko okolje štejemo naslednje dejavnike:

- **demografsko-fizični:** struktura prebivalca po spolu, gostota prebivalca, starost, nacionalna pripadnost, stopnja natalitete oziroma mortalitete;
- **sociokulturni:** način življenja, jezik, vera, temperament, sistem obnašanja, vrednote, norme, estetika, kultura pisnega in verbalnega komuniciranja, izobraževalni sistem;
- **geografski:** infrastruktura, naravni viri, prostorska oddaljenost, varstvo okolja, energetski viri, dostopnost, ekološke zahteve, klimatske razmere;
- **tehnološko-informacijski:** internetne povezave, e-trgovine, tehnološki napredek, telekomunikacije, prenos tehnologije, informacijska tehnologija;
- **politični:** odnos oblasti do tujih izdelkov, odnos s sosednjimi državami, odnos do tujih vlaganj in do ustanavljanja podjetji, splošna politična klima, politična tveganja.

Dejavniki ekonomskega okolja so:

- **mednarodne integracije:** tukaj je precejšnega značaja, ali je tuja država članica mednarodne integracije ali ne;

- ***zunanje trgovinska struktura:*** delež izvoza in uvoza v BDP, pokritje uvoza z izvozom, blagovna struktura BDP, stanje zunanjetrgovinske bilance;
- ***monetarna politika:*** zadolženost, plačilna tveganja, stanje plačilne bilance oziroma stopnja tveganja, vrste valute, devizni tečaj, devalvacija oziroma revalvacija;
- ***carinska politika:*** vrsta in višina carine, davčna zakonodaja, carinske omejitve, dovoljenja;
- ***velikost trga:*** površina države, število prebivalcev, gostota prebivalstva;
- ***splošni tržni indikatorji:*** BDP per capita,<sup>36</sup> rast zasebne in javne potrošnje, inflacija, deflacija, rast uvoza in izvoza, BDP in njegova rast, stopnja tveganja, stopnja nezaposlenosti.

Dejavniki tržnega okolja, ki lahko vplivajo na prodajo blaga, so:

- ***pravne in zakonodajne razmere:*** zaščita potrošnikov, možnost zaposlovanja tujcev, vladni uradi, standardi, mednarodni sporazumi, pogodbe, zakoni, zaščita potrošnikov;
- ***konkurenca:*** cene, konkurenčne prednosti podjetja v isti branži, konkurenca na tujem trgu;
- ***kupna moč:*** rast kupne moči – BDP, osebna poraba, dohodki, potrošniški krediti;
- ***struktura poslovne distribucije:*** neposredna prodaja, zastopniki, grosisti;
- ***logistične razmere:*** industrijske cone, transportno omrežje, telekomunikacije, trgovinske cone, špediterji, skladišča;
- ***informacijski sistem:*** možnost elektronske izmenjave podatkov, odprtost.

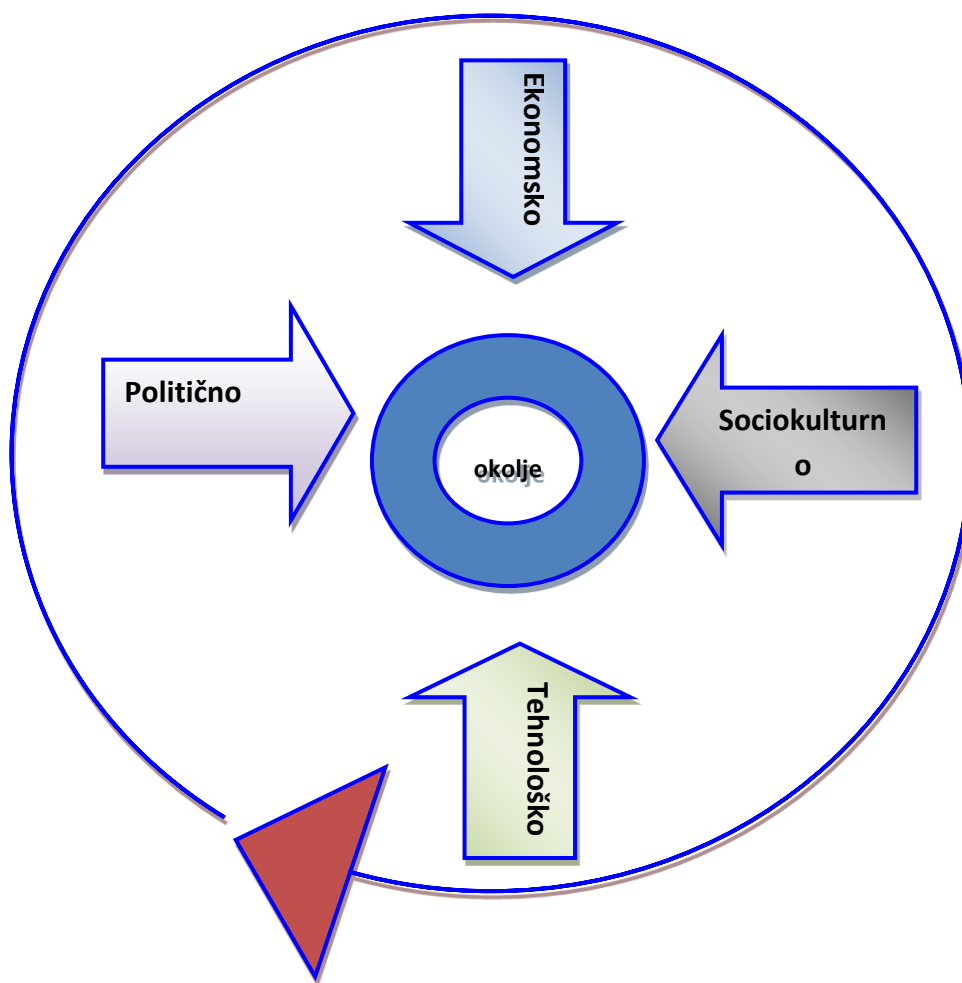
---

<sup>36</sup> Lat. na prebivalca.

## 4.2 PEST-analiza

PEST-analiza se uporablja in služi podjetjem kot pomoč pri analiziranju zunanjega oziroma makrookolja tujega trga. PEST<sup>37</sup> je akronim sestavljen iz terminov, ilustriranih na Sliki 4.2.

Slika 4.2: Dejavniki iz PEST-analize



Vir: Prirejeno po Paxmann in Fuchs (2005, 82); Šenk Ileršič (2013, 129).

Glueck in Jauch govorita o analizi okolja kot procesu, »s katerim strateg proučuje posamezna okolja ter na osnovi ugotovitev definira priložnosti in grožnje za svoje podjetje« (Jančič 1990, 81).

Analiza PEST preučuje eksterne vplive, na katere podjetje nima vpliva. Ta se uporablja v različnih sektorjih pri analizi trga in služi kot pomoč pri celostnem pregledu tujega trga, saj

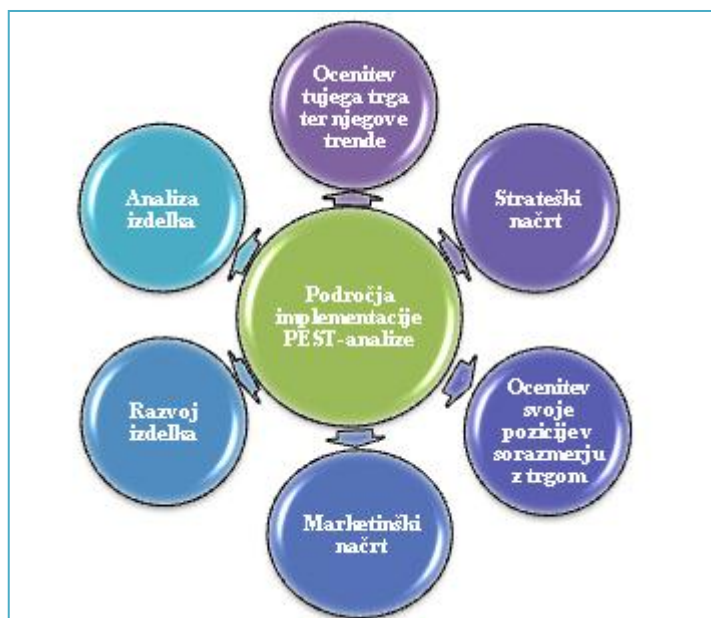
<sup>37</sup> Angl. *Political, Economical, Social, Technological*.

tako podjetje prejme primarne podatke o možnosti razvoja ter ključne informacije, ki jih potrebuje za razvoj in izdelavo primerne strategije vstopa. PEST-analiza torej služi zgolj kot pomoč pri pridobivanju informacij o ciljnem trgu, ne pa tudi kot jasno definirana strategija poslovanja, ki se lahko brez dodatnih natančnih proučevanj implementira (Paxmann in Fuchs 2005, 82).

Temeljita oziroma dobra analiza okolja mora predvideti vse modifikacije, ki bodo ali lahko vplivajo na poslovanje podjetja, pri čemer podjetje na ta način lahko prihrani čas za iskanje novih rešitev in preusmeritev, kot tudi izogibanje nevarnosti paničnega odziva, ki bi lahko nastopil znotraj njegovega sistema (Jančič 1990, 81).

Nekateri modeli poznajo še razširjeno obliko PEST-analize, pri čemer so nekateri avtorji dodali še sufiks **-LE**,<sup>38</sup> t. i. pravno ter ekološko okolje ali okoljski dejavnik (Paxmann in Fuchs 2005, 82; Šenk Ileršič 2013, 130). Strogo gledano so vse točke že zajete v prvih štirih dejavnikih, ki omogočajo podjetju celoten vpogled nad trgom, vendar, če bi bil fokus postavljen na vplivih ekoloških dejavnikov, je treba analizo razširiti. Za boljšo ilustracijo, pri katerih analizah uporabljamo PEST-analizo, služi Slika 4.3.

**Slika 4.3: Področja uporabe PEST-analize**



**Vir: Prirejeno po Paxmann in Fuchs (2005, 86).**

<sup>38</sup> *Angl. Legislative, Ecological.*

PEST-analiza je sestavljena iz zelo majhnega števila pravil, treba pa je upoštevati naslednje (Paxmann in Fuchs 2005, 83):

- *vplivi dejavnikov, zajetih v PEST-analizo, so izključno eksterne narave*, pri čemer podjetje ne more vplivati nanje;
- *trg se opredeljuje po definiciji podjetja*, lahko se torej analizirajo: določen izdelek, podjetje, oddelki, kupci ali celo ideje. Iz tega razloga je pomembno, da se pred začetkom analize jasno določi dejavnik, ki se bo analiziral;
- *moč vpliva omenjenih dejavnikov se lahko meri po prioriteti*, pri čemer je možno tudi dodatno izvajanje ocenitve. To je precej v pomoč pri simultani komparaciji več tujih trgov in/ali izdelkov, dodatna ocenitev omogoča podjetju lažjo odločitev izbire med analiziranimi trgi.

#### **4.3 Internacionalni marketing**

Pojem internacionalni marketing je v zadnjih letih zavzel pomembno vlogo v znanstveni literaturi. Preden bomo opredelili pojem internacionalni marketing, bomo namenili nekaj besed marketingu brez predikata »internacionalen«. Prvi, ki je omenil angleški izraz marketing, ki pomeni »dejanje nakupa na trgu«, je bil Websterjev slovar iz leta 1880. To pomeni, »da sta v nasprotju s splošnimi prepričanji na trgu aktivna tako porabnik kot ponudnik, oba delujeta marketinško« (Jančič 2013, 22). V povezavi z distribucijo je bil izraz leta 1901 prvič uporabljen v dokumentu o pospeševanju kmetijskih pridelkov po Združenih državah Amerike,<sup>39</sup> vendar se je z leti semantični pomen pojma marketing modificiral, pri čemer je postal sinonim za učinkovit proces množične prodaje. Oglaševanje in druge marketinške komunikacije imajo vlogo poudarjanja drugačnosti, v želji imeti konkurenčno prednost pred tekmeci, in sobivanju množice tekmecev na trgu z diferenciacijo in/ali drugačnostjo, ki sta elementarnega pomena (Jančič 2013, 22–24).

Leta 2007 je Ameriška marketinška zveza podala naprednejšo definicijo o marketingu in ga definirala kot (Jančič 2013, 26): »aktivnost, splet institucij in postopkov za ustvarjanje, komuniciranje, dobavljanje in menjavo ponudb, ki imajo vrednost za porabnike, stranke,

---

<sup>39</sup> *Angl. Report of the Industrial Commission on the Distribution of Farm Products (Jančič 1990, 33).*

partnerje in družbo kot celoto.« To definicijo je Jančič kritiziral, saj je, kot pravi, močno prisotna enostranska narava marketinškega menedžmenta, kjer ni videti dialoga med udeleženci oziroma dejavnostmi nasprotne strani (Jančič 2013, 26).

Razvoj makromarketinga nakazuje, kot pravi Lah (1998, 9), da marketing, ki sicer ima korenine mikroekonomije, sega tudi širše.

*Zaradi istosti objektov raziskovanja (je) prihaja(lo) do razhajanja in teoretičnih očitkov. Temeljni očitek marketinga ekonomije je neupoštevanje interdisciplinarnosti pri analizi določenega problema oziroma 'holizma', temeljni očitek ekonomije marketingu je prav nasproten: 'mešanje' različnih pristopov povzroča analitične nekonsistentnosti in nedorečenosti (Lah 1998, 9).*

Kontinuirana preoblikovanja imajo tudi določene konsekvence za marketinške aktivnosti podjetja, saj mora podjetje nenehno slediti trendom in izzivom. Agilnost in adaptiranje spremembam sta lastnosti, ki sta ne glede na to, ali je podjetje internacionalno ali nacionalno, nepogrešljivi. Različni avtorji poudarjajo vprašanje, ali je sploh treba ločiti internacionalni marketing od nacionalnega in mu posvetiti dodatno pozornost. Izkazalo se je, da se internacionalna dejavnost ne sme obravnavati le kot gradualna oziroma postopna razlika nacionalnega angažmaja (Zentes in drugi 2012, 2).

Šenk Ileršič (2013, 31–32) koncept internacionalnega marketinga definira, kot:

*sinergije v vseh poslovnih aktivnostih podjetja, ki so potrebne, da bi izdelek, storitev ali tehnologija po optimalni poti in na najbolj optimalen način prišli do tujega porabnika, s ciljem zadovoljiti njegove želje in potrebe [...]. Ta poteka ali se izvaja v tujih poslovnih okoljih, kjer moramo upoštevati vse posebnosti tega okolja: institucionalne (pravna regulativa in politično okolje), demografske, kulturološke, geografske, gospodarske in tehnološke posebnosti. Gre za način pristopa podjetij do prodaje blaga in storitev v tujih trženjskih okoljih.*



Emrich (2007, 25) pa ga opredeljuje kot »ustanovo dolgoročnih koncipiranih organizacij za obdelavo internacionalnih trgov dveh ali več držav.«<sup>40</sup>

Tako lahko pojem internacionalnega marketinga uvrstimo med nacionalnim<sup>41</sup> in globalnim marketingom,<sup>42</sup> pri čemer je treba tudi dosledno ločiti med multinacionalnim in globalnim podjetjem, saj multinacionalno podjetje deluje na več tujih trgih in prilagaja svoje izdelke in storitve določenemu trgu. Globalna podjetja pa prodajajo svoje izdelke in/ali storitve po celem svetu na isti način brez adaptacije specifičnosti trga oziroma okolja (Busch in drugi 1995, 407).

#### 4.3.1 Marketinški koncept

Lahko rečemo, da je marketinški koncept v tesni povezavi s procesom internacionalizacije podjetja, saj izhaja iz spoznanj »da je doseganje ciljev organizacije odvisno od potreb in želja ciljnih trgov ter učinkovitejšega in uspešnejšega zadovoljevanja le-teh, kot to počno konkurenti [...], saj v nadaljevanju podjetja proizvajajo, kar si potrošniki želijo in na ta način podjetja le-te zadovoljujejo in pri tem ustvarjajo profit« (Jančič 1996, 7).

Torej je bistvo marketinškega koncepta v zadovoljevanju želja, potreb in zahtev potrošnikov, pri čemer se na ta način zagotovi tudi dolgoročno normalni dobiček (Jančič 1990, 35), kar predstavlja tudi cilj internacionalizacije podjetja, torej maksimiranje donosa oziroma ustvarjanje dobička ter sledenje željam in potrebam svojih odjemalcev v tujini (Jaklič in Svetličič 2005, 6, 79).

Marketinški koncept ali t. i. marketinška revolucija, kot je tudi znan v marketinški zgodovini, velja že od 50-ih let 20. stoletja naprej za temeljni kamen marketinške discipline. Z njim v najožjem smislu povezujemo preobrat v usmeritvi organizacije oziroma podjetij k trgu in potrošniku (Jančič 1996, 7). Prav tako je »pojem tržnega komuniciranja in njegov razvoj nedeljivo povezan z zgodovino marketinga kot disciplino in skupaj z njim s spremembami na trgu, ki so se zgodile zlasti v zadnjih petdesetih letih« (Podnar in Kline 2003, 64).

---

<sup>40</sup> Orig. »Internationales Marketing ist die Einrichtung langfristiger konzipierter Organisationen zur Bearbeitung Internationaler Märkte in zwei oder mehr Länder« (Emrich 2007, 25).

<sup>41</sup> Tržna strategija se adaptira oziroma prilagaja na specifičnosti trga (Busch in drugi 1995, 407).

<sup>42</sup> Poenotena oziroma tržna strategija je standardizirana (Busch in drugi 1995, 407).

Na tej točki je pomembno poudariti, da marketing ne predstavlja zgolj: »poslovne prakse podjetij, kot se zmotno misli, pač pa hkrati družbena institucija, ekonomski proces, poslovna aktivnost in k potrošniku obrnjena storitev. Je torej sredstvo, s pomočjo katerega sodobna družba v celoti in ne le po podjetjih v njej zadovoljuje svoje materialne potrebe« (Jančič 1996, 9).

#### **4.4 Pomembnost tujih jezikov in integracija podjetja v mednarodnem poslovanju**

Nova raziskava, ki je bila izvedena s strani podjetja »*Economist in Education First*«, je pokazala, kakšen je lahko vpliv na poslovno uspešnost v primeru jezikovnih ovir. V raziskavo so vključili 572 vodilnih sodelavcev mednarodnih koncernov iz različnih panog. Več kot polovica anketiranih podjetij je delala čez 500 mio. dolarjev prometa. Raziskava je pokazala, da so se podjetja z največ težavami srečala v povezavi s pomanjkljivim znanjem tujih jezikov. 64 % anketirancev je odgovorilo, da so se predvsem pri medkontinentalnem sodelovanju zaradi jezikovnih ovir ali zaradi pomanjkanja kulturoloških razumevanj pojavljale velike težave. To je namreč najbolj obremenilo podjetje pri vstopu na tuji trg. Nekateri menedžerji so celo navedli, da je zaradi slabega prevoda prišlo do velikih izgub podjetja in da se zaradi napačnega prevajanja tudi niso uspešno zaključili posli. Predvsem velja prepričanje, da je znanje tujih jezikov pomembno tako na distribucijskem kot tudi na prodajnem področju, vendar se ne sme izključiti tudi pomembnosti poznavanja sociokulturnih specifičnosti tujih poslovnih partnerjev. Večina je odgovorila, da boljše obvladanje tujih jezikov s strani zaposlenih omogoča podjetju boljšo rast, več prometa, dobička in tudi produktivnosti. Pri brazilskih in kitajskih menedžerjih sta to prepričanje delili celo dve tretjini (Groll 2012).

O pomembnosti znanja tujih jezikov najdemo številne raziskave, ki potrjujejo, da je lahko pomanjkanje znanja tujega jezika velika ovira pri komunikaciji podjetja na tujem trgu, ki za sabo potegne velike finančne izgube, in predstavlja enega od glavnih dejavnikov uspešnosti podjetja na tujem trgu (WKO 2009; Šenk Ileršič 2013, 144–145; Rosetta Stone 2015).

Pojem integracija izhaja iz latinske besede »*integrare*« in pomeni obnoviti, nekaj ponovno vzpostaviti. V ekonomskem pomenu se pojem pogosto uporablja bolj v abstraktnem smislu. Haspeslagh in Jemison pojem integracije definirata, kot: »interaktiven, gradualni

proces, v katerem se zaposleni dveh podjetji učijo med seboj sodelovati in skupaj prenašati strateške sposobnosti«<sup>43</sup> (Kaltenbacher 2011, 33).

Oba pojma, tako (tuji) jezik kot tudi integracija, sta medsebojno tesno povezana, saj predstavljata vitalni del implementacije vstopa in poslovanja podjetja na tujem trgu, integracija torej pomeni, da se morajo priseljeni ljudje ali podjetja hitro orientirati in tudi sporazumevati na tujem trgu, prav tako pa morajo spoštovati zakone in sociokulturne značilnosti ali razlike tujega trga (Volksabstimmung Kanton Zug 2013).

#### 4.4.1 Uspešnost komunikacije z različnimi kulturami

Da bi dosegli uspešno komunikacijo z različnimi kulturami, je treba najprej razložiti razloge ali napake, ki vodijo do (ne)uspešnega komuniciranja na tujem trgu. V komunikaciji lahko hitro pride do napačnega interpretiranja sporočil, ki ga adresant<sup>44</sup> pošilja adresatu<sup>45</sup>, še posebej je visoka verjetnost napačnega interpretiranja na tujem trgu, saj se podjetje oziroma menedžerji srečujejo z tujim jezikom, kulturo, temperamentom in mentaliteto določene nacije. Nespoštovanje in neupoštevanje tuje kulture kot tudi drugačnega načina komuniciranja lahko pripelje do konfliktov (Mrgole 2009, 568). Komunikacija je zelo zahteven proces, čeprav se mogoče na prvi pogled zdi popolnoma samoumevna, temu ni tako. Ključ do samega uspeha ali cilja podjetja je v obvladovanju umetnosti uspešnega komuniciranja, saj je prav ta primarna za uspeh v poslovnem svetu kot tudi izobraževanju, politiki, družini itd. (Fink in drugi 2009, 6).

Lorbek poudarja, da podjetja pogosto premalo pozornosti posvečajo komunikaciji v internacionalnem marketingu, pri čemer mu posvetijo premalo časa in tudi finančnih sredstev. Za uspešno komunikacijo s poslovnimi partnerji iz različnih kultur pa bi se morala upoštevati spodaj navedena priporočila (Šenk Ileršič 2013, 146–147):

- **izogibanje etnocentričnim pristopom**, kar pomeni, da se je treba prilagoditi tuji kulturi in ne izhajati iz izhodišča ekvivalentnosti domačega in tujega trga;

---

<sup>43</sup> Orig. »Interaktiver, gradueller Prozess, in dem die Mitarbeiter zweier Unternehmen zusammenarbeiten lernen und gemeinsam strategische Fähigkeiten übertragen« (Kaltenbacher 2011, 33).

<sup>44</sup> Pošiljatelj.

<sup>45</sup> Prejemnik.

- *temeljna analiza ciljnega kulturnega okolja, kot tudi potencialnih poslovnih partnerjev*, kot so: stališča, vrednote, prepričanja itd.;
- *znanje tujega jezika*, prednost je vsekakor fluentno govorjenje tujega jezika ciljnega trga;
- *konstruiran razgovor in zajemanje objektivnih stališč*;
- *vprašati, zakaj, oziroma koristiti tehniko empatije* za doseganje zelenega odgovora s strani sogovornika ali za doseganje ciljev.

## 5 SINTETIČNE TEORIJE INTERNACIONALIZACIJE

*»Ne obstaja nič bolj praktičnega od ene dobre teorije.«<sup>46</sup>*

Emmanuel Kant, nemški filozof (\*1724–1804)

Obstajajo številne teorije ali paradigme o neposredni tuji investiciji, osredotočili pa se bomo na bistvene, za katere menimo, da so najpomembnejše in prevladujoče ter da je njihova razlagalna moč najsplošnejša pri cilju razlaganja raziskovalnega dela (Jaklič in Svetličič 2005, 15), kot so: Teorija monopolnih prednosti; Teorija internalizacije; Eklektična ali OLI-paradigma in Uppsalski stopenjski model.

### 5.1 Teorija monopolnih prednosti

Hymer velja za ustanovitelja teorije neposrednih investicij. Njegova dela so zajela pomemben položaj v literaturi internacionalnega menedžmenta.

Teorijo o neposredni investiciji je Hymer napisal v svoji doktorski disertaciji leta 1960 z naslovom: *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, ki je bila objavljena šele po njegovi smrti leta 1976 (Kreikebaum in drugi 2002, 50). Hymer je začetnik modernega pristopa neposrednih tujih investicij in prvi, ki je:

*zapustil tradicionalno neoklasično razlago gibanj kapitala, po kateri se kapital giblje iz razvitih dežel, ki imajo zaradi obilja kapitala nizke obrestne mere, v*

---

<sup>46</sup> Orig. »Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie« (Aphorismen 2015).

*manj razvite dežele z visokimi obrestnimi merami. Po Cantwellovem mnenju so zaključki neoklasikov v tem delu celo zelo sorodni zaključkom marksistov (tendenco padanja profitne stopnje), čeprav na drugih stopnjah (Svetličič 1996, 262–263).*

Izhodišče njegovega dela je razlikovanje internacionalnih gibanj kapitala portfolio investicije z ene strani in neposredne investicije z druge strani. Pod pojmom neposredno investiranje razume gibanje kapitala internacionalnega poslovanja podjetja predvsem v obliki proizvodnje (Kreikebaum in drugi 2002, 49). Zanimal je pomen obrestnih mer na gibanje tokov kapitala, pri čemer je poudaril pomembnost dobička podjetja kot glavnega motiva za internacionalizacijo (Maček 2010).

Hymer je kritiziral klasično teorijo portfolio investicij kot naivno, ker je temeljila na podlagi idealnega trga, ki ni dopuščala prostora za nadzor menedžmenta nad neposrednimi investicijami. Iz te osnove je izhajal, da je ta teorija neprimerna pri razlagi fenomena neposredne investicije, v ospredje je pri razlaganju svoje teorije postavil nadzor menedžmenta. Podjetja stremijo k neposrednemu nadzoru nad svojimi investicijami v tujini, da bi (Kreikebaum in drugi 2002, 50):

- zagotovila pravilni tok vloženega kapitala v tujini;
- odstranila obstoječe tekmece;
- ohranila monopolni položaj, oziroma izkoristila prednosti v popolnosti.

Njegova ključna izjava se nanaša na predvidevanje, da imajo tuja podjetja v primerjavi z domačimi podjetji pomanjkljivosti, ker (Lüning 1992, 429–430; Döhrn in Heiduck 1999, 36):

- ***posedujejo lokalni tekmeči informacije*** o političnem, ekonomskem, kot tudi sociokulturnem okolju, poznajo nacionalne zakone in predpise, kot tudi preference in pričakovanja potrošnikov, obenem pa poznajo tudi strukturo in razvoj njihovega gospodarstva;
- ***so tuji investitorji diskriminirani s strani zasebnih ponudnikov***, povpraševalcev kot tudi nacionalne vlade, vendar samo določen čas;

- *obstaja tveganje menjalnega tečaja valute*, s katerim se sreča tuje podjetje. Vendar se njegova trditev tudi tukaj reducira, če se vzamejo v poštev poslovanja domačih tekmecev, ki imajo prav tako proizvodnjo locirano na tujem trgu.

Hymer je prepričan, da je lahko tuje podjetje uspešno z neposrednim investiranjem v tujini samo, če svoje pomanjkljivosti lahko preseže s svojimi konkurenčnimi prednostmi na tujem trgu. Kar pomeni, da konkurenčna prednost predstavlja pogoj neposrednega investiranja v tujini (Lüning 1992, 430).

Multinacionalna podjetja Hymer opredeljuje kot monopoliste in/ali oligopoliste, katerih namen v tujini je odpraviti tekmece. Realizacija le-tega je možna, če podjetje poseduje konkurenčno prednost oziroma monopolne prednosti v primerjavi z domačimi tekmeči (Svetličič 1996, 265), kot so: patentirana ali nepatentirana tehnologija, etablirane znamke, specifična menedžerska znanja, prednosti nabavnih stroškov in nižji stroški proizvodnje. Vse te monopolne prednosti omogočajo tujemu podjetju konkurenčno prednost in močnejši položaj v primerjavi s svojimi tekmeči. Od tod se kaže rezultat, da je nepopolni trg pogoj za obstoj ali nastanek teh prednosti (Amschlinger 2011, 58).

Hymer je prav tako podal odgovor, zakaj se podjetja odločajo za neposredno investiranje v tujini in ne za kakšno drugo obliko strategije, kot na primer licenčno sodelovanje, franšize ali izvoz. Meni, da lahko domače podjetje prav tako postane konkurent, pri čemer si lahko zgradi monopolni položaj na lokalnem trgu in dobi monopolni dobiček, ki bi ga v nasprotnem primeru dobival neposredni vlagatelj. Druga težava pri licenčnem sodelovanju je šibek nadzor cen, dohodka, kot tudi kakovosti izdelkov. Kot tretjo težavo pa navaja carine in transportne stroške, ki bi prav tako lahko spodbudili lokalno proizvodnjo in ne izvoza (Svetličič 1996, 265). Hymerjeva teorija o NTI je bila kasneje kritizirana s strani Dunninga in Rugmana, ki sta poudarjala, da se je preveč osredotočil na tržno moč in premalo poudaril pomen transakcijskih stroškov (Maček 2010).

## **5.2 Teorija internalizacije**

Buckley in Casson veljata za ustanovitelja teorije internalizacije (Lüning 1992, 431), ki sta jo razvila, da bi pojasnila eksistenco multinacionalnih podjetij. Ta bazira na teoriji transakcijskih stroškov, katerih predstavnik je Coase (Toto 2009, 57). Koncept transakcijskih stroškov, kot ga je vnesel v svojo analizo mednarodnega poslovanja, je

dejansko prvi uporabil Hymer v svojem članku leta 1968 (Svetličič 1996, 251). Bistvo teorije internalizacije je:

*da se firma odloči internalizirati trg, kadar so stroški transakcij prek trga zaradi tržnih hib, ki otežujejo pretok blaga in storitev oziroma virov med neodvisnimi firmami, višji kot znotraj podjetja. Interni transfer postane tako v primerjavi z zunanjimi, prek tržišč, učinkovitejši, ker internalizacija ustvarja ekonomije integracije znotraj podjetja. Na ta način podjetje transformira svoje neoprijemljivo znanje v vredno firmsko premoženje (Svetličič 1996, 250).*

Skratka, podjetje se odloči za neposredno investiranje v tujini, kadar ima specifične konkurenčne prednosti, ki jih želi zaščititi z organizacijsko strukturo multinacionalnega podjetja. Hkrati pa se podjetje odloči za neposredno investiranje, ko ima večje koristi od stroškov (Maček 2010). Po teoriji internalizacije je neposredno investiranje boljši izbor kot pa oblika tržnega vstopa z licenco, saj lahko pride do izgube *know-how*-a in znanja tehnologije, ali pa drugače povedano, želje po ohranitvi tehnološke konkurenčne prednosti oziroma zaščiti *le-te* (Stanojević in drugi 2006, 13; Maček 2010).

Svojo učinkovitost lahko veliko mednarodno podjetje dvigne na dva načina (Jaklič in Svetličič 2005, 16):

- s pomočjo zniževanja transakcijskih stroškov;
- z večjimi nagradami za svoje znanje.<sup>47</sup>

Analogno teoriji monopolnih prednosti tudi teorija internalizacije vidi izhodišče neposrednega investiranja v nepopolnem tujem trgu (Fisch 2006, 12). Svetličič (1996, 251) navaja, da teorija internalizacije kot vse druge mikroteorije izhaja iz teorije podjetja, ki pojasnjuje fenomen, zakaj podjetje raste nad velikost majhnega, ki predstavlja relativno anonimno enoto in je temelj svobodne konkurence. Teorija internalizacije združuje:

*elemente teorije industrijske organizacije in mednarodne ekonomike. Iz teorije industrijske organizacije povzema koncept transakcijskih stroškov, do katerih pride zaradi tržnih hib. Tržne hibe preprečujejo učinkovito alokacijo virov in*

---

<sup>47</sup> Podjetje bi lahko to vrsto učinkovitosti sicer doseglo s pomočjo tržnega poslovanja v MEO (Middle East Operations – poslovanje na Bližnjem vzhodu), na primer z izvozom (Jaklič in Svetličič 2005, 16).

*dvigajo cene iznad oportunitetnih stroškov. Ločimo naravne in umetne tržne hibe. Naravne se nanašajo na ekonomije obsega, nezanesljivost zastopnikov, vstopne stroške [...] umetne pa se nanaša na vladne ukrepe, davke in carine, patentno zaščito ali druge ovire mednarodne menjave pa tudi vstopne ovire, ki jih ustvarjajo podjetja sama (Svetličič 1996, 251).*

Internalizacija oziroma uporaba interne transakcije pomeni, da podjetje zamenja trg, da bi transakcije potekale na najbolj učinkovit in ugoden način za podjetje. Na ta način je širitev tehničnega in marketinškega znanja v rokah lastnika. Ta koncept se uporablja predvsem, da bi se podjetje izognilo visokim stroškom, ki nastanejo pri določeni izvedbi transakcij na trgu, kot so: pogovori o poteku in zaključku dela, nadzor dela, sprememba pogodbe, informiranja, omogočanje pravice lastništva idr. Izkoriščanje specifičnih konkurenčnih prednostih na tujem trgu z neposrednim investiranjem zagotavlja podjetju velik dobiček, ki s prodajo licence ali izvozom izdelkov in/ali storitev ni zagotovljen v tej meri (Babić in drugi 2001, 3).

Teorija internalizacije je kritizirana zaradi pomanjkanja podrobnih informacij o sami izvedbi multinacionalnih podjetij, pri čemer je empirična raziskava, kot navaja Lüning (1992), neizvedljiva. Dodatno je kritizirana, ker je preveč statično zasnovana, saj premalo vključuje tržni razvoj, pri čemer pa daje prevelik poudarek na transakcijske ekonomske stroške. Lüning (1992, 431) k temu dodaja še, da teorija internalizacije nima obširnega prispevka k razlagi teorije neposrednega investiranja, vendar pa poseduje pomemben parcialen analitičen značaj.

### **5.3 Eklektična ali OLI-paradigma**

Predstavnik in avtor najbolj dominantne teorije o multinacionalnih podjetjih in neposrednih investicijah je Dunning in jo je razvil leta 1970. Eklektična ali znana tudi kot OLI-paradigma je bila razvita na podlagi črpanja različnih elementov iz obstoječih teorij neposrednega investiranja, predvsem se je oprl na Hymerjevo teorijo o multinacionalnih podjetjih. Eklektična teorija vključuje različne elemente, kot so: transakcijske, lokacijske, kot tudi elemente mednarodne ekonomije (Svetličič 1996, 266; Wortmann 2008, 122). Njen temeljni cilj je bil razložiti način in raven dodajanja vrednosti v tujini s strani podjetij in/ali dežel (Svetličič 1996, 266).



Prav tako kot teorija monopolnih prednosti in teorija internalizacije tudi eklektična paradigma temelji na teoriji nepopolnega trga (monopolna prednost posameznih udeležencev na trgu), kot tudi na teoriji transakcijskih stroškov in lokacijske teorije. Kindleberger razlikuje štiri skupine nepopolnega trga, ki lahko vplivajo na nastanek multinacionalnega podjetja. Kot prvo so to podjetja, ki vsebujejo specifično marketinško znanje in sposobnost izdelati diferenciran izdelek. Kot drugo so to specifično znanje menedžmenta, tehnološko znanje, patenti, informacije, kot tudi možnost pridobivanja kapitala, ki so dostopni zgolj za določena podjetja. Pod tri navaja prednosti ekonomije obsega na finančnem, marketinškem, proizvodnem, organizacijskem, prodajnem, transportnem, raziskovalnem, razvojnem kot tudi skladiščnem področju. Kot četrto pa omejitve vstopa s strani vlade preko kvot, tarif kot tudi carin privlačijo neposredne tuje investicije na tuji trg (Lang 2005, 55).

Po Dunningu je strategija internacionalizacije odvisna od OLI-dejavnikov (Lang 2005, 55). Eklektična paradigma poudarja tri kriterije neposrednega investiranja, ki jih mora podjetje izpolniti, če želi biti uspešno na tujem trgu (Lüning 1992; Svetličič 1996; Babić in drugi 2001; Jaklič in Svetličič 2005; Wortmann 2008):

- podjetje mora imeti lastniško specifično prednost (O – prednosti);<sup>48</sup>
- lokacijske specifične prednosti (L – prednosti);<sup>49</sup>
- internalizacijsko specifične prednosti (I – prednosti).<sup>50</sup>

Po mnenju Dunninga šele povezovanje teh treh prednostnih dejavnikov omogoča jasno teorijo o neposrednem investiranju (Lang 2005, 56). Razpolaganje s specifično prednostjo, kot jo predstavlja izdelek in/ali storitev. Tehnološka rešitev je za podjetje pri vstopu na tuji trg pomemben, vendar ne zadosten pogoj, saj mora izpolnjevati tudi ostala dva kriterija,

---

<sup>48</sup> Lastniško specifične prednosti, ko podjetje razpolaga z novim izdelkom in/ali storitvijo, tehnologijo (Jaklič in Svetličič 2005, 17).

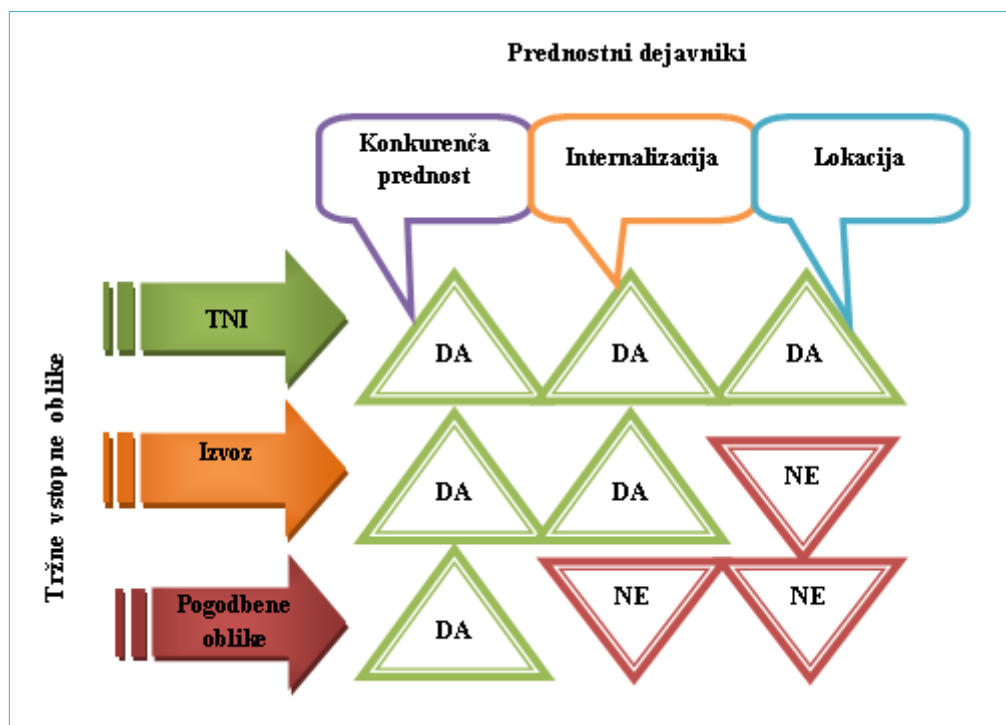
<sup>49</sup> Podjetje mora imeti na tujem trgu boljšo lokacijo, kot jo ima doma, kot npr.: nižji stroški, nižja najemnina, ugodnejše zakonske ovire (Jaklič in Svetličič 2005, 17).

<sup>50</sup> Nazadnje »mora biti netržni način vstopa (internalizacija) na tuji trg, v deželo takšnih boljših lokacijskih specifičnih prednosti, najboljši način maksimiranja rente iz tega naslova«, pri čemer je treba poudariti, da so specifične prednosti pogoj oziroma potrebne, ne pa tudi zadostne za neposredno investicijo v tujini (Jaklič in Svetličič 2005, 17).

torej imeti boljše razmere na tuji lokaciji kot tudi internalizacijo oziroma ustanovitev lastne podružnice (Jaklič in Svetličič 2005, 17; Lang 2005).

Če je možno izkoristiti zgolj konkurenčno prednost in internalizacijo, manjka pa lokacijska prednost na tujem trgu, je po tej teoriji najboljša oblika vstopna strategija izvoz. Če podjetja posedujejo specifično konkurenčno prednost, pri čemer pa ni možna realizacija internalizacijske in lokacijske prednosti, pa so najboljše funkcionalne tržne vstopne strategije, kot sta na primer licenčno poslovanje ali franšizing. Zgolj če je možno na tujem trgu realizirati vse tri dejavnike, je po eklektični teoriji smiselno izbrati institucionalno tržno vstopno strategijo (Lang 2005, 56) (glej Sliko 5.1).

Slika 5.1: Eklektična paradigma



Vir: Prirejeno po Paschke (2007, 39).

Itaki je v svoji analizi ugotovil, da sta prednost internalizacije in lokacija zadostna dejavnika, da bi se razložila eksistenca in rast multinacionalnih podjetij. Tako je njegova analiza pokazala, da je dejavnik prednost specifičnosti ali prednost lastnine v Dunningovi teoriji odveč (Lang 2005, 57).

## 5.4 Uppsalski stopenjski internacionalizacijski model

Uppsalski stopenjski internacionalizacijski model je bil razvit v sredini 70-ih let prejšnjega stoletja na Univerzi Uppsala na Švedskem. Predvsem ime Johanson se v literaturi povezuje z uppsalsko teorijo, ker je velikokrat skupaj z drugimi nordijskimi znanstveniki pojasnjeval uppsalski stopenjski model, pri čemer je uspešno pripomogel k njenemu prodoru (Johanson in Wiedersheim 1975; Johanson in Vahlne 1977, 1990 v Kutschker in Schmid 2011, 466; Ulrich 2011, 75). Ta teorija izhaja iz stališča, da je internacionalizacija podjetja pogojena z izkušnjami, učenjem ob delu kot tudi z uporabo (Jaklič in Svetličič 2005, 24).

Pri tem modelu ne gre za posamezne izolirane internacionalizacijske odločitve, temveč za celoten internacionalizacijski proces podjetja, ki temelji na številnih ločenih odločitvah o internacionalizaciji (Borchert in Heuwing-Eckerland 2011, 34). Večina teorij o internacionalizaciji temelji na statični razlagi internacionalizacije, uppsalska teorija pa ne želi pojasniti samo stanja, temveč tudi proces internacionalizacije (Kutschker in Schmid 2011, 466; Ulrich 2011, 75).

Uppsalski pristop bazira na behavioristični teoriji podjetja Cyerta in Marcha (1963) ter Penrosevi (1959) teoriji o rasti podjetja (v Kutschker in Schmid 2011, 466). Obstajata dve glavni značilnosti uppsalskega pristopa, in sicer t. i.:

- internacionalizacijski vzorec<sup>51</sup> in
- internacionalizacijski model.<sup>52</sup>

Internationalizacijski vzorec vsebuje rezultate empiričnih raziskav, medtem ko internacionalizacijski model vsebuje teoretična razmišljanja, pri čemer poskuša pridobljene empirične rezultate integrirati v razširjeni »miselni stolp« nad empiriko. Predstavniki Uppsalske šole pri internacionalizacijskem vzorcu izhajajo iz predpostavke, da je internacionalizacija proces, v katerem podjetja svojo identiteto spreminjajo inkrementalno oziroma s strategijo napredovanja v malih korakih in ne revolucionarno oziroma v velikem obsegu, to velja tako za model postopne internacionalizacije kot tudi za zaporedje fizične distance (Kutschker in Schmid 2011, 466).

---

<sup>51</sup> *Angl. Patterns of internationalization.*

<sup>52</sup> *Angl. Model of internationalization.*

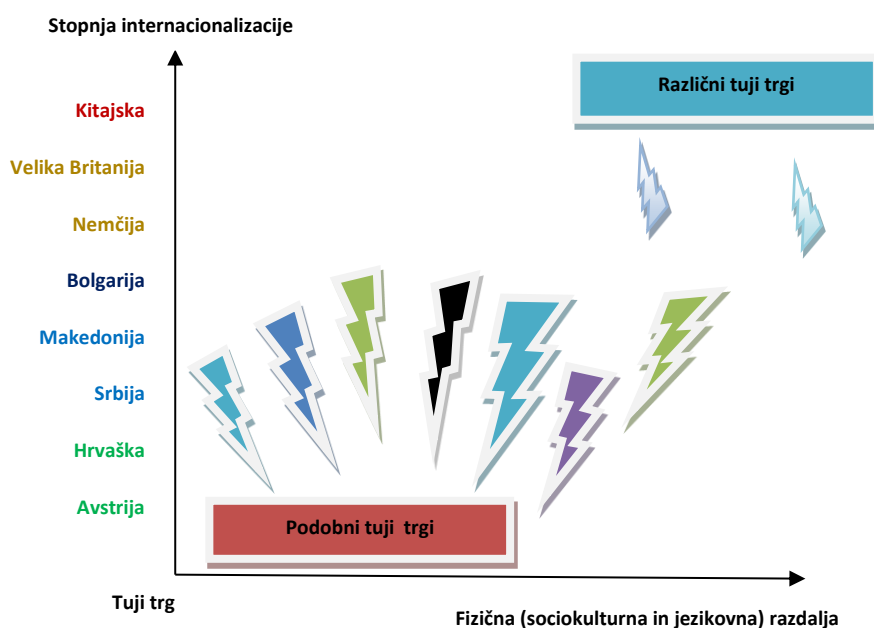
Z uppsalskim stopenjskim internacionalizacijskem modelom oziroma t. i. »*establishment chain*« so predstavniki Uppsalske šole naredili časovni vzorec v povezavi z tržnovstopnimi strategijami, pri čemer so v skladu z Uppsalsko šolo ustvarili idealen potek internacionalizacije podjetja. V prvi fazi so zajeli podjetja, ki se oblikujejo z najmanjšo internacionalizacijsko aktivnostjo ali t. i. predizvozno fazo. Šele v drugi fazi nastanejo podjetja, kjer lahko pride do kontinuirane izvozne dejavnosti, pri čemer se predpostavlja, da se ta odvija zgolj s pomočjo neodvisnih trgovskih zastopnikov oziroma agentov. V tretji fazi Uppsalska šola predvideva ustanovitev trgovske podružnice na tujem trgu, v zadnji oziroma četrti fazi pa ustanovitev proizvodne podružnice na tujem trgu (Jaklič in Svetličič 2005, 24; Kutschker in Schmid 2011, 466).

Zaporedje fizične oddaljenosti ali t. i. »*psychic distance chain*« se nanaša na vprašanje, na kateri trg naj podjetje najprej vstopi. Uppsalska teorija predvideva, da se podjetja najprej internacionalizirajo v državah, ki so najmanj fizično oddaljene od domačega trga, nato se gradualno širijo tudi na bolj oddaljene ali zelo oddaljene tuje trge. Razlogi manjše fizične razdalje so jezik, kultura in industrijski razvoj, saj podjetje skupaj z internacionalizacijo raste, pridobiva najrazličnejše izkušnje in znanja na tujem trgu. Skratka, s krepitvijo procesa in manj zahtevnimi tržnimi vstopnimi oblikami<sup>53</sup> se minimizirajo stroški in tveganja za podjetje (Jaklič in Svetličič 2005, 24; Kutschker in Schmidt 2008, 465) (glej Graf 5.1).

---

<sup>53</sup> Najprej se podjetje odloči za najbolj preprosto obliko tržnega vstopa, kot jo predstavljata izvoz in pogodbeno sodelovanje in šele, ko pridobi zadostne izkušnje in znanje, gre na zadnji korak, oziroma izbere kapitalsko obliko tržnega vstopa na tuji trg (Jaklič in Svetličič 2005, 24).

Graf 5.1: Fizična razdalja ciljnih tujih trgov



Vir: Prirejeno po Domino (2015).

Poleg internacionalizacijskega modela, ki je podprt na pridobljenih empiričnih rezultatih internacionalnega vzorca, so predstavniki Uppsalske šole podali tudi t. i. internacionalizacijski model, ki razlikuje med statičnimi in dinamičnimi aspekti (Kutschker in Schmid 2008, 465) (glej Sliko 5.2).

Statični aspekti zajemajo:

- **tržno znanje**; predstavniki Uppsalske šole menijo, da podjetja posedujejo specifično znanje o tujem trgu. Primarno zaradi razvoja fizične oddaljenosti,<sup>54</sup> kot tudi razvoja modela postopne internacionalizacije,<sup>55</sup> saj na ta način podjetja pridobivajo veliko informacij in podatkov o tujem trgu. Predstavniki Uppsalske šole razlikujejo med objektivnim in eksperimentalnim znanjem, ki ga podjetje pridobi na podlagi izkušenj (Jaklič in Svetličič 2005, 24; Kutschker in Schmid 2008, 466). Tako se podjetja najprej začnejo internacionalizirati na trgih, kjer vlada najmanjša fizična oddaljenost, pri čemer se postopno širi na bolj oddaljene trge. Iz tega naslova sledi, da bolj, ko se podjetja razvijejo na fizično bolj oddaljenih trgih,

<sup>54</sup> Angl. *Psychic Distance Chain*.

<sup>55</sup> Angl. *Establishment Chain*.

bolj akumulirajo znanje o tujih trgih in aktivnostih v tujini (Kutschker in Schmid 2008, 466).

- **tržna naravnost;** predstavniki Uppsalske šole predvidevajo, da je podjetje v vsakem trenutku na specifičen način povezano s tujim trgom, na katerem posluje, predvsem v povezavi z razvojem modela postopne internacionalizacije, kot tudi v povezavi z razvojem fizične oddaljenosti, saj podjetja na tuji trg prenašajo resurse. Ti resursi ne vključujejo zgolj kapitala, temveč tudi izdelke, tehnologijo, zaposlene in znanje. Bolj, ko je podjetje v višji fazi internacionalizacije, več resursov ima vloženih na tujem trgu in posledično ima večjo obveznost<sup>56</sup> do tujega trga (Kutschker in Schmid 2008, 465–466).

Dinamični aspekti predstavljajo nadaljnje odločitve o internacionalizaciji (odločitve o pripadnosti<sup>57</sup> in trenutne poslovne aktivnosti<sup>58</sup>) (Jaklič in Svetličič 2005, 24; Kutschker in Schmid 2008, 466–467).

Predstavniki Uppsalske šole opozarjajo na dejstvo, da podjetja preko svojih odločitev in svojih aktivnosti nenehno spreminjajo statične aspekte. To je namreč kavzalnostna igra med statičnimi in dinamičnimi aspekti, ki nam podaja razlago na vprašanje »Kako?« se internacionalizira podjetje. Z vsako odločitvijo in vsako poslovno dejavnostjo prihaja do spremembe in znanja o trgu. Skratka, vsak korak internacionalizacije, pa čeprav je lahko zelo majhen, zvišuje internacionalni angažma podjetja in zahteva znanje, to pa lahko po drugi strani povzroči naslednji korak internacionalizacije, tako se podjetja nenehno razvijajo naprej (Kutschker in Schmid 2008, 467).

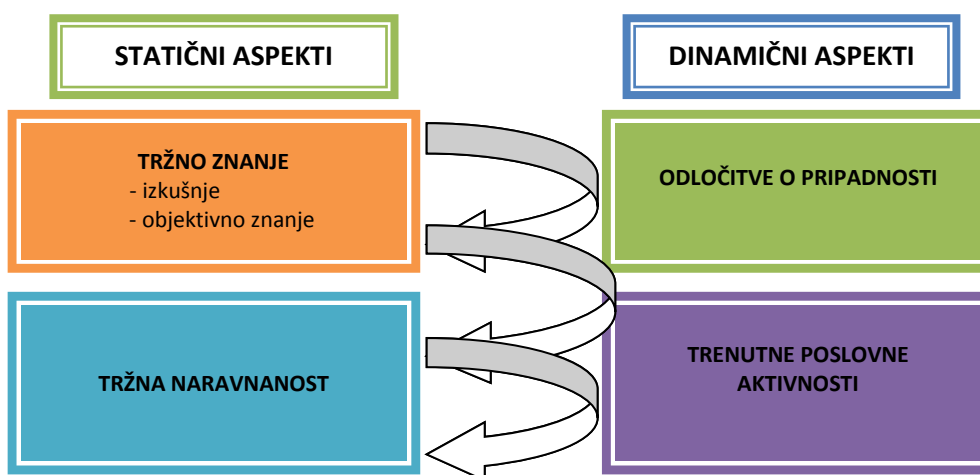
---

<sup>56</sup> *Angl. Commitment.*

<sup>57</sup> *Angl. Commitment Decisions.*

<sup>58</sup> *Angl. Current Activities.*

Slika 5.2: Teoretični model Uppsalske šole – proces internacionalizacije



Vir: Prirejeno po Kutschker in Schmid (2008, 466).

Prvi model Uppsalske šole je bil velikokrat empirično preverjan in modificiran, pri čemer so mu dodajali relevantne aspekte internacionalizacije, tako je Nordström v model vključil še tekmece, Johanson in Mattson sta integrirala mrežo za vzpostavljanje medsebojnih odnosov med internimi akterji in eksternimi partnerji (Kutschker in Schmid 2008, 467; Zentes in drugi 2013, 296).

Kritični del Uppsalske teorije je ta, da predstavlja objektivno znanje manj pomemben del, pomembnejši del predstavljajo izkušnje, ki jih ni mogoče prenašati. Z današnjega zornega kota je glavna kritika teorije, da so se razmere na svetovnem trgu od časa analize nordijskih avtorjev bistveno spremenile, pri čemer je treba pri interpretaciji to upoštevati. Drugi kritiki postopne internacionalizacije pa so mnenja, da se podjetje lahko nauči tudi na podlagi posnemanja in oponašanja legitimnih podjetij, za kar podjetju ni treba temeljiti na lastnih izkušnjah, da bi se naučilo internacionalizacije (Jaklič in Svetličič 2005, 25).

Torej, internacionalizacija je lahko nepredvidljiva in ni nujno proces življenjskega cikla, ki ima točno opredeljene faze v naprej določeni smeri. Vsem evolucijskim teorijam o neposrednem investiranju se zdi skupno, da so rezultat razvoja in da obstaja tesna povezanost med njimi (Jaklič in Svetličič 2005, 25).

## 6 SISTEMATIZACIJA TRŽNIH VSTOPNIH STRATEGIJ

*»Zunaj naših meja je še veliko držav za osvojiti.«<sup>59</sup>*

Rupert Murdoch, ameriški medijski poslovnež z avstralskim poreklom (\*1931)

### 6.1 Oblike tržnih vstopnih strategij

Glede na dosedanje ugotovitve lahko rečemo, da si avtorji delijo mnenje glede pomembnosti načrtovanja tržne vstopne strategije, ki je lahko usodna za podjetje. Pri procesu internacionalizacije gre za večdimenzionalni fenomen, ki je sestavljen iz več oblik in faz, po katerih podjetje koraka, da bi prišlo do zastavljenega cilja. Šele po dolgi in temeljiti selekciji ter analizi ustreznih trgov se podjetje odloči za določeno strateško tržno vstopno strategijo (Fritz 1999; Bode 2009). Podjetje lahko pri vstopu na tuji trg izbere eno ali več od funkcionalnih ali pa institucionalnih tržnih vstopnih strategij, več o tem sledi v poglavjih 6.1.1 in 6.1.3.

Primarni razlog za internacionalizacijo podjetja po Schollu je želja po čezmejnem poslovanju in meni, da internacionalne tržne vstopne strategije opisujejo: »vzorec sistematičnega ter ciljno orientiranega širjenja fundamentalnih, dolgoročnih ciljev podjetja na različnih nacionalnih okoljih«<sup>60</sup> (Fischer 2010, 22).

#### 6.1.1 Funkcionalne tržne vstopne strategije

Obdelava tujega trga lahko poteka na dva načina, prvi predstavljajo t. i. funkcionalne tržne vstopne strategije ali kot pravita temu Buckley in Casson menedžerske storitve (Fischer 2010, 22), ki vključujejo strateške vstopne oblike (izvoz, licenčno poslovanje in franšizing), kjer se podjetje internacionalizira brez investicije lastnega kapitala, druge institucionalne tržne vstopne strategije vključujejo strateške vstopne oblike (JV, 100-odstotna hčerinska družba, ki vsebujejo sub-kategorije akvizicija, investicija brownfield in

---

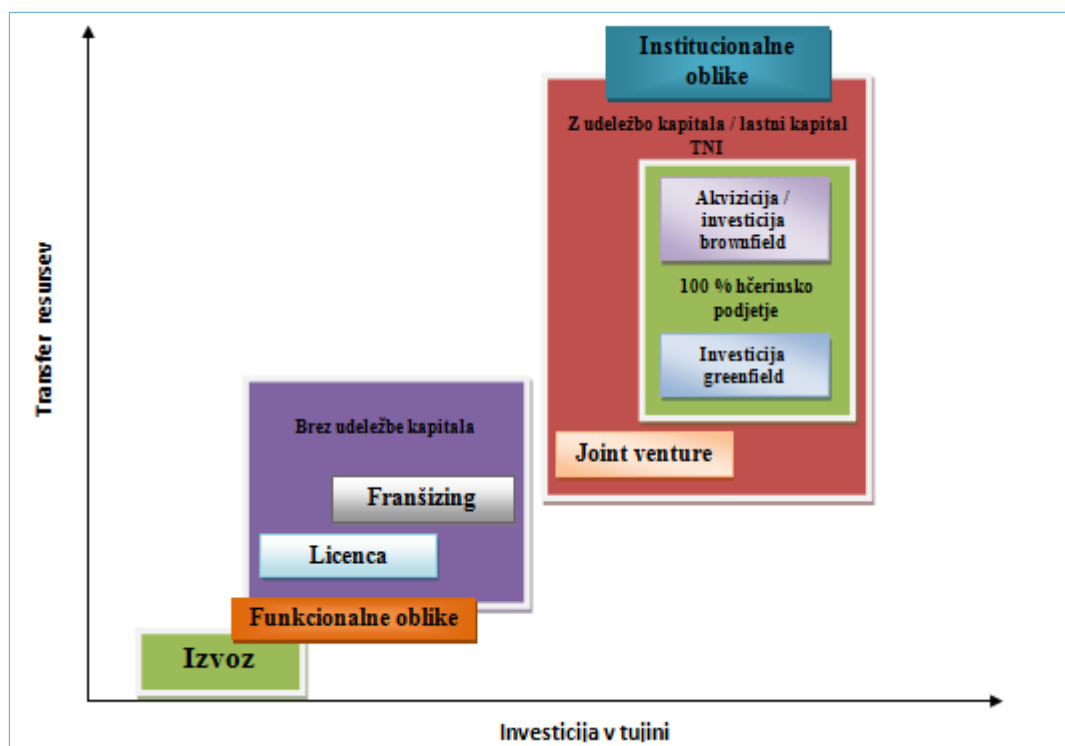
<sup>59</sup> Orig. »Es gibt da draußen immer noch Welten zu erobern« (Kraus 2011).

<sup>60</sup> Orig. »Internationale Markteintrittsstrategien beschreiben Muster einer systematischen und zielgerichteten Ausweitung und der fundamentalen, langfristigen Unternehmensziele auf unterschiedliche nationale Umwelten« (Fischer 2010, 22).



investicija greenfield) z lastnim kapitalom podjetja (Bode 2009, 25; Fischer 2010, 24) (glej Sliko 6.1).

Slika 6.1: Oblike TVS



Vir: Prirejeno po Bode (2009, 25).

### 6.1.2 Izvoz

Najbolj preprosto in pogosto tržno vstopno obliko na tuji trg predstavlja eksport oziroma izvoz. Razlikujemo med neposrednim in posrednim izvozom (Niederhorn 2008, 25).

Pri posrednem izvozu razlikujemo še dve sub-kategoriji, občasen ali t. i. pasivni<sup>61</sup> izvoz ter aktivno<sup>62</sup> obliko izvoza. V obeh navedenih primerih se izdelek in/ali storitve proizvajajo na domačem trgu in adaptacija le-teh je lahko fakultativne narave (Kotler 1998, 416).

<sup>61</sup> O pasivnem izvozu govorimo, ko podjetje na lastno pobudo izvažata izdelek in/ali storitev občasno ali pa ko pride do nepričakovanega naročila iz tujine (Kotler 1998, 416).

<sup>62</sup> Aktivno izvažanje nastopi, ko se podjetje obveže, da bo izvažalo svoje izdelke in/ali storitve na točno določen tuji ciljni trg (Kotler 1998, 416).

O posrednem izvozu govorimo, ko »podjetje nastopa izključno kot proizvajalec, druge poslovne dejavnosti in prodajo izdelkov na izbranem tujem trgu pa prevzamejo različna trgovska podjetja v državi izvoza« (Šenk Ileršič 2013, 244).

Podjetje se lahko odloči med štirimi tipi posrednikov, kot so (Kotler 1998, 416):

- **podjetje za upravljanje izvoza;** je posrednik, ki za ustrezno plačilo upravlja izvozne dejavnosti podjetja;
- **kooperativne organizacije;** so organizacije, ki se ukvarjajo z izvoznimi posli več podjetij in so deloma pod njihovim administrativnim nadzorom. Ta oblika je pogosta pri proizvajalcih elementarnih pridelkov, kot so npr.: sadje, zelenjava, orehi idr.;
- **domači izvozni trgovec;** je samostojni posrednik, ki kupuje blago pri proizvajalcu in ga v svoji režiji prodaja na tuji trg;
- **domači izvozni agent;** išče tuje kupce, s katerimi sklepa pogodbo o uvozu blaga, pri čemer za opravljeno storitev oziroma posredovanje prejema provizijo. V to kategorijo štejejo tudi trgovske družbe.

Pri tej obliki izvoza zaznavamo dve prednosti, kot prvo: minimalno tveganje, kot drugo: minimalne naložbe; podjetju v tem primeru ni treba angažirati lastnega prodajnega osebja, razviti izvoznega oddelka ali navezovati neposrednih stikov, hkrati pa s svojim znanjem in izkušnjami mednarodni posrednik kupcu pomaga pri eliminiranju napak (Kotler 1998, 416).

Drugo obliko izvoza predstavlja neposredni izvoz, kar pomeni, da »je proizvajalec in ponudnik blaga ali storitev v neposrednem stiku z odjemalcem ali tudi s končnim potrošnikom« (Šenk Ileršič 2013, 229).

Ta oblika je bolj tvegana in zahteva tudi večje naložbe, vendar je možen tudi večji donos. V nadaljevanju bomo predstavili tri oblike neposrednega izvoza (Kotler 1998, 416):

- **domači izvozni oddetek;** reprezentant te oblike je vodja izvozne prodaje, ki skrbi in vodi prodajo ter po potrebi lahko vključi tudi asistenta, sčasoma se lahko ta vrsta

oddelka razvije v samostojni oddelek, ki vključuje vse dejavnosti, povezane z izvozom, in deluje kot dobičkonosni center;

- **podružnice v tujini;** omogočajo proizvajalcu boljši nadzor in prisotnost na tujem trgu. Prodajne enote lahko vodijo prodajo, distribucijo, skladiščenje in tudi oglaševanje. Podružnica deluje tudi kot center za pomoč potrošnikom oziroma kot center za storitve ali kot razstavni center;
- **potujoči izvozni zastopnik;** v tem primeru podjetje pošlje v tujino svoje domače zastopnike, ki stremijo k iskanju potencialnih kupcev za svoje izdelke in/ali storitve.

#### **6.1.2.1 Licenčno poslovanje**

Licenčno poslovanje predstavlja zelo nezahtevno in enostavno strateško tržno obliko mednarodnega sodelovanja. Pri licenciranju odjemalec licence pridobi dovoljenje s strani dajalca licence, da lahko uporablja njegovo blagovno znamko, patent, proizvodni proces ali *know-how* za katerega odjemalec plačuje pristojbino oziroma licenčnino. Ta tržna oblika je časovno, prostorsko in vsebinsko omejena (Kotler 1998, 417; Miessgang 2014, 25). Odjemalec licence se zavezuje, da bo tržil in proizvajal izdelke v skladu z licenčnim dogovorom oziroma pogodbo v svoji državi (Šenk Ileršič 2013, 249). Dajalec licence si z majhnim tveganjem zagotovi vstop na tuji trg, odjemalec pa pridobi vse beneficije že obstoječega, etabliranega podjetja, pri čemer se izogne stanju *tabula rasa*<sup>63</sup> (Kotler 1998, 417). Ta način poslovanja je zelo ustrezen, če ni dovoljeno neposredno investiranje ali zaradi prevelikega tveganja in prenizke dobičkonosnosti, obenem pa tudi v primeru, če predstavlja izvoz zaradi visokih transportnih stroškov ali pokvarljivega blaga neustrezno tržno vstopno obliko (Herstatt in Walch 1999, 2).

Leta 1994 je bilo po celem svetu prodanih za 41 mio. US dolarjev licenc. V obdobju od leta 1991 do leta 1994 so zabeležili rast licenčnega poslovanja na 10,1 % letno, pri TNI-ju 12,7 %, pri izvozu je bil v istem obdobju opažena zelo majhna rast, zgolj 3,8 % (Herstatt in Walch 1999, 2).

---

<sup>63</sup> *Nepopisan list, oziroma v metaforičnem pomenu, biti newcomer na tujem trgu.*

### **6.1.2.2 Franšizing**

Etimologija besede franchise izhaja iz francoske besede (*fr. affranchir* – osvobodi se) in je prvotno pomenila oprostitev carin in davkov, danes pa pomeni dovoljenje za koriščenje zaščiteneh pravic s strani tretjih oseb (Šenk Ileršič 2013, 253). Ta način poslovanja predstavlja posebno obliko licenčne podelitve v obliki vertikalne kooperacije med franšizodajalcem in pravno samostojnim podjetjem franšizojemalcem (Brodersen in drugi 1999).

Oblika tržnega vstopa franšizing je kot izvoz in licenciranje v literaturi znana tudi kot funkcionalna oblika internacionalizacije, saj se poslovanje usmerja izključno s sedeža podjetja na domačem območju oziroma trgu, hkrati pa se pri tej obliki poslovanja ne gradijo in ne investirajo institucionalni objekti na gostujočih trgih (Bode 2009).

V nadaljevanju bomo podali rezime prednosti in slabosti proučevanih funkcionalnih oblik internacionalizacije (glej Tabela 6.1).

**Tabela 6.1: Rezime prednosti in slabosti FTVS**

	<b>Izvoz</b>	<b>Licenca</b>	<b>Franšizing</b>
<b>Prednosti</b>	možnost velikega donosa	nizka naložba	nizek začetni kapital
	možnost širjenja	ustrezen način vstopa za manjše trge	nizko tveganje za franšizodajalca
	spoznavanje tujega trga in pridobivanje specifičnega znanja <i>know-how-a</i>	izkoriščanje znanja <i>know-how-a</i> , pridobljenega s strani dajalca licence	hiter nastop na tuji trg
	nizke naložbe	nizko tveganje	ekonomski obseg
			možnost nadzоровanja in upravljanja
<b>Slabosti</b>	večje tveganje	omejena možnost nadzora, možnost kršitev pravic	mali zaslužki (zgolj zaslužek iz pristojbine)
	težave z menjalnim tečajem	možnost izgube zunanje podobe	obvezni lastni kadrovske resursi
	pomanjkanje podatkov zaradi fizične razdalje	odjemalec licence lahko postane tekmeč	ustrezen za standardizirane storitve
	transportni stroški	zahteven proces iskanja primernih partnerjev	težko izvedljive sankcije

**Vir: Prirejeno po Zentes in drugi (2004, 334); Miessgang (2014, 25–26); Uni (2015).**

Franšizojemalec prevzame od franšizodajalca samostojno oblikovan poslovni model, vključno z obstoječimi resursi oglaševanja, predpisi kakovosti in predpisi cen. Franšizojemalec je kot pri obliki licenciranja samostojno podjetje (Herstatt in Walch 1999, 3; Miessgang 2014, 26). Franšizodajalec je obvezen franšizojemalca izobraziti in informirati, pri čemer pa ima velik vpliv in nadzor nad njegovim delovanjem, kar mu služi kot prednost. Franšizojemalec je dolžan plačati franšizo dajalcu v enkratnem znesku, ki je odvisen od velikosti trga in razvoja franšiznega sistema. Pri tem obstaja še tekoča pristojbina, znesek le-te pa je odvisen od panoge do panoge, ki znaša med 1 do 10 % od prometa (Miessgang 2014, 26).

## 6.1.3 Institucionalne tržne vstopne strategije

### 6.1.3.1 *Joint venture*

Pod pojmom JV ali t. i. skupne naložbe razumemo partnerstvo med dvema ali več podjetji pri čemer se tuji vlagatelji povežejo z domačimi partnerji in ustanovijo skupno podjetje (Kotler 1998, 418), kjer so soudeleženi pri nadzoru in lastništvu. Ta oblika tržnega vstopa na tuji trg je precej preferirana, ko eden izmed partnerjev upravlja določene resurse ali specifično tržno znanje (Miessgang 2014, 23). Schmitt (2013, 25) definira to vrsto internacionalne tržne vstopne oblike kot »čezmejno investicijo, ki stremi k cilju ustanoviti skupno gospodarsko in pravno samostojno kooperacijsko podjetje z enim ali več tujim partnerji v tujini.«<sup>64</sup>

Schöllner (2008, 315) pod tržno vstopno strategijo JV razume: »relacijsko pogodbo, ki je usmerjena k medsebojnim in ponavljajočim se kooperacijam. Relacijske pogodbe se odlikujejo z določeno mero nepopolnosti in fleksibilnosti, pri čemer se negotovost in oportunitizem minimizira preko verodostojnih dolžnosti in drugih relacijskih elementov iz pogodbe.«<sup>65</sup>

Skupne naložbe pri JV so lahko lastniška (*equity JV*) ali pogodbena (*contractual JV*) (Inštitut za ekonomska raziskovanja 2002, 7). Podjetja se v praksi pogosto odločijo za ustanovitev *equity JV*, pri čemer morajo v novo ustanovljeno podjetje vsi udeleženi partnerji investirati lastni kapital. Kapitalna udeležba je lahko večinska ali manjšinska.

Običajno je odstotkovna udeležba s strani državne regulative oziroma ureditve gostitelja za tuje partnerje omejena na maksimalno 49 % lastništva. V primeru recipročne *fifty-fifty* udeležbe kapitala med domačim in tujim partnerjem se implementira t. i. »*casting vote*« ali odločilni glas, v izogib »*pat*« situaciji, ki ga že ob začetku ustanovitve JV prejme eno izmed partnerskih podjetij (Camphausen 2013, 200). Temeljno osnovo za skupne naložbe

---

<sup>64</sup> Orig. *JV wird als eine »grenzüberschreitende Investition bezeichnet, die das Ziel verfolgt, ein gemeinsames, wirtschaftliches und rechtliches eigenständiges Kooperationsunternehmen mit einem oder mehreren ausländischen Unternehmenspartnern im Ausland zu gründen« (Schmitt 2013, 25).*

<sup>65</sup> Orig. »*JV ist als eine relationaler Vertrag zu interpretieren, der auf eine wechselseitige und wiederholte Kooperation ausgerichtet ist. Relationale Verträge zeichnen sich durch eine gewisse Unvollständigkeit und Flexibilität aus, wobei Unsicherheit und Opportunismus durch glaubwürdige Verpflichtungen und andere relationale Vertragselemente reduziert werden« (Schöllner 2008, 315).*

predstavlja temeljito sestavljena pogodba, v kateri so navedene elementarne vsebinske podlage skupnega sodelovanja, kot so: višina vloženih resursov, kooperacijski načrt, implementacija *know-how*-a, casting vote in tudi odločbe o tveganju in podelitvi dobička (Schmitt 2013, 25).

Neodvisno od višine deleža partnerjev je uspeh pri tej obliki internacionalizacije precej odvisen od *fair* oziroma kolegialnih odnosov med partnerji, pri čemer je bistveno za dobro razmerje in sodelovanje upoštevati mnenje drug drugega, kot tudi pripravljenost za sklepanje kompromisov. Pred nastopom tovrstnega poslovanja Camphausen (2013, 200) navaja naslednje kriterije, ki jih je treba upoštevati obojestransko:

- spoznavanje partnerjev;
- motivi za ustanovitev JV;
- prednosti lokalnega partnerja oziroma gostitelja;
- slabosti lokalnega partnerja oziroma gostitelja;
- tako kapitalski kot menedžerski resursi partnerja;
- komunikacijske sposobnosti partnerja;
- struktura vodenja partnerja;
- vodstveni kader v JV.

Williamson tržno vstopno strategijo JV dojema zgolj kot začasen fenomen kooperacijskega poslovanja, ki se s časom lahko razvije v absolutno tržno ali hierarhično kooperacijsko poslovanje (Schöllner 2008, 315). Številni avtorji v literaturi, kot so: Kotler (1998), Breinbauer in drugi (2007), Hanslik (2012), Miessgang (2014), si delijo mnenje, da je lahko ta oblika poslovanja precej tvegan način poslovanja, predvsem zaradi sociokulturnih in jezikovnih ovir med partnerji.

#### **6.1.3.2 Hčerinska družba**

V magistrskem delu bomo kot zadnjo strateško obliko tržnega vstopa omenili hčerinsko družbo, ki predstavlja najbolj ekstenzivno obliko tujega angažmaja (Camphausen 2013, 202; Schmitt 2013, 28).

»Hčerinska družba je pravno samostojna tuja enota domačega podjetja, katera se lahko ustanovi preko izgradnje novega ali akvizicije določenega podjetja«<sup>66</sup> (Miessgang 2014, 21).

Pod terminom 100-odstotna hčerinska družba razumemo pravno neodvisno obliko podjetja, ki je 100-odstotno v lasti matičnega podjetja. (Camphausen 2013, 202; Schmitt 2013, 28). Kutschker in Schmid (2011, 904) na podlagi udeležbe kapitala in/ali glasovnih pravic razlikujeta med hčerinsko družbo, ki ima lahko večinsko udeležbo med 50,1 % in 99,9 % svojega kapitala in/ali glasovalnih pravic ter popolno pravno in gospodarsko hčerinsko družbo, ki ima 100-odstotno lastništvo in/ali glasovalnih pravic.

Ivers (2014, 129) definira hčerinsko družbo kot »pravno in gospodarsko odvisno organizacijsko enoto v tujini, ki je neposredno vezana na sedež oziroma matično podjetje investitorja.«<sup>67</sup>

Avtorja Buckley in Ghauri (2003) razlikujeta neposredno tujo investicijo po lastništvu kapitala in izbrano vstopno tržno obliko (investicija greenfield ali akvizicija, investicija brownfield), ki pod pojmom hčerinska družba definirata zgolj 100-odstotno lastništvo podjetja, v primeru, da si podjetje lastništvo deli z drugim/-i podjetjem/-i, pa opredeljujeta obliko JV (v Marx 2011, 20).

Ker v literaturi nismo zaznali temeljite dogmatske definicije, ki bi določila jasno mejo med odstotkom udeležbe lastništva kapitala ali glasovnih pravic pri novi izgradnji v obliki investicije greenfield in/ali Joint venture, se bomo v magistrskem delu oprli na avtorja Stallmann in Vegner (2015, 236), ki sta v svoji knjigi pod pojmom investicija greenfield upoštevala zgolj podjetja s 100-odstotnim lastništvom. Za boljšo ilustracijo služi Slika 6.2 sistematizacije tržnih vstopnih strategij.

Izgradnja lastne hčerinske družbe v tujini omogoča podjetju avtonomno odločanje in delovanje, kjer pri realizaciji svojih ciljev ni odvisno od partnerjev (JV, strateške zveze) ali

---

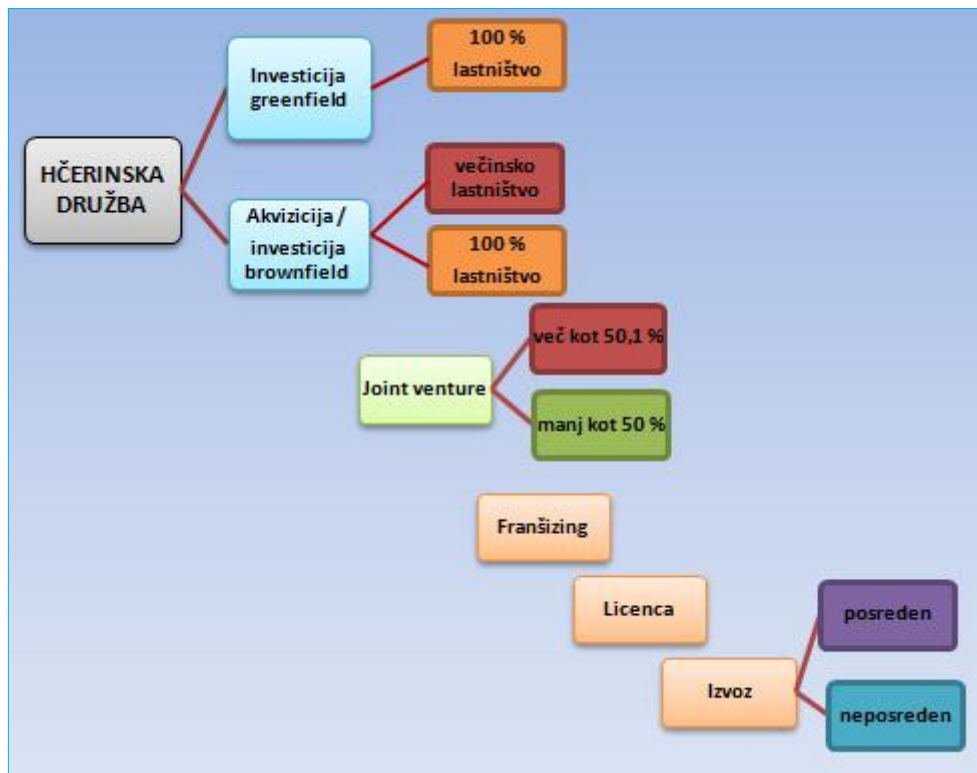
<sup>66</sup> Orig. »Eine Tochtergesellschaft ist eine rechtlich selbstständige Auslandseinheit eines inländischen Unternehmens, die durch eine Neugründung oder die Akquisition eines Unternehmens errichtet werden kann« (Miessgang 2014, 21).

<sup>67</sup> Orig. »Tochtergesellschaften sind rechtlich und wirtschaftlich abhängige Organisationseinheiten im Ausland bezeichnet. Sie sind direkt an das Stammhaus im Heimatland des Investors angebunden« (Ivers 2014, 129).



obstoječe strukture (akvizicije). Hčerinsko podjetje lahko ustvari analogen proces organizacije in strukturo matičnega podjetja, hkrati pa se lahko tudi implementira obstoječo poslovno kulturo podjetja (Camphausen 2013, 202).

Slika 6.2: Sistematizacija TVS



Vir: Prirejeno po Stallmann in Vegner (2015, 236).

Z neposrednim investiranjem v tujini si podjetje lahko zagotovi cenejšo proizvodnjo na podlagi cenejše delovne sile in surovin, nižjih transportnih stroškov, podpore in vlaganja tuje vlade, pri čemer si ustvari tudi boljšo zunanjo podobo na tujem trgu, saj odpira nova delovna mesta (Kotler 1998, 418). Kot navaja Lah (2000, 45), makroekonomske zakonitosti niso le »preprost seštevek vedenja in odločitev gospodarskih subjektov«, temveč predstavljajo zelo razsežen in kompleksen fenomen. Glavna ovira te oblike tržnega vstopa predstavlja enormni začetni kapital, kot tudi tveganje visoke naložbe, saj lahko zaradi makroekonomskih vplivov pride do blokiranja valute ali pa devalviranja, obenem se lahko poslabšajo razmere na trgu in lahko pride do razlastitve. Zmanjšanje ali celo ukinitve dejavnosti za podjetje lahko pomeni velik strošek, saj država gostiteljica lahko zahteva od podjetja visoko odškodnino za zaposlene (Kotler 1998, 418).

Primarni motivi neposrednega investiranja oziroma ustanovitve hčerinske družbe v tujini so naslednji (Kutschker in Schmid 2011, 906):

- ***neposredno in samostojno delovanje*** v gostujoči deželi;
- ***velika mera neodvisnosti***, saj podjetje ni odvisno od tretjih partnerjev, kot na primer: licence, franšize, strateške zveze, JV;
- ***implementacija lastne strategije***, brez dolgoročnih pogajanj s partnerji;
- ***enoten nastop na tujem trgu***, to je predvsem pomembno za podjetja, ki želijo biti po celem svetu podobno ali identično zaznana, kot so na primer globalni igralci (Schwarz-Gruppe, Aldi, METRO, C&A, DM Drogerie Markt);
- ***možnost velikega vpliva in nadzora*** na potek in način dela v tujini, to omogoča integracijo razpršenih aktivnosti po celem svetu;
- ***podjetje lahko zaščiti konkurenčne prednosti***, ker jih ne deli s tujimi partnerji, kot je primer funkcionalnih oblik vstopa, strateških zvez in JV;
- ***hčerinske družbe so običajno zelo zaželeno in propagirane s strani gostujočih dežel***, četudi lahko obstajajo določene pogodbe ali predpisi, ki jih je treba upoštevati. Podjetje lahko razvije tesnejše stike z vlado, pridobi številne subvencije v obliki infrastrukturnih ukrepov, oprostitev davkov ali pavšalnega plačevanja.

Ustanovitev hčerinske družbe lahko poteka na dva načina, prvi način je izgradnja novega objekta, kot je primer investicija greenfield, drugi način pa je prevzem podjetja oziroma akvizicija ali investicija brownfield (Schmitt 2013, 28).

#### ***6.1.3.2.1 Akvizicija/investicija brownfield***

O akviziciji govorimo, ko domače podjetje, t. i. akvizicijski subjekt v tujini, prevzame akvizicijski objekt v 100-odstotno last ali pa, ko ima podjetje večinsko lastništvo nad 50 % in/ali večino glasovalnih pravic (Kutschker in Schmid 2011, 910; Schmitt 2013, 29). Investicija brownfield predstavlja specifično obliko akvizicije, razlika med njima je v cilju

preoblikovanja prevzetega objekta, kajti investicija brownfield ima za cilj spremeniti poslovni namen oziroma cilj prevzetega objekta, pri čemer investira precejšnje resurse za realizacijo le-tega, za razliko od akvizicije, ki prevzame akvizicijski objekt brez stremljenja k večjemu preoblikovanju prevzetega objekta (Schramm in Hansmeyer 2010, 469; Kutschker in Schmid 2011, 904; Meyer in Estrin 1998 v Dehnen 2012, 98). Drugi avtorji pojmov ne diferencirajo, temveč ju uporabljajo kot sinonim (Kluge in Voss 2003; Hauser in drugi 2010).

Obstajajo številni motivi, ki govorijo o prednosti akvizicije ali prevzema podjetja v primerjavi z novo izgradnjo oziroma investicijo greenfield, kot so (Kutschker in Schmid 2011, 916):

- **velik potencial hitrega vstopa in prevzema**,<sup>68</sup> kar pri investiciji greenfield ni izvedljivo, saj se lahko vstop na tuji trg prolongira tudi za več mesecev;
- **možnost hitre povrnitve investicije** v primeru ustrezne prodajne cene akvizicijskega objekta, saj se že s prvim dnevom odkupa v velikem obsegu generira »cash flow«, medtem ko bi bilo pri investiciji greenfield potrebno daljše obdobje;
- **uporaba obstoječe strategije**, procesa ali strukture, če je prevzeti objekt gradil zdrave in intaktne odnose, lahko podjetje stopi v kontakt z že obstoječimi poslovnimi partnerji, kot so: dobavitelji, uradi, banke, kontakt s kupci itd.;
- **zaposleni** predstavljajo primaren dejavnik pri izbiri te vrste strategije, saj so lahko zaposleni izkušeni na vseh ravneh in najbrž poznajo tudi specifičnosti trga. Ta indikator je predvsem velikega pomena za policentrično usmerjena podjetja, ki sledijo multinacionalni strategiji;
- **pridobivanje specifične spretnosti in sposobnosti**, kot so specifičnosti trga ali kulturološke specifičnosti, ki jih samo ne poseduje in katerih se je zelo težko priučiti;

---

<sup>68</sup> Kot npr.: določen tržni delež, število kupcev ali volumen prometa (Kutschker in Schmid 2011, 916).

- ***brez druge alternative;*** v določenih primerih se je podjetje primorano odločiti za obliko prevzema, da bi lahko vstopilo na tuji trg. Predvsem na prenasajenih trgih z močno konkurenco, saj bi lahko v primeru investicije greenfield prišlo do ekstremnih protiukrepov s strani etabliranih tekmecev, v obliki »*dumping*« cen, kakovostne ofenzive ali celo organiziranja kampanj, ki bi škodile ugledu podjetja;
- ***zaznano kot domače/lokalno podjetje;*** prevzem akvizicijskega objekta je precej ugoden za podjetje iz naslova participacije, saj ga domačini participirajo bolj kot lokalno, ne pa internacionalno podjetje, pri čemer podjetje lahko izkorišča obstoječi »*image*« oziroma zunanjo podobo nacionalnega podjetja. Opel je v Nemčiji na ta način imel precejšno korist, saj je že več desetletij v lasti General Motorsa in je še vedno sprejet kot nacionalno (nemško) in ne kot ameriško podjetje;
- ***samostojnost;*** za akvizicije se podjetje predvsem odloči, da bi ostalo samostojno, saj je v panogi, kjer je zelo malo tekmecev, akvizicija boljša izbira kot investicije greenfield, saj lahko zaradi superiornih tekmecev podjetje samo postane akvizicijski objekt. To predvsem velja za avtomobilsko industrijo, kjer se je oblikovalo pet vodečih avtomobilskih proizvajalcev: Toyota, General Motors, Ford, Renault/Nissan in Volkswagen.

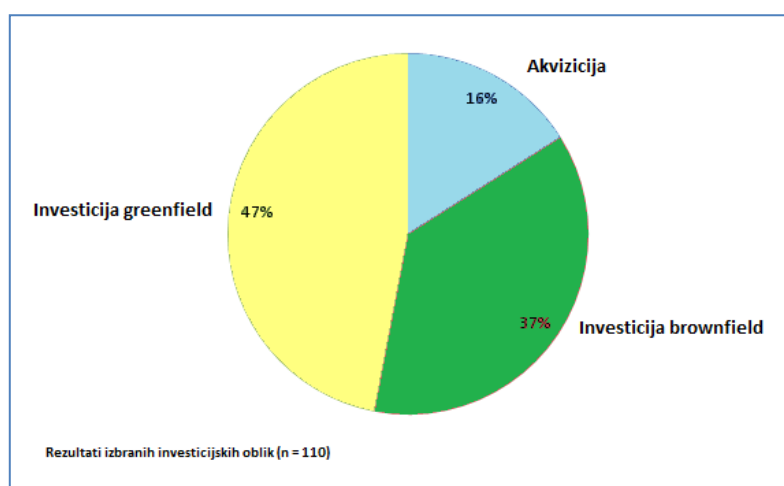
V nadaljevanju bomo podali ključne pomanjkljivosti, ki govorijo proti prevzemu obstoječih akvizicijskih objektov (Kutschker in Schmid 2011, 919):

- ***pomanjkanje ustreznega objekta:*** težava se lahko pojavi predvsem, če v tujini ne obstaja primeren objekt za akvizicijo, zato te vrste oblike vstopa podjetje ne more realizirati na tujem trgu;
- ***veliko finančnih resursov:*** akvizicije zahtevajo precej velike finančne resurse oziroma kapital, saj je lahko prodajna cena veliko višja kot knjigovodska vrednost akvizicijskega objekta;
- ***slab ugled v očeh vlade in javnosti:*** v določenih državah imajo akvizicije precej slab ugled, pri čemer lahko pride do averzije in ksenofobije. Prav ta politični in javni pritisk lahko povzroči, da se tuji investitor ne odloči za to obliko investicije;

- **skeptični zaposleni:** zaposleni prevzeti akvizicijskega objekta so lahko zelo skeptični do tujih investitorjev, saj ne poznajo navad in mentalitete tujih menedžerjev in jo je tudi težko oceniti zato lahko pride do negotovosti in do škode podjetju;
- **upadanje učinkovitosti:** s prevzemom oziroma akvizicijo tujega podjetja zaposleni svoje nezadovoljstvo lahko izrazijo z upadanjem motivacije, integracijskega procesa in akvizicijskega procesa. Relevanten dejavnik med drugimi je tudi ta, v katerem obsegu posamezni zaposleni dojemajo svojo pozicijo kot ogroženo.

V državah Srednje in Vzhodne Evrope igra značilno vlogo, poleg investicije greenfield in klasične oblike akvizicije, koncept brownfield investicije, prav zaradi možnosti prevzemanja »know-how-a«, obstoječih poslovnih partnerjev, dobaviteljev, kupcev idr. Zaradi neučinkovitega vodenja in slabe tehnologije so potencialni akvizicijski objekti v Srednje- in Vzhodnoevropskih državah običajno zelo podcenjeni, pri čemer jih je lahko odkupiti za atraktivno ceno, nato pa akvizicijski subjekt s svojimi resursi rekonstruira njihove pomanjkljivosti. Sima in drugi (2010, 13) so naredili raziskavo o »Dejavnih uspeha pri izgradnji lokacije v CEE državah«. Vprašalnik so poslali na izbrana industrijska podjetja iz nemško govorečega področja. Njihova raziskava je pokazala, da se glavni motivi pri izbiri tržne vstopne strategije med investicijo greenfield in prevzemom različni (glej Sliko 6.3).

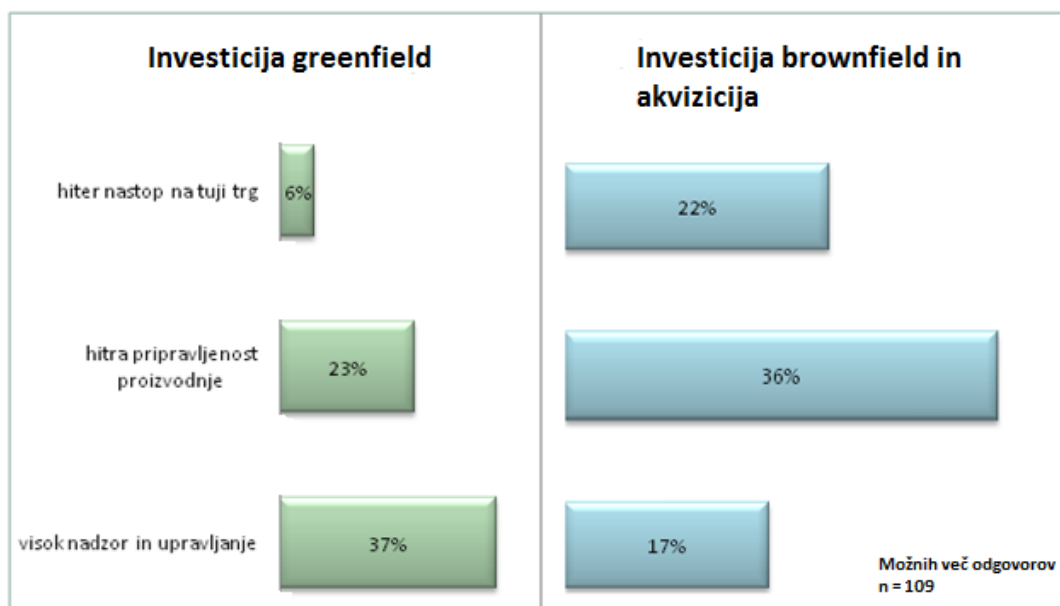
**Slika 6.3: Izbrane investicijske oblike**



**Vir: Sima in drugi (2010, 17).**

Podjetja se najbolj pogosto odločijo za investicijo greenfield zaradi visoke stopnje nadzora, ki je bila v analizi naveden kot glavni dejavnik pri odločitvi za to obliko, medtem ko se podjetja za investicijo brownfield ali akvizicijo odločajo predvsem, če je možen hiter vstop ali hiter začetek proizvodnje na tujem trgu (Sima in drugi 2010, 17) (glej Graf 6.1).

**Graf 6.1: Motivi pri izbiri TVS**



Vir: Sima in drugi (2010, 17).

Prav tako na izbiro tržne vstopne strategije vpliva kulturološka distanca, saj po Burtu britanska podjetja izbirajo tržno vstopno strategijo akvizicije ali se odločijo za ustanovitev hčerinskega podjetja pri manjši psihični distanci, kot jo predstavljajo na primer ZDA in Severna Evropa, medtem ko je strategija franšizing veliko bolj priljubljena na geografsko in kulturološko bolj oddaljenih tujih trgih, kot je na primer Daljni vzhod. Za obliko licenčnih pogodb pa se podjetja najbolj odločajo v tveganih državah, kot jih predstavlja na primer Afrika (Zentes in drugi 2012, 228).

#### **6.1.3.2.2 Investicija greenfield**

Izgradnja nove hčerinske družbe v tujini je povezana z veliko prednostmi (Schmitt 2013, 28), ki jih bomo v nadaljevanju tudi podrobno predstavili. O investiciji greenfield govorimo, ko se podjetje odloči za korak izgradnje nove poslovne enote, proizvodnih objektov ali trgovskih prostorov v državi gostiteljici. Prednost tovrstnega investiranja za podjetje predstavlja predvsem samostojna odločitev o lokaciji postavitve objekta, pri čemer

lahko vpliva na izbiro najugodnejšega in najbolj primernega položaja v skladu z njegovo dejavnostjo (Šenk Ileršič 2013, 262).

Investicijo greenfield Poes definira kot »pravno samostojno podjetje, ki je pod 100-odstotnim nadzorom nadrejenega matičnega podjetja«<sup>69</sup> (Schneider 2008, 29).

Motivov ali prednosti, ki govorijo v korist izgradnji nove hčerinske družbe v tujini, je veliko, v nadaljevanju bomo podali ključne dejavnike in naredili primerjavo med investicijama greenfield in akvizicijo (Kutschker in Schmid 2011, 911):

- **manjše tveganje neuspeha:** največja prednost nove izgradnje novega objekta nasproti akviziciji predstavlja manjše tveganje neuspeha, saj organska oziroma interna rast predstavlja običajno manjše tveganje kot anorganska oziroma eksterna rast. Razlogov je veliko, kot bomo tudi videli v nadaljevanju;
- **implementacija lastne podjetniške kulture:** iz perspektive kulturoloških razlik so nove izgradnje lažje, saj dovoljujejo podjetju v deželi gostiteljici zgraditi kulturo, ki si jo želi. Tako lahko hčerinska družba v tujini prevzame kulturo matičnega podjetja;
- **strateški razlogi:** tudi iz strateških razlogov je nova izgradnja bolj primerna kot akvizicija, saj lahko podjetje v tujini sledi strategiji, ki je kompatibilna za celotno organizacijo, saj ni odvisna od pretekle strategije, kot je primer pri akviziciji, saj se pretekle strategije akvizicijskega objekta ne more revidirati oziroma izbrisati od danes na jutri;
- **organizacijska struktura:** pomembno je upoštevati tudi strukturalno perspektivo. Kot kažejo izkušnje pri akviziciji, je pri novi gradnji lažje integrirati celotno organizacijsko strukturo hčerinske družbe, saj se je v praksi dogajalo, da so akvizicije imele večje strukturalne težave kot nove izgradnje;

---

<sup>69</sup> Orig. »GFI ist eine rechtlich selbstständige Unternehmung, die von einer übergeordneten Muttergesellschaft zu 100 % kontrolliert wird« (Schneider 2008, 29).

- **nova tehnologija:** pri novi izgradnji se lahko implementira najnovejša tehnologija, ki je »up-to-date«, kar ima velik pomen predvsem v industrijski panogi. Pri prevzemu objekta obstaja tveganje, da je tehnologija zastarela in da ni kompatibilna s tehnologijo prevzemne družbe;
- **pomanjkljivost ustreznih akvizicijskih objektov:** nova izgradnja ima tudi prednost, ker se lahko zgodi, da na tujem trgu ne obstaja ustrezen akvizicijski objekt, ki bi bil primeren za prevzem, oblike kot so strateške zveze ali JV pa ne pridejo v poštev, saj je zaželena neodvisnost oziroma samostojnost brez partnerjev;
- **pravni vidik:** k temu pa lahko prištejemo tudi argumente iz pravne (varstvo konkurence) perspektive, ki govorijo v korist izgradnji hčerinske družbe v tujini in ne prevzemu oziroma akviziciji, saj lahko pred načrtovanim spektakularnim prevzemom pride do preklica s strani organov za varstvo konkurence.

Za temeljit vpogled bomo podali tudi njene slabosti, v eni izmed naših pomožnih hipotez predvidevamo, da je za VP najboljša investicijska oblika investicija greenfield in iz tega razloga je bistvenega pomena ugotoviti in podati tudi njene pomanjkljivosti:

- **dolgoročen proces vstopa na tuji trg:** izgradnja novega podjetja pomeni počasnejši vstop na tuji trg kot je sicer možno z drugimi oblikami, ki smo jih že omenili, tukaj lahko traja tudi več mesecev ali let preden lahko nastopi v tujini;
- **ekonomija obsega:** pri investiciji greenfield jo je možno doseči šele čez čas, namreč, ko je zaključena načrtovana stopnja izgradnje, se lahko pričakuje izkoriščanje potenciala prednosti obsega;
- **slabo prilagajanje tujemu trgu:** pri investiciji greenfield obstaja tveganje, da se hčerinska družba premalo adaptira lokalnim, kulturnim in državnim specifikam, pri čemer lahko pride do: omejenega rekrutiranja najboljših zaposlenih, omejenega navezovanja stikov z gostujočim trgom ali pa pomanjkanja lokalnega znanja;
- **večje rivalstvo med tekmeci:** investicija greenfield lahko spodbudi večje rivalstvo na tujem trgu kot akvizicija, ker se podjetje pojavi kot novi tekmelec na trgu in ne,



kot je primer pri prevzemu, kjer obstoječi tekmeč dobi novega lastnika (Kutschker in Schmid 2011, 910).

O tej obliki tržnega vstopa so tematizirali številni avtorji, kot so: Kotler (1998), Schmitt (2013), Šenk Ileršič (2013), Miessgang (2014), Ivers (2014), Bösch (2014), pri čemer si delijo mnenje, da predstavlja ta oblika neposrednega investiranja najbolj priljubljeno obliko nastopa pri investitorjih.

V nadaljevanju bomo podali rezime ključnih dejavnikov oziroma prednosti in slabosti tržnih vstopnih oblik JV, investicije greenfield in akvizicije/investicije brownfield (glej Tabelo 6.2).

**Tabela 6.2: Rezime prednosti in slabosti ITVS**

	<b>JV</b>	<b>Akvizicija/ investicija brownfield</b>	<b>Investicija greenfield</b>
<b>Prednosti</b>	minimiziranje stopnje tveganja	hiter vstop na tuji trg	potencial samostojnega upravljanja
	manjša stopnja vstopnih ovir	<i>cash flow</i>	ohraniti <i>know-how</i> , brez vključevanja tujih partnerjev
	možnost hitrega vstopa	možnost prevzema obstoječih poslovnih kontaktov	dober transfer konkurenčne prednosti v lastno hčerinsko družbo
	prevzemanje <i>know-how</i> -a od partnerjev	obstoječi kadrovski kapital	nizka stopnja možnosti konfliktov pri strateškem razvoju
	pridobivanje lokalnih kupcev	pridobivanje sposobnosti in spretnosti	možnost bolj fleksibilnega vodenja
	manjši lastni kapital vs. hčerinsko podjetje	pridobivanje na podlagi prevzema (preko zunanje podobe domačega akvizicijskega podjetja)	možnost lažjega izstopa
<b>Slabosti</b>	težko spoznati oziroma preveriti partnerja	pomanjkanje ustreznih akvizicijskih objektov	pomanjkanje obstoječih kontaktov na tujem trgu
	velika intenziteta resursov	visoki resursi oziroma naložbe	pomanjkanje znanja o potrošnem, pravnem, ekonomskem, gospodarskem okolju
	kompleksen postopek za prekinitve sodelovanja oziroma pogodbe	potencial averzije in ksenofobije	visoko tveganje in naložbe
	možni konflikti	občutek negotovosti	ni možen takojšnji vstop na tuji trg
	odvisnost in dolgotrajni postopek iskanja primernih partnerjev	nezadovoljstvo zaposlenih	

**Vir: Prirejeno po Kutschker in Schmid (2011, 916–919); Miessgang (2014, 23); Stallmann in Vegner (2015, 236).**

## 7 INTERNACIONALIZACIJA S POMOČJO MODELA 5K

*»Internacionalizacija ne pomeni, da želimo manj tujih gostov.«<sup>70</sup>*

Helmut Peter, avstrijski hotelir in nekdanji politik (\*1948)

Pred odhodom na tuji trg mora podjetja hipermetropično<sup>71</sup> oziroma na dolgi rok razmisliti o indicirani strategiji, ki jo bo implementiralo pri izvajanju internacionalizacije podjetja, saj, kot pravi Gulistan, »popotnik brez znanja je kot ptica brez peruti« (Kotler, 1994, 408). Metaforo lahko interpretiramo, da podjetja brez znanja, kvalificiranih in mobilnih menedžerjev ne morejo doseči zelenih rezultatov in vsaka zapravljena minuta lahko podjetje oddalji od zastavljenega cilja. Danes države Evropske unije umikajo meje, da bi omogočile hitrejši in čim bolj simplificiran način pretoka izdelkov, storitev, denarja in delovne sile (Kotler, 1994, 409).

Podjetja imajo običajno več kot le en motiv<sup>72</sup> za internacionalizacijo. Iz ekonomske perspektive obstaja več dominantnih dejavnikov, ki spodbujajo podjetje k investicijam na tuji trg. Številni avtorji imajo skoraj identično mnenje in opredeljujejo podobno semantična vprašanja o katerih bi podjetje moralo razmišljati pred nastopom na tuji trg, oziroma pred internacionalizacijo (Kotler 1998; Jaklič in Svetličič 2005; Sternad 2013) (glej Sliko 7.1).

V nadaljevanju magistrskega dela bomo predstavili model 5K, kjer smo naredili kompilacijo najbolj primarnih in pogostih »K« vprašanj različnih tujih in domačih

---

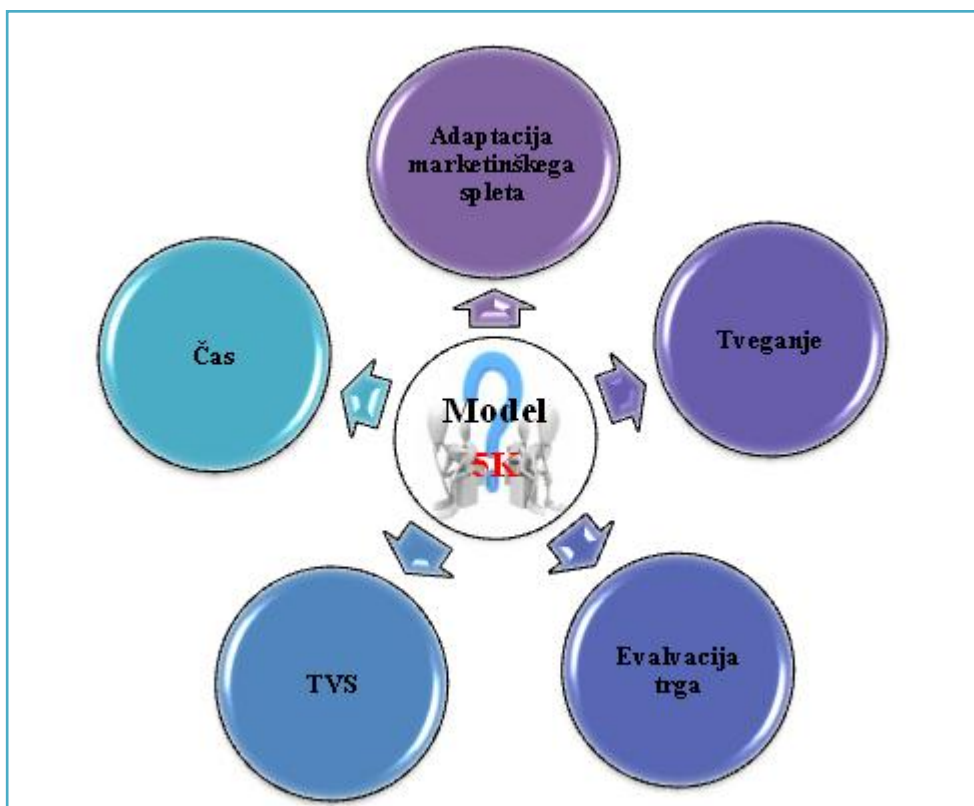
<sup>70</sup> Orig. »Internationalisierung heißt nicht, das wir weniger ausländische Gäste wollen« (Peter 2015).

<sup>71</sup> Lat. Hyperopia ali daljnovidnost.

<sup>72</sup> Bistveni motivi za internacionalizacijo podjetja so: izboljšanje konkurenčne prednosti (Europäische Kommission 2003/2004); zagotavljanje večjega dobička zaradi hitre rasti ali boljše infrastruktura (Hollensen 2007 v Devetak in Novak 2012, 36). Kienbaum in drugi (2000, 146) navajajo, da so stroški investiranja na domačem trgu zaradi prezasičenja lahko enormno večji kot v tujini. Podjetja se odločijo za internacionalizacijo zaradi različnih dejavnikov, ki jih lahko združimo v temeljna dejavnika, in sicer: potisni (push) dejavniki, ki imajo običajno negativen prizvok (npr.: škodljiva davčna zakonodaja, zasičenost in slabo povpraševanje na domačem trgu, visok pretisk s strani tekmecev, neučinkovita infrastruktura, dolgotrajna birokracija, premajhen trg idr.), in vlečni (pull) dejavniki, ki inducirajo običajno pozitiven prizvok (npr.: surovine, konkurenčna prednost s specifičnim izdelkom, nižji stroški, intelektualna lastnina, tržni delež idr.) (Kienbaum in drugi 2000, 185; Udovič 2006, 146).

avtorjev, ki podajajo odgovor na »K«-vprašanje (**K**akšno? **K**akšna? **K**ako? **K**atero? **K**daj?) o internacionalizaciji podjetja.

Slika 7.1: Model 5K



### 7.1 Kakšno vlogo ima adaptacija elementov marketinškega spleta pri internacionalizaciji?

Poleg pomembnosti izbire adekvatne tržne vstopne strategije na tujem trgu predstavlja glavni dejavnik uspešnega poslovanja tudi odločitev o meri prilagajanja tržnega spleta tujemu trgu. Z ene strani je standardiziran marketinški splet, ta strategija je manj kompleksna, na prvi pogled zagotavlja manjši strošek, ker se uporablja že preizkušena praksa in niso potrebna preoblikovanja ali pa so zgolj minimalna. Po drugi strani je strategija adaptacije oziroma prilagajanja marketinškega spleta, ki je bolj kompleksna in predstavlja temu primerno večji zalogaj. Miopično gledano ta strategija predstavlja večji strošek na začetku, ker podjetje prilagodi sestavine marketinškega spleta tujemu trgu, vendar dolgoročno gledano zagotavlja večji tržni delež in dobiček. V nadaljevanju bomo omenili naslednje možne adaptacije izdelka, tržnega komuniciranja, cene in prodajne poti ob vstopu na tuji trg (Kotler 1998, 419–430).

## Izdelek

Obstaja več strategij za adaptiranje oziroma prilagajanje izdelka in tržnega komuniciranja tujemu trgu. Keegan (Kotler 1998, 419–422) razlikuje med petimi strategijami: (1) neposredna razširitev, (2) prilagoditev izdelka, (3) prilagoditev komunikacije, (4) dvojna prilagoditev, (5) izum izdelka.

Pri neposredni razširitvi podjetje predstavi izdelek in tržno komuniciranje tujemu trgu v primarni obliki brez preoblikovanj pri čemer govorimo o standardizirani strategiji. Ta je lahko uspešna pri določeni blagovni skupini, kot so »non food«<sup>73</sup> izdelki pri fotoaparatih, uporabni elektroniki in orodjih. Pri »food«<sup>74</sup> izdelkih pa lahko pride do dekadence oziroma propada. Pri drugi strategiji, kot že sama beseda pove, gre za prilagajanje oziroma adaptiranje izdelka lokalnim razmeram in željam kupcev, pri čemer se ne spremeni, oziroma ne prilagodi tržnega komuniciranja (Kotler 1998, 419–420). V primeru, ko podjetje želi tržiti enak, ne preoblikovan izdelek v različnih državah s prilagojenim tržnim komuniciranjem, govorimo o prilagoditvi komuniciranja. Pri dvojni prilagoditvi podjetje prilagodi tako izdelek kot tudi tržno komuniciranje za vsak tuji trg posebej, da bi zadovoljilo različne potrebe kupcev, ki se razlikujejo od države do države, in različne kulture (Kotler 1997, 417). Če podjetje želi nastopiti na tuji trg z novim izdelkom, se lahko odloči za t. i. izum izdelka. Obstajata dve obliki izuma: nazaj obrnjen izum pomeni, da podjetje ponovno uvede prvotno obliko izdelka, ki jo natančno prilagodi potrebam tujega trga, in vnaprejšnji izum, kar pomeni ustvariti, proizvesti nov izdelek, ki bo izpolnil pričakovanja in potrebe druge države<sup>75</sup> (Kotler 1998, 419–422).

## Tržno komuniciranje

Primarna funkcija tržnega komuniciranja predstavlja vzpostavitev menjave med potrošnikom in organizacijo, pri čemer je elementarni cilj strategije tržnega komuniciranja pomoč pri prodaji izdelka, da bi na ta način zagotovili obstoj podjetja (Podnar in Kline 2003, 63–64). Tako lahko rečemo, da je »tržno komuniciranje proces, prek katerega se skuša doseči enotnost v mislih in pomenih med organizacijo in posamezniki [...]. Ta

---

<sup>73</sup> V trgovskem žargonu se uporablja termin »non food« za neživilske izdelke.

<sup>74</sup> »Food« izdelki oziroma živilski izdelki.

<sup>75</sup> Izum izdelka je zelo draga, vendar dobičkonosna strategija.

proces vključuje dejstvo, da je organizacija pošiljatelj in prejemnik sporočil. Podjetja si prizadevajo zbirati in pošiljati informacije na trg« (Podnar in Kline 2003, 63).

Odločitev o standardiziranem ali adaptiranem tržnem komuniciranju je lahko ključnega pomena za podjetje. Podjetje lahko sporočilo spremeni na treh stopnjah, namreč, lahko ga uporablja povsod oziroma na vseh trgih, kjer posluje, preoblikuje le jezik, barve in ime (Kotler 1998, 422).

Različne kulture ali države imajo svojo simboliko za določene barve, obstajajo tudi homonimi<sup>76</sup> v različnih jezikih, prav tako je semantika pri temah odvisna od kulture do kulture ali od države do države. Iz tega naslova sledi, da določena podjetja zahtevajo, da oglaševalske agencije prilagodijo določeni segment tujemu trgu, kot npr.: vsebino oglasa, barvo, ime, slogan ali pa jezik, prav tako pa morajo trgom prilagoditi tudi tehniko pospeševanja prodaje, saj je na primer, pospeševanje prodaje v ZDA vodilno, medtem ko so v Grčiji in Nemčiji prepovedani kuponi (Kotler 1998, 423).

## **Cena**

Čeprav se nam mogoče na prvi pogled zdi oblikovanje cene za podjetje preprosto, lahko pomeni za oddelek prodaje ali nabave precejšen izziv, saj mora podjetje kontinuirano spremljati konkurenčne cene v svoji panogi in se nanje tudi odzvati, da bi ostalo konkurenčno in se uspešno izogibalo epiteti najdražjega trgovca.

Namreč, izdelek mora imeti ustrezno cenovno politiko, ta se izraža v odnosu do višine rabatov, diskontne prodaje, plačilnih in kreditnih pogojev, oblikovanja cen itd. (Jančič 1990, 92).

Kotler (1998, 424) navaja tri načine oblikovanja cen: oblikovanje enotnih cen,<sup>77</sup> oblikovanje cen v skladu s tržnimi cenami v posamezni državi<sup>78</sup> in oblikovanje cen na podlagi stroškov v posamezni državi.<sup>79</sup>

---

<sup>76</sup> Enakozvočnica, beseda, ki se isto izgovarja in/ali isto napiše, ima pa drugačen pomen, npr.: krma -e ž (ř) hrana, navadno rastlinska, za živali, ali krma -e ž (ř) navt. zadnji del ladje, čolna (Večpomenke 2015).

<sup>77</sup> Različni dobički, ki so odvisni od rasti stroškov, težava bi se pojavila pri ne recipročnih dohodkih med bogatimi in revnimi državami (Kotler 1998, 424).

<sup>78</sup> Stroški so različni od države do države, zaradi tega ni primerno določiti cene na podlagi določenega trga, ki bi jo zmožel (Kotler 1998, 424).

## Prodajne poti

Pred vstopom na tuji trg je treba narediti podrobno analizo tujega trga in pridobiti celotni vpogled tržnih poti, po katerih izdelek in/ali storitev pride do končnega kupca oziroma potrošnika. Tržne poti se od trga do trga razlikujejo. Prva razlika, ki je do sedaj bila najbolj opažena, je v številu in tipu posrednikov, druga pa v velikosti in značilnostih prodajnih enot na drobno (Kotler 1998, 424–425).

Snovanje strategije prodajnih poti je namreč: »kompleksen dinamičen proces, v katerem mora proizvodno podjetje ob vstopu na tuji trg razviti primeren distribucijski sistem na lokalnem trgu za učinkovito prodajo izdelkov končnim odjemalcem« (Jurše in drugi 2012, 50).

### 7.2 Kakšna tveganja lahko na poti internacionalizacije podjetje pričakuje?

Primarno je treba razumeti, da internacionalizacija ni proces, ki sam po sebi nudi ali zagotavlja možnosti oziroma uspeh in razvoj ali pa konkurenčno prednost podjetju, temveč se podjetje lahko srečuje z različnimi in resničnimi tveganji, ki jih je treba oceniti in podrobno proučiti. Za podjetje je smiselno razmišljati o poslovanju na tujih trgih šele, ko potencialna pričakovanja presežejo možna hipotetična tveganja (Sternad 2013). Avtorji (Kienbaum in drugi 2000, 186; Ličen 2006, 34–36) poudarjajo tri glavne ovire pri internacionalizaciji:

- **slaba finančna moč:** tuji trgi predstavljajo za podjetje višjo raven tveganja v primerjavi z domačim, saj se na njih srečuje z ekonomskimi, političnimi in tveganji menjalnega tečaja (v primeru tujega tečaja). Predvsem MSP imajo zaradi manjšega lastnega kapitala veliko težav v začetni fazi, saj je za podjetje precejšnji zalogaj financirati projekte v tujini (Kienbaum in drugi 2000, 186).
- **pomanjkanje informacij oziroma menedžerjev:** veliko malih podjetij ima zelo omejeno kapaciteto strateškega načrtovanja, zbiranja informacij in obdelave letih. Te pomanjkljivosti pogosto vodijo do tega, da podjetja spregledajo potencialno priložnost in da ne upoštevajo tveganj, s katerimi bi se lahko

---

<sup>79</sup> Standardni pribitek na stroške je lahko nevaren, ker podjetje ne bi bilo konkurenčno na trgu (Kotler 1998, 424).

srečala v tujini. Zaradi nizke stopnje diverzifikacije si precej malih podjetij ne more privoščiti večjih tveganj. Srednja podjetja so tako močno zaposlena z vsakdanjim oziroma operativnim delom, da jim ostane zelo malo časa za proučitev zahtevnejših metod o možnostih uspeha na tujem trgu. Strategija oziroma oblika internacionalizacije, ki zahteva večji pretok informacij in menedžerske kapacitete, kot npr.: vodenje hčerinske družbe v tujini, je načeloma neprimerna za MSP (Dunning 1993 v Kienbaum in drugi 2000, 186).

- ***pomanjkanje znanja in izkušenj o internacionalizaciji, t. i. »know-how«***<sup>80</sup>: za odhod v tujino so eksistenčne narave naslednji pogoji: sposobnost, znanje in resursi. Na začetku majhnim in srednjim podjetjem pogosto manjkajo izkušnje, strateško načrtovanje, sistematsko pripravljane, strokovni sodelavci in pomanjkanje podatkov o ciljnem tujem trgu. Tukaj lahko dodamo še naslednje deficite: pomanjkanje znanja tujega jezika, pomanjkanje znanja o potrebah, željah konzumentov, o aktualni situaciji tujega trga, politiki, socio-demografskih normah itd.. Iz tega razloga je najbolj pogosta začetna oblika internacionalizacije izvoz izdelka in/ali storitev (Kienbaum in drugi 2000, 187).

### **7.3 Kako evalvirati primeren trg za internacionalizacijo?**

Ekonomska rast in demografski razvoj sta med primarnimi kazalniki pri identificiranju atraktivnega trga za vlagatelje. Atraktivne države, ki so primerne za investiranje, se selektirajo na podlagi dolgoročnega proučevanja s strani številnih strokovnjakov<sup>81</sup> (Severin 2014). Jaklič in Svetličič (2005, 127) pravita, da investitorji primarno iščejo in so bolj pripravljeni investirati v bolj bogate države, ki imajo visok dohodek na prebivalca, kjer je rast povpraševanja hitra, ob primerno nizkih stroških delovne sile in materiala. Prednost po nordijskem modelu internacionalizacije imajo države, ki imajo podobno kulturo, sosednje države in države, kjer je potrošniška stopnja zahtevnosti na nižji ravni (Jaklič in Svetličič 2005, 127). Za uspešen odhod na tuji trg se morajo podjetja držati načela »na vse ali nič«, saj so, če nimajo izdelane temeljne strategije tržnega vstopa in nastopijo z omejeno

---

<sup>80</sup> Znanje v organizaciji.

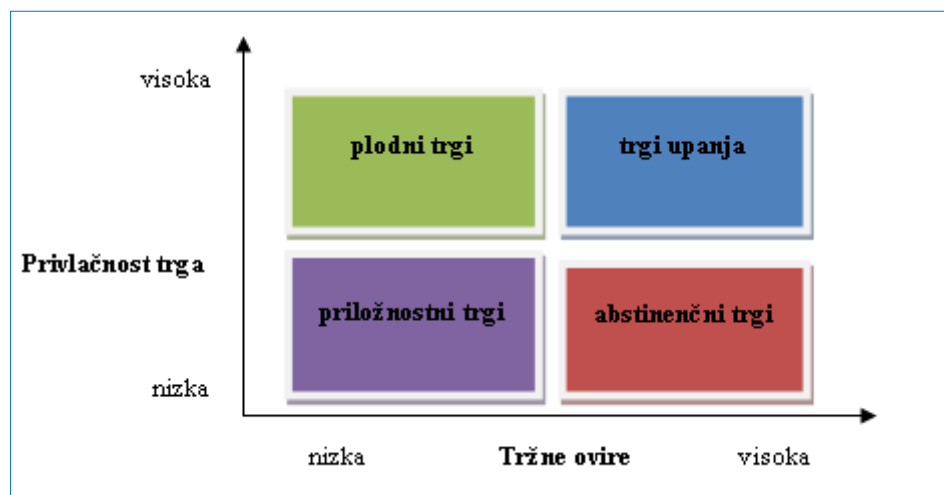
<sup>81</sup> Raziskovalci, menedžerji za področje obvladovanja tveganj, produktni menedžerji, finančni menedžerji itd. (Severin 2014).



pripravljenostjo in pomanjkljivimi resursi, že na začetku obsojeni na propad. Poleg tega Mühlbäck (2011, 50) pravi, da so se kot smiselna vprašanja pred internacionalizacijo podjetja v praksi izkazala naslednja: Kateri tuji trgi so v osnovi najbolj primerni oziroma najmanj primerni za investiranje? Kateri od preostalih tujih trgov so v okviru naših viziji in strategij najbolj primerni? Kateri tuji trg je na podlagi relevantnih kriterijev ocenjen kot atraktiven oziroma neatraktiven? Zaradi različnih informacij, ki so se izkazale velikokrat kot kontradiktorne pri izbiri primerne trga, je Lange (2014) povzel naslednje postopke:

- **analiza portfolio** je analiza, ki omogoča vpogled priložnosti in tveganja izbranih trgov. Tuji trgi, ki nudijo velik potencial in minimalno tveganje, predstavljajo najboljšo izbiro in so tako imenovani plodni trgi (*Kernmärkte*), podobni trgi, ki predstavljajo sicer večjo možnost tveganja, se pustijo za kasneje in so t. i. trgi upanja (*Hoffnungsmärkte*). Trgi z zelo nizkim potencialom in velikim tveganjem se načeloma ne obravnavajo in so t. i. abstinenčni trgi (*Abstinenzmärkte*), medtem ko se mali trgi, ki imajo zelo nizko stopnjo tveganja, prej ali kasneje osvojijo in se imenujejo priložnostni trgi (*Gelegenheitsmärkte*) (Mühlbäck 2011, 52; Backhaus in drugi 2010 v Lange 2014, 52).

Graf 7.1: Vrsta tujih trgov



Vir: Prirejeno po Mühlbäck (2011, 52).

- **SWOT- ali PSPN-analiza**<sup>82</sup>: je analiza s pomočjo katere podjetje prejme temeljni vpogled nad ciljnim tujim trgom. Eksplicitno razlago SWOT-analize bomo podali v poglavju 10.1.
- **postopno selektiranje trgov**: po zaključeni analizi trgov lahko nastopi tudi postopno izločanje trgov. V prvi fazi izločimo trge, ki se zaradi določenega razloga, kot so na primer trgi, kjer je politična nestabilnost ali tveganje previsoko. V drugi fazi se odštejejo tudi tisti trgi, ki so teoretično manj zanimivi za poslovanje, na primer zaradi premajhnega trga. V tretji fazi se izločijo tudi tisti trgi, ki so načeloma zanimivi, vendar jih je težko osvojiti zaradi dominantnih in močnih tekmecev ali zaradi številnih nepremagljivih vstopnih ovir. V predzadnji četrti fazi so trgi, kjer je vstop možen in zanimiv, vendar se tudi iz teh trgov zaradi operativnega ravnanja in boljše preglednosti določeno število trgov izloči in pusti za obdelavo v prihodnje. V zadnji peti fazi ostanejo le trgi za obdelavo. Internacionalizacija podjetja na selektiranih oziroma izločenih trgih se realizira postopoma (trg za trgov) ali pa simultano (več trgov na enkrat) (Lange 2014, 54) (glej Graf 7.1).

#### **7.4 Katere tržne vstopne strategije izbrati?**

V literaturi obstajajo številne definicije, kaj vse lahko razumemo pod pojmom strategija, vendar pa igrajo pri večjem delu definicij o strategiji pomembno vlogo podobni pojmi in koncepti. Tako so strategije »povezane z dolgoročnimi cilji podjetja. Te vsebujejo dejanja, kjer se upoštevajo karakteristike podjetja (npr.: resursi) in karakteristike okolja (npr.: tekmeci)«<sup>83</sup> (Kutschker in Schmid 2011, 825).

Kutschker in Schmid (2011, 826) pod pojmom strategija razumeta tako načrtovane dolgoročne cilje kot tudi nenačrtovane, spontane odločitve podjetja, pri čemer podjetja s strategijo poskušajo ustvariti potencial uspeha in si zagotoviti konkurenčno prednost pred svojimi tekmeci.

---

<sup>82</sup> *Prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti.*

<sup>83</sup> *Orig. »Strategien hängen mit den langfristigen Zielen einer Unternehmung zusammen. Sie beinhalten Handlungen, bei denen Charakteristika der Unternehmung (z.B. Ressourcen) und Charakteristika der Umwelt (z.B. Wettbewerb) berücksichtigt werden« (Kutschker in Schmid 2011, 825).*

Na izbiro tržne vstopne strategije vplivajo številni dejavniki kot tudi strateške odločitve, ki so sestavljene iz seta kompleksnih aktivnosti, med drugim vključujejo selekcijo, proučevanje, odločanje o ciljnem tujem trgu, odločanje o marketinškem programu, odločanje o strategiji standardizacije ali adaptacije (Ćuzović in Sokolov-Mladenović 2012, 595), kot tudi organizacijsko strukturo, način in intenziteto nadzora na tujem trgu ter analizo mikro<sup>84</sup> in makro<sup>85</sup> okolja. Oblikovanje standardizirane idealne tržne vstopne oblike je utopično, saj ima vsak trg svoje specifičnosti, te pa so odvisne tako od panoge kot tudi od izdelka in/ali storitev ter ciljnega trga (Hirsch 2008, 8). K omenjenim dejavnikom, ki vplivajo na izbor tržne vstopne strategije, se štejejo tudi razpoložljivi finančni in kadrovske resursi, s katerimi podjetje operira (Kutschker in Schmid 2011, 826), saj predstavljajo po Miessgangu (2014, 71) resursi primarni dejavnik za uspeh internacionalizacije.

Materialne resurse Johnson in drugi (2011, 130; Gerpott in Naubauer 2011, 127) definirajo kot »fizično otipljive resurse organizacije, kot so proizvodna sredstva, zaposleni in finančna sredstva.«<sup>86</sup> Nematerialne resurse pa opredeljujejo kot »fizično neotipljive resurse premoženjske vrednosti, kot so informacije, reputacija in znanje.«<sup>87</sup>

Pod finančne resurse štejejo kapital, gotovino, debitorje, kreditorje in financerje (delničarje, banke itd.), pod kadrovske pa vključujejo demografski profil podjetja, kot sta: sposobnost in znanje zaposlenih ter drugih akterjev, ki so aktivni v omrežju organizacije (Johnson in drugi 2011, 130).

---

<sup>84</sup> Mikroekonomija obravnava pojave, kot so trg, delovanje trga, ponudba, povpraševanje, obravnava obnašanja posameznih subjektov (Lah 2000, 45).

<sup>85</sup> Makroekonomija obravnava zakonitosti, ki lahko nastanejo kot posledica delovanja gospodarskih subjektov, kot npr.: podjetja, potrošniki, poseganje države z ekonomsko politiko, gospodarska rast, zaposlenost, vplivi in spremembe obrestnih mer na celotno gospodarsko dejavnost (Lah 2000, 45).

<sup>86</sup> Orig. »Materielle Ressourcen sind die physisch fassbaren Ressourcen einer Organisation wie etwa Fabriken, Personal und Finanzen« (Johnson in drugi 2011, 130).

<sup>87</sup> Orig. »Immaterielle Ressourcen sind nicht fassbare Vermögenswerte wie Informationen, Reputation und Wissen« (Johnson in drugi 2011, 130).

## 7.5 Kdaj je (ne)primeren čas internacionalizacije?

Če vprašanje najprej generaliziramo, lahko preprosto rečemo, da na splošno velja načelo, bolje prej kot kasneje, saj je pomembno, da si podjetje že na samem začetku zagotovi položaj pred svojimi tekmeci in ustvari zunanjo podobo na tujem trgu, ali s pomočjo specifičnega izdelka, izvrstne storitve ali pa strategije nizkih stroškov. Poti, po katerih bo podjetje zakorakalo, so lahko različne, pomemben pa je, kot omenjeno, pravi »*timing*«. Iz makroekonomske perspektive se lahko mala in velika podjetja odločijo na podlagi treh dejavnikov (Jaklič in Svetličič 2005, 120): stroškovni razlog, ko na primer plače na domačem trgu predstavljajo grožnjo za konkurenčno prednost; dvig tečaja domače valute vs. padeč tečaja tuje valute, v tem sorazmerju je ugodno in dobičkonosno kupovati nepremičnine, premoženja v tujini, ker je kupna moč domače valute visoka; rast BDP-ja, zaradi stagnacije domačega gospodarstva in hitrejšje stopnje rasti tujih gospodarstev. Prav tako je lahko koristna recesija na tujem trgu, če se pričakuje skorajšnja rast. Priložnost je treba izkoristiti predvsem pri gospodarski rasti v sosednjih državah.

Avtorji (Meffert in Bolz 1998; Backhaus in drugi 2010 v Lange 2014, 60) na naše vprašanje predlagajo naslednje strategije: slap strategija;<sup>88</sup> strategija zalivalka<sup>89</sup> in kombinirana strategija, ki je kombinacija prve in druge strategije. Vsaka od treh navedenih strategij ima svoje prednosti in slabosti:

- **slap strategija** je strategija, ki postopno obdeluje tuje trge, prednost te strategije je, da se podjetje uči na svojih napakah in pomanjkljivostih, ki jih je naredilo na prvem tujem trgu in jih poskusi čim manj ponoviti na drugem oziroma naslednjem tujem trgu. Slabost te strategije je v prvi vrsti ta, da vzame preveč časa, kot drugo pa lahko privabi pozornost tekmecev in v primeru uspešne internacionalizacije lahko tekmeci z isto strategijo<sup>90</sup> poskusijo nastopiti na tujem trgu, ki še ni bil obdelan. Kljub pomanjkljivostim je ta strategija uporabna, če podjetja nimajo zadostnih finančnih resursov, ali pa če želijo sistematično in dobro organizirano vstopiti najprej na enem ciljnim trgu, zatem pa šele na drugih (Lange 2014, 61).

---

<sup>88</sup> Nem. *Wasserfall* – Strategije.

<sup>89</sup> Nem. *Gießkannen* – Strategie ali znan tudi kot *Sprinkler model*.

<sup>90</sup> Posnamejo izdelke ali postopke, s katerimi je podjetje uspešno nastopilo na tujem trgu.

- **strategija zalivalka** ali t. i. tuš strategija (*Shower-Strategie*) se precej uporablja pri inovativnih izdelkih, kot so: mobilni telefoni, računalniki, fotoaparati, pri čemer omogoča, da se istočasno vpeljejo izdelki na vseh zelenih oziroma potencialnih trgih. Prednost te strategije je, da omogoča hiter proces, kar tekmečem otežuje posnemanje marketinške strategije ali izdelka. Slabost te strategije so visoki stroški (kadrovske in finančne resursi).<sup>91</sup> Vendar je realizacija te strategije veliko lažja, če je inovativnost izdelka večja in povpraševanje po izdelku visoko na vseh tujih trgih (Lange 2014, 61).
  
- **kombinirana strategija**, tako prva (slap strategija) kot druga (strategija zalivalka), dolgoročno gledano ne morata biti realizirani v njenem ustanovljenem vrstnem redu, saj sta precej odvisni od potencialnih ciljnih trgov in njihovega števila. Najbolj uporabljena strategija v praksi je kombinirana strategija, saj predstavlja kombinacijo prve in druge strategije. Pri kombinirani strategiji se lahko zgodi, da se podjetje v enem letu odloči zgolj za en ciljni trg, ali pa celo za nobenega, v drugem letu pa naredi invazijo na več tujih trgov hkrati, kot v primeru Metroja (Lange 2014, 61).

Pri temporalnem vprašanju so lahko za podjetje primarna vprašanja, ali želi biti inovator, torej prvi na trgu, ali mu zadošča biti drugi t. i. »*follower*«. Prva strategija (*First Mover-Strategie*) omogoča podjetju, da nima tekmecev, visoke tržne deleže, da je sinonim za vodilni izdelek, da ostane lider na trgu, posledično pa si zagotavlja dolgoročno visok dobiček. Slabost te strategije so visoki stroški vstopa in večje tveganje zaradi pomanjkljivih informacij in nepoznavanja odziva tujega trga (Lange 2014, 62).

Prednosti prvega je izkoristil Metro z internacionalizacijo verige C&C na kitajskem trgu, kjer je vpeljal specifičen koncept poslovanja s samopostrežbo v veleprodaji in diverzifikacijo izdelkov (Schäfer 2008, 329). Ker je naša proučevana družba Mercator že v preteklosti uporabila strategijo izkoriščanja prednosti prvega pri izgradnji centrov na trgih nekdanje Jugoslavije (Jaklič 2006), menimo, da je izredno dobra priložnost vstopiti prvi s tem konceptom, kjer bi lahko profesionalni kupci dobili vse ali večji del izdelkov na eni lokaciji.

---

<sup>91</sup> *Finančni stroški, kompleksen organizacijski in menedžerski zalogaj.*

Strategija biti drugi ali t. i. »*fast follower*« strategija ima sicer to prednost, da se izogne začetniškimi napakam inovatorja in si zmanjša stroške vstopa, vendar obstajajo tudi slabosti, ki niso zanemarljive: nižji tržni delež, epiteta posnemalca in težko etabliranje na trgu zaradi močnega tekmeca (Lange 2014, 62).

## **8 PREDSTAVITEV PROUČEVANE DRUŽBE MERCATOR D. D.**

*»Neustavljiva pot k resničnemu uspehu.«*

Časomer, Mercator (2009, 21)

### **8.1 Predstavitev družbe »M«**

Mercator ne predstavlja samo v Sloveniji, temveč tudi v celotni regiji Jugovzhodne Evrope eno izmed največjih gospodarskih skupin, ta je v Sloveniji prisotna s petimi družbami, na ostalih internacionaliziranih trgih pa posluje v okviru Skupine Mercator sedmih odvisnih družb. Družba Poslovni sistem Mercator, d. d., s sedežem v Republiki Sloveniji, predstavlja obvladujočo družbo skupine. Primarno dejavnost družbe Mercator predstavlja trgovina na drobno z izdelki vsakdanje rabe v gospodinjstvu oziroma prodaja izdelkov končnim potrošnikom (LP PS M 2014, 13, 16).

Leto 2014 je bilo prelomno za Mercator, saj se je spremenila lastniška struktura družbe. Večinski lastnik je z dnem 27. junija 2014 postala družba Agrokor, d. d., ta je namreč pridobila 2.000.278 delnic družbe, kar predstavlja 53,12-odstotka udeležbe v osnovnem kapitalu družbe Mercator, d. d. V septembru 2014 je družba Agrokor, d. d., na podlagi vloge o prevzemni nameri pridobila dodatnih 1.040.319 delnic družbe Mercator, d. d.. Skupni tržni delež družbe Agrokor, d. d., (49,92 %) in Agrokor Investments B. V. (38,18 %) v družbi Mercator, d. d., znaša 88,10 %, glasovne pravice pa 88,72 % (LP PS M 2014, 18, 20).

#### **8.1.1 Retrospektiva proučevane družbe »M«**

Ime proučevane družbe Mercator izhaja iz latinske besede, kar v prevodu pomeni »trgovec«. Začetek največje takrat še slovenske trgovske verige sega v leto 1949, predhodnik je bilo podjetje Živila. Zaradi širitve dejavnosti na zunanjo trgovino je v letu


1953 prišlo do spremembe imena iz Živil<sup>92</sup> v Mercator. Na samem začetku je Mercator deloval kot veletrgovec, prodaja je potekala zgolj iz skladišča. Že v 50. letih 20. stoletja je Mercator odprl prvo bencinsko črpalko. Mercator je kot veletrgovec prodajal trgovcem po celi Sloveniji in ponekod v državah nekdanje Jugoslavije, med prvimi ponujenimi izdelki so bili osnovni izdelki, kot so: sladkor, sol, mast, olje, paketi UNRA, sardine in rum, pri čemer je posloval s 30 oziroma 40 različnimi izdelki. S 01. aprilom 1953 je mesto generalnega direktorja prevzel Adolf Osterc, ki je bil na funkciji do odhoda v pokoj leta 1974. Že v letu 1953 je Mercator beležil 62 zaposlenih, pri čemer se je število zaposlenih iz leta v leto večalo, tako je imelo že leta 1961 195 zaposlenih, od tega celo 51 žensk, le dve leti kasneje je število zaposlenih zrastle na 1314, število prodajnih mest pa na 216, od tega je bilo deset samopostrežnih trgovin. Mercator ni bil le največji trgovec v regiji, temveč tudi družbeno odgovorno podjetje, kar je pokazal leta 1963, ko je Skopje prizadel katastrofalen potres. Poleg finančne podpore v višini treh milijonov dinarjev, ki ga je odobril centralni upravni odbor, je pomagal tudi s 5 tonami limon in 3,5 tone mila, Mercatorjevi zaposleni pa so prispevali na način, da so se odpovedali enodnevnemu zaslužku, ki so ga namenili žrtvam v Skopju in se udeležili krvodajalskih akcij. Dodatno je Mercatorjev kolektiv zbral še 7.867.000 din, iz skladov pa so namenili še dodatnih 5.000.000 din za pomoč žrtvam (Časomer Mercator 2009 5–33).

V letu 1975 je direktor Mercatorja postal Miran Goslar, ki ima še danes velik pomen v zgodovini Mercatorja, saj mu je uspelo, da je Mercator edina velika delniška družba, ki se je po zakonu o lastninskem preoblikovanju z javno prodajo delnic obdržala v celoti. Skupina Mercator je že leta 1979 bila tretja največja trgovinska organizacija v Jugoslaviji, ki je kot mednarodna trgovina leta 1981 zagotavljala oskrbo delavcev gradbenega podjetja SCT v Iraku, ki so gradili letališče na jugu Bagdada. S tem projektom si je Mercator omogočil financiranje izgradnje poslovne stavbe v Ljubljani (Časomer Mercator 2009, 15–19).

V 80. letih je Mercator bil največja izvozno-uvozna družba v celi Jugoslaviji, pri čemer si je ustvaril temelje današnje Mercatorjeve mednarodne trgovine, ta je bil tudi največji uvoznik banan v regiji. V 90. letih oziroma natančno v letu 1994 se je odprla prva

---

<sup>92</sup> 04. 03. 1949 je Vlada LRS ustanovila podjetje Živila – trgovsko podjetje z živili s sedežem v Ljubljani, v istem letu je imelo 36 zaposlenih (Časomer Mercator 2009).

Mercatorjeva C&C prodajalna. Leto pozneje so bili s končano privatizacijo Mercatorjevih delnic, ki so si jih delili državni skladi, znani tudi lastniki delniške družbe, med njimi je bilo tudi 63.000 malih delničarjev. V letu 1997 je Mercator postal ena najuspešnejših trgovskih družb v regiji, z odprtjem centra leta 1998 v Kopru pa je naredil revolucijo obstoječega sistema prodaje, saj je predstavljal poslovno inovacijo. Prav tako se je v tej dekadi razvil logotip »«, kot ga poznamo danes. V letu 1998 je Mercator dobil novo upravo na čelu z Zoranom Jankovičem, ki je bil do leta 2005 predsednik uprave. V istem letu je Mercator podpisal prvo pogodbeno franšizo v Semiču. Pred samim prihodom Jankoviča je družba poslovala z izgubo, tržni delež v Sloveniji pa je znašal le 15,4-odstotka. V osmih letih je ustvaril takrat največje slovensko podjetje po številu zaposlenih in prometu s 50-odstotnim tržnim deležem na domačem trgu in je veljal tudi za gonilno silo ekspanzije na trge Hrvaške, Srbije ter Bosne in Hercegovine. Pri otvoritvi trgovskega centra v Beogradu leta 2002 je bilo celo 200.000 obiskovalcev, pri drugih otvoritvah pa so beležili več kot 10.000 obiskovalcev. V letu 1999 se je odprl Mercator Center v Šiški, pri čemer je bilo v asortimentu več kot 32.000 različnih izdelkov. Mednarodna trženjska agencija Planet Retail je v letu 2005 izvedla raziskavo, v kateri je Mercator na slovenskem trgu maloprodaje izdelkov končnih potrošnikov dosegal 39,1-odstotni tržni delež. Že od leta 1999 je skupina Mercator nosilec licence globalne verige s športnimi izdelki Intersport (Časomer Mercator 2009, 18–26).

V letu 2000 je bila izvedena gradnja trgovskih centrov v Zagrebu, Pulju in Sarajevu, pri čemer so v družbi evidentirali 13.208 zaposlenih. V februarju leta 2007 pa so se prvič odprle Mercatorjeve samopostrežne poslovalnice oziroma hitre blagajne v Sloveniji, ki so bile poimenovane Tik tak. Prvi začetki spletne trgovine datirajo od leta 2002. Že v letu 2004 je odprl prve diskonte trgovine pod imenom Hura (Časomer Mercator 2009, 26), isto leto je tudi velenjska Era podpisala strateško partnerstvo o otvoritvah diskontnih trgovin v Sloveniji z italijanskim podjetjem Eurospin (Radio Celje 2004), le leto kasneje je Hofer odprl 11 poslovalnic (Hofer 2015) v Sloveniji, medtem ko je Lidl dve leti za Hoferjem odprl 45 poslovalnic z več kot 1.200 zaposlenih (Sovdat in Koražija 2014).

V letu 2006 se je Mercator strateško povezal s podjetjem Holding Rodić M&B, pri čemer je tako postal drugi največji trgovec v Srbiji, le leto kasneje pa se je strateško povezal tudi s hrvaško družbo Presoflex in v Črni gori izvedel prevzem družbe Mex market d. o. o. z



51-odstotnim lastniškimi deležem, ki so jo zatem preimenovali v Mercator-Mex (Mercator 2007, 56).

Leta 2008 je skupina Mercator investirala 313 mio. evrov, v istem letu pa so ustanovili tudi družbo Mercator – B v Sofiji. Od leta 2005 do leta 2008 družba beleži čisti prihodek prodaje v višini 55-odstotkov (Časomer Mercator 2009, 29, 30).

V letu 2009 je družba Mercator aktivno razvijala maloprodajno mrežo in vstopala na nove trge, tako je v Sloveniji odprla Intersport in Hipermarket v Škofji Loki, supermarket Planina v Kranju, Center tehnike in gradnje v Slovenski Bistrici, supermarket v Pesnici in supermarket v Preddvoru (LP PS M 2009, 17).

V tujini oziroma v Srbiji je družba odprla Roda Center Šabac, supermarket v Rumi, sedem superet in supermarket v Somborju, Roda center Sombor, štiri superete v Novem Sadu, supereto v Zrenjaninu, supereto v Bački Topoli in supermarket v Beogradu. Na Hrvaškem je odprla hipermarket in Intersport v Zaprešiču, supermarket v Bujah, Mercator Center Varaždin in supermarket v Zagrebu. Tudi na področju BiH je bila v istem letu zelo aktivna, saj je tudi tam odprla hipermarket, Intersport, Mercator Center Banja Luka, supermarket v Vogošći, supermarket v Mostarju, Modiano in Beautique v nakupovalnem centru Ilidža v Sarajevu ter v Črni gori hipermarket v Podgorici. Mercator se je v istem letu internacionaliziral z otvoritvijo hipermarketov tako na bolgarskem kot tudi albanskem trgu in Intersportom na albanskem trgu (LP PS M 2009, 17).

V letu 2010 je Mercator še naprej razvijal maloprodajno mrežo in na vseh trgih pridobil 155 novih enot na 205.381 m<sup>2</sup> novih bruto površin v sklopu tako lastnih kot tudi najetih poslovnih nepremičnin. S prvim januarjem 2010 je stopila v veljavo nova makro-organizacijska struktura Skupine Mercator, reorganizacija je bila izvedena predvsem zaradi večje lokalne odzivnosti na vseh trgih, izboljšanja učinkovitosti poslovanja kot tudi boljše prilagojenosti potrebam potrošnikov (LP PS M 2010, 21–22).

V letu 2011 je skupina Mercator ustvarila 2.93 milijarde evrov čistih prihodkov iz prodaje, kar predstavlja 5,3-odstotno rast v primerjavi z letom 2010. Obenem je obdržala tudi epiteto največjega trgovca na domačem trgu, rast prihodkov pa si je zagotovila pretežno z internacionalizacijo podjetja na tujih trgih (LP PS M 2011, 3) (glej Sliko 8.1).

**Slika 8.1: Aktualni in potencialni trgi Skupine Mercator**



**Vir: Prirejeno po Gnidovec (2012, 20); LP PS M (2012, 8).**

V razvoj maloprodajnih mrež je Mercator leta 2012 investiral 67,3 milijona evrov pri čemer je bilo tudi za 6,8 milijona evrov dezinvesticij. Leta 2013 so se v prvem četrtletju:

*skladno s srednjeročno strategijo na trgu Srbije in Hrvaške dejavnosti družb Intersport, Modiana in Tehnika prenesle na lokalne družbe na vsakem posameznem trgu. Na slovenskem trgu je bila družba M – Tehnika, d.d. [...]. Po prenosu dejavnosti družb Intersport, Modiana in Tehnika na lokalne Mercatorjeve družbe na Hrvaškem in v Srbiji, so se v tretjem četrtletju dejavnosti družb Intersport in Modiana prenesle tudi na družbo Mercator – BH, d.o.o., v Bosni in Hercegovini. Družbi Intersport BH, d.o.o., ter Modiana, d.o.o., Bosna in Hercegovina, sta bili pripojeni k družbi Mercator – BH, d.o.o., s 13.9.2013 (LP PS M 2013, 14, 15).*

Medtem ko so se dejavnosti družbe Modiana na tujih trgih prenesle že v letu 2013 se je dejavnost družba Modiana d. o. o., Slovenija prenesla na družbo Mercator, d. d. leto kasneje. V letu 2014 je Mercator dokončno izstopil iz albanskega in bolgarskega trga. Družba Poslovni sistem Mercator, d. d., je v celoti prodala kapitalsko naložbo v družbi Mercator – A, sh. p. k., Tirana in Mercator – B, e.o.o.d., Sofija v skladu s strategijo umika iz trgov (LP PS M 2014, 218).

Največja trgovska veriga v Sloveniji, kot tudi v regiji Jugovzhodne Evrope, je skozi zgodovino pokazala ne samo uspešno poslovanje, skrb za svoje potrošnike, temveč tudi

veliko »srce«, saj je bilo udeležena v humanitarnih akcijah kot smo navedli primer v Skopju, k temu lahko prištejemo tudi donacijo izgradnje varne hiše v Grosuplju kot tudi dolgoletno pokroviteljstvo Ljubljanskega maratona in še veliko več (Časomer Mercator 2009, 33).

### 8.1.2 Vizija in poslanstvo družbe »M«

Pojem vizija etimološko izhaja iz latinske besede, *videre* = videti in francoske besede *vision* = sanje. V gospodarstvu in ekonomiji s pojmom vizija opisujemo, kaj želi podjetje v prihodnosti doseči in ima lahko analogni pomen strateškemu cilju (Onpulsion 2015). Pod pojmom poslanstvo razumemo »najvišji strateški element, ki opredeljuje smisel obstoja organizacijskega sistema in dejavnosti, s katerimi se ukvarja, ter je kot takšno izhodišče vsem ostalim strateškim elementom« (GOV 2015).

V letnem poročilu 2014 kot tudi na njihovi spletni strani (Mercator 2015a) ima naša proučevana družba navedeno jasno sporočilo o viziji in poslanstvu družbe.

Vizija družbe je postati »največji, najuspešnejši in najučinkovitejši trgovec v regiji«. Poslanstvo pa kategorizira v štiri podskupine, kot so:

- ***zadovoljni potrošniki***, ki družbo prepoznavajo kot najboljšega trgovca, ki ponuja vse, kar ponuja konkurenca in veliko več ter ugodnejše pogoje.
- ***zaposleni***, ki z nasmehom in žarom v očeh predstavljajo ključno konkurenčno prednost družbe.
- ***stabilna kapitalska struktura***, strmenje k stabilni kapitalski strukturi, ki bo podprla razvoj družbe.
- ***zaupanje vseh akterjev*** oziroma deležnikov.

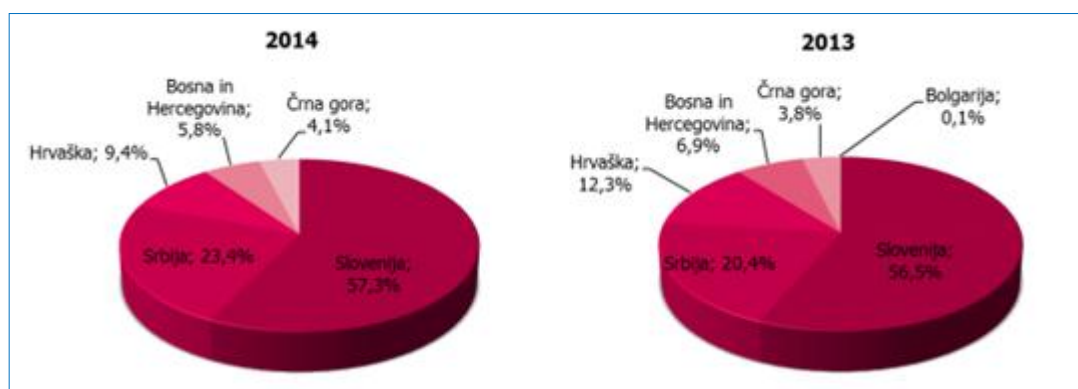
### 8.1.3 Ključni finančni kazalci družbe »M«

V letu 2014 je Mercator beležil pozitivno gospodarsko rast v Sloveniji, Črni gori ter Bosni in Hercegovini, medtem ko na Hrvaškem in Srbiji ni bilo tako. To negativno rast skupina pripisuje visoki brezposelnosti, predvsem na Hrvaškem in v Srbiji. V letu 2014 je skupina

dosegla za 4,1 % manj prihodkov iz prodaje v primerjavi z letom 2013 oziroma v evrih 2.654 milijonov (LP PS M 2014, 3).

Na domačem trgu oziroma v Sloveniji so beležili padec prihodkov v višini 2,7 %, pri čemer se je na dveh tujih trgih rast povečala, kot na primer v Srbiji za 10,0 % in v Črni gori za 3,8 %, v Bosni in Hercegovini pa je padla za 18,9 %, največji padec je skupina imela na Hrvaškem, in sicer za 26,8 %, saj je potekal prenos Mercatorjevih maloprodajnih enot pod Agrokor, prav tako je to rezultat višjih prihodkov v Srbiji, namreč v okviru konsolidacije po trgih je Agrokor svoje maloprodajne enote Idea prenesel pod Mercator (LP PS M 2014, 33) (glej Sliko 8.2).

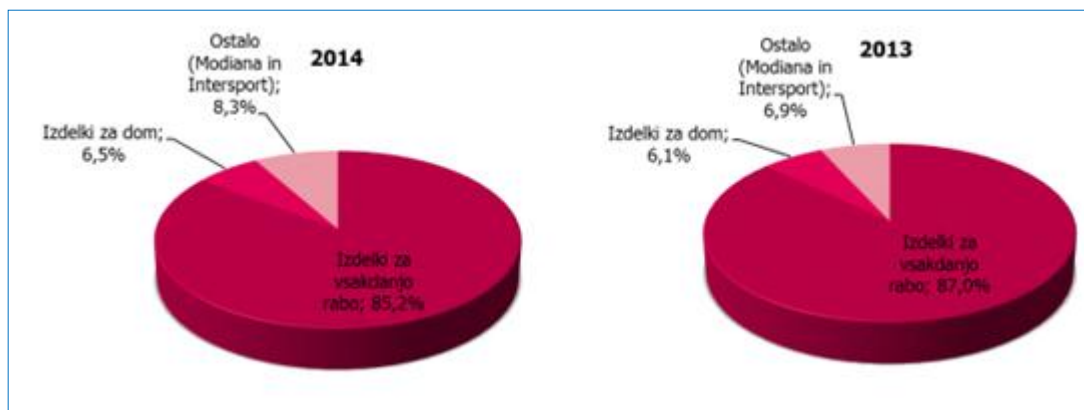
**Slika 8.2: Prihodki iz prodaje Skupine Mercator na domačem in tujem trgu**



Vir: LP PS M (2014, 33).

V letu 2014 je Mercator imel 1,8 % manj doseženega deleža prihodkov iz prodaje kot v letu 2013. V trgovski dejavnosti z izdelki za vsakdanjo rabo pa je dosegel največji delež v višini 85,2 % (LP PS M 2014, 34) (glej Sliko 8.3).

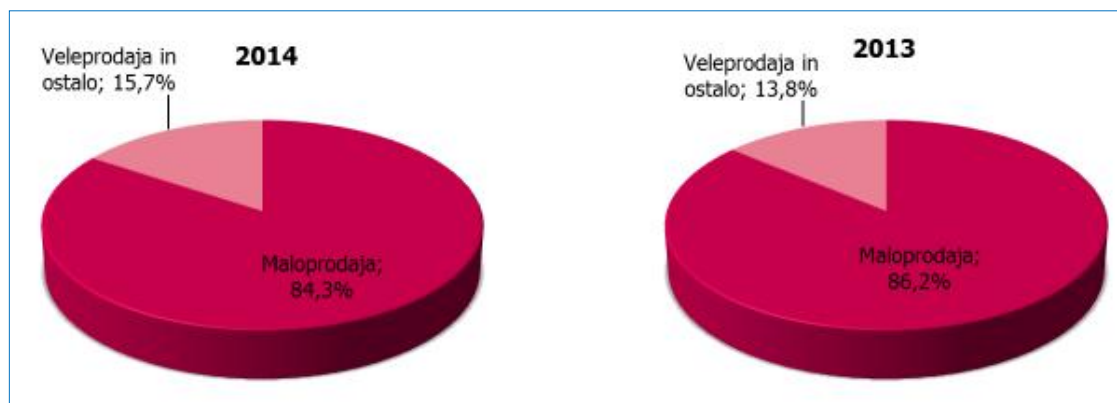
Slika 8.3: Prodaja v trgovski dejavnosti po blagovnih skupinah



Vir: LP PS M (2014, 33).

Na področju veleprodaje je bila vidna pozitivna tendenca, saj je delež v letu 2014 narasel za 1,9 % v primerjavi z letom 2013. Namreč, skupina si je z maloprodajo ustvarila celih 84,3 % prihodkov iz prodaje, z veleprodajo in ostalimi dejavnostmi pa 15,7 %. K temu je treba dodati tudi to, da se je število veleprodajnih enot konec leta 2014 zmanjšalo za sedem poslovalnic in iz tega naslova so možna tudi odstopanja rezultatov (LP PS M 2014, 34) (glej Sliko 8.4).

Slika 8.4: Prodaja Skupine Mercator po tipu prodaje



Vir: LP PS M (2014, 34).

## 8.2 Internacionalizacija družbe »M« na trgih nekdanje Jugoslavije

Družba Mercator je s svojo strategijo internacionalizacije na trgih nekdanje Jugoslavije nastopila že v letu 2000 s poslovno obliko maloprodaje, pri čemer je na tej točki pomembno poudariti, da bomo v magistrskem delu analizirali izključno možnost internacionalizacije poslovne oblike veleprodaje in ne maloprodaje, kot je bil to primer na

drugih trgov nekdanjih držav Jugoslavije kot bomo predstavili v podpoglavju 8.2.1, 8.2.2, 8.2.3 in 8.2.4. Z analizo želimo proučevani družbi omogočiti vpogled nad aktualnim stanjem trga Republike Makedonije ter predstaviti vse prednosti in priložnosti kot tudi pomanjkljivosti v primeru, če bi se družba v prihodnosti želela internacionalizirati tudi na makedonski trg. Iz dosedanje proučitve in temeljite raziskave menimo, da predstavlja internacionalizacija verige C&C na proučevani trg velika priložnost za družbo Mercator, ki bi si lahko med drugim zagotovila tudi prednosti prvega.

### **8.2.1 Internacionalizacija družbe »M« na trgu Hrvaške**

Prvi trgovski center na Hrvaškem je družba Mercator odprla 02. decembra 2000 v Pulju – Mercator center Pula, ki je zajemal ca. 10.000 kvadratnih metrov prodajne površine, investicija pa naj bi bila vredna celih 29 milijonov nemških mark. S predorom na hrvaški trg je družba začela uresničevati strategijo internacionalizacije na trgih nekdanje Jugoslavije (LP PS M 2000; STA 2000c).

Mercator je na hrvaški trg vstopil s tržno vstopno strategijo JV, ta je skupaj s podjetjem Intermercator GmbH Celovec iz Avstrije, ki je v 100-odstotni lasti PS Mercator in se je ob koncu leta 1999 še vedno uvrščala med pridružene družbe, ustanovil podjetje Mercator Pula d. o. o.. Za to obliko tržne vstopne strategije se je družba Skupine Mercator odločila predvsem zaradi lažjega nastopa in obvladovanja vladnih in javnih oziroma političnih ovir, saj v času nastopa na hrvaški trg Slovenija še ni bila članica EU (LP PS M 1999; Tednik 2000; Ruzzier 2002, 48; Jaklič in Svetličič 2003, 266).

### **8.2.2 Internacionalizacija družbe »M« na trgu Bosne in Hercegovine**

Mercator je 01. decembra 2000 odprl svoj prvi Mercator center na trgu Bosne in Hercegovine, ki je bil lociran v Sarajevu, s 16,146 m<sup>2</sup> prodajnih površin in 350 zaposlenimi (STA 2000b; Jaklič in Svetličič 2003, 267). Vrednost naložbe nakupovalnega centra je bila ocenjena v višini 45 milijonov mark. Mercator je že v letu 1999 začel delati na svoji strategiji internacionalizacije na trge nekdanje Jugoslavije, tako je nastopil s strategijo JV na trg Bosne in Hercegovine. Poslovni sistem Mercator je v Sarajevu skupaj z družbo Tržni center Sarajevo ustanovil mešano podjetje Mercator tržni center Sarajevo, d. o. o., pri čemer je imel večinski oziroma 52-odstotni delež (STA 2000a; Tednik 2000). Največji prodajni prostor v Mercator centru je zajemal prav Mercatorjev hipermarket, ki predstavlja

8.200 m<sup>2</sup> bruto površine (LP PS M 2000; STA 2000a). V letu 2003 je bila družba Mercator – TC Sarajevo, d. o. o. dokapitalizirana s strani družbe Poslovni sistem Mercator, d. d., v skupnem znesku 2.737.790 SIT, da bi dosegla primerno kapitalsko sestavo, je PS Mercator ustanovil družbo Mercator – BH, d. o. o., Sarajevo, ki je v 100-odstotnem lastništvu družbe Poslovni sistem Mercator, d. d. (LP PS M 2003, 66, 90).

### **8.2.3 Internacionalizacija družbe »M« na trgu Srbije**

Na svoj tretji strateški trg je Mercator vstopil leta 2002. Analogno otvoritvi prvega in drugega Mercator centra so v istem mesecu z dnem 05. decembra 2002 odprli svoj tretji Mercator center v Novem Beogradu (LP PS M 2002, 85). Poslovanje le-tega je preseгло vsa pričakovanja, saj je bilo na dan otvoritve zabeleženih več kot 200.000 obiskovalcev (Časomer Mercator 2009) pri čemer na mesečni ravni center obišče več kot 10 milijonov kupcev (LP PS M 2002, 6).

Mercator je na srbskem trgu nastopil s strateško obliko vstopa investicije greenfield. Vrednost naložbe je bila v vrednosti 43 milijonov evrov (Petković 2006; Popović in drugi 2010, 30). Mercator šteje med najbolj pomembne neposredne investitorje z investicijo greenfield v Srbiji, saj je v svoje poslovanje od leta 2002 do leta 2006 investiral okoli 240 milijonov evrov (B92 2006; Popović in drugi 2010; Superbrands 2015).

V letu 2006 je PS Mercator, d. d., podpisal pogodbo o strateški povezavi s Holdingom Rodić M&B in pridobil 76 % lastniškega deleža družbe M-Rodić, preostalih 24 % lastniškega deleža je prevzel v letu 2008 (12 %) in 2009 (12 %). Z dokončno akvizicijo v letu 2009 je postal 100-odstotni lastnik družbe M-Rodić, d. o. o., ki je bila v istem letu pripojena k družbi Mercator – S, d. o. o.. S prevzemom je Mercator postal druga največja trgovska veriga v Srbiji (Delo, 2006; LP PS M 2006, 20; LP PS M 2009, 133).

### **8.2.4 Internacionalizacija družbe »M« na trgu Črne gore**


Mercator tudi pri četrtem strateškem vstopu na trg Črne gore ni spremenil mesca otvoritve oziroma nastopa na tuji trg, namreč 20. decembra 2007 je Mercator podpisal pogodbo o strateški povezavi z družbo Mex d. o. o. v Podgorici in postal z 51 % večinski lastnik družbe (LP PS M 2007).

PS Mercator je na trg Črne gore vstopil z akvizicijo družbe Mex d. o. o., pri čemer je pridobil deset maloprodajnih enot, k temu je prevzel obstoječe zaposlene in v dolgoročni poslovni najem 77 trgovskih objektov (LP PS M 2007, 47, 90; LP PS M 2010, 22). S 01. januarjem 2008 se je družba Mex d. o. o. preimenovala v Mercator-Mex d. o. o. (Gospodarski načrt Skupine Mercator 2008, 6; Časomer Mercator 2009).

23. junija 2010 je Skupina Mercator ustanovila družbo Mercator – CG d. o. o., ki je 30. junija 2010 prevzela trgovsko dejavnost družbe Pantomarket d. o. o. in Plus Commerce d. o. o.. S to akvizicijo je postala največja trgovska veriga v Črni gori, naložba je bila ocenjena na 30 milijonov evrov (Večernji list 2010; LP PS M 2010, 10, 22; Čurović 2011).

## 9 ANALIZA MAKEDONSKEGA TRGA

*»Nič ni nemogoče za tistega, ki ima voljo poskusiti.«<sup>93</sup>*

Aleksandar  Veliki, makedonski kralj in vojskovodja (\*356 pr. Kr.–323 pr. Kr.)

### 9.1 Predstavitev Republike Makedonije

Republika Makedonija se nahaja na Jugovzhodu Evrope, v centralnem delu Balkana, ta velja za geopolitično strateško točko, ki povezuje Zahod z Bližnjim vzhodom, kjer se križajo glavne komunikacijske poti, ki so že stoletja povezovala tri kontinente: Evropo, Afriko in Azijo (Tatalović 1999, 1043; Združenje Manager 2015). Makedonija, katere uradno ime je FYROM,<sup>94</sup> meji na severozahodu na Kosovo in na severovzhodu na Srbijo, na zahodu meji na Albanijo, na Jugu na Grčijo in na vzhodu na Bolgarijo (glej Sliko 9.1).

---

<sup>93</sup> Orig. »Ništa nije nemoguće za onoga ko ima volju pokušati« (Izreke i citati 2015).

<sup>94</sup> Angl. Former Yugoslav Republic of Macedonia.



**Slika 9.1: Republika Makedonija**



**Vir: Prirejeno po PWC (2014, 7).**

Njena površina je 25.713 km<sup>2</sup>, šteje pa 2.065.800 prebivalcev, glavno mesto Makedonije je Skopje, ki ima 506.926 prebivalcev. Makedonska valuta je denar (MKD), ki je v razmerju z 1, - €: ca. 61, - MKD (KSV 2014, 3).

Makedonija je članica internacionalnih organizacij, kot so: UN, UNCTAD, UNICEF, UNDP, UNEP, WFP, HABITAT, UNESCO, FAO, IMF, IFC, MIGA, IDA, IFAD, WMO, IAEA, IBRD, WTO, WIPO, ICAO, UNIDO, EAN UPU, ILO, WHO, ITU idr. (KSV 2014, 3).

Po razpadu Jugoslavije se je Makedonija kmalu za Slovenijo in Hrvaško v letu 1991 razglasila za neodvisno državo. Od leta 2005 ima Makedonija status kandidatke za članstvo v EU.

Danes je še najbolj prisoten spor glede imena med Grki in Makedonci, saj Grki ne želijo priznati Makedonije pod tem imenom. Grčija Makedonijo priznava zgolj pod imenom FYROM. Kljub temu, da je Makedonijo priznalo že več kot sto držav, med katerimi so tudi ZDA, se spor glede imena še ni končal (Združenje Manager 2015), kar predstavlja tudi primarni dejavnik, da Republika Makedonija od leta 2005 še ni bila sprejeta v EU in ni začela s pogajanjem glede pridružitve zvezi NATO. Doslej je Makedonija v veliki meri uskladila zakonodajo s pravnim redom EU (Politikis 2006).

### 9.1.1 Politično okolje

Pri odločitvi o tržni vstopni strategiji oziroma neposredni tuji investiciji igra pomembno vlogo politično okolje<sup>95</sup> tujega trga. Tako v ekonomsko nerazvitih državah kot tudi v enako razvitih industrijskih državah je politična stabilnost primaren dejavnik pri analizi okolja o kakovosti lokacije in njeni atraktivnosti. Raziskava, ki jo je izvedel Pausenberger, je potrdila izjavo, da obstaja večja verjetnost političnih napadov kot tudi regulacije postopkov v tržnem procesu v državah, ki so še v razvoju kot pa v industrijskih državah. Ta je v svojo raziskavo vključil 18 okoljskih dejavnikov, pri čemer je sodelovalo deset podjetij, ki so odgovarjala na vprašanja z ocenami 0 (nepomembno) 2 (pomembno) in 3 (zelo pomembno), iz rezultatov pa je pridobil povprečno vrednost. Rezultati so namreč pokazali, da se podjetja o neposredni tuji investiciji v prvi vrsti odločijo na podlagi kriterija političnih dejavnikov v ciljni državi (Wahrendorf 2001, 23).

Republika Makedonija predstavlja ciljni trg v magistrskem delu, zato bomo v nadaljevanju naredili temeljito PEST-analizo le-tega.

Makedonija ima sistem parlamentarne demokracije. Njena Ustava je bila izdelana po napotkih nekdanjega nemškega predsednika Romana Herzoga in nekdanjega francoskega ministra za pravosodje Georgesa Badinterja in je stopila v veljavo 17. novembra 1991. Do danes je bila tudi večkrat novelirana (KSV 2014, 9).

Parlamentarne volitve v Makedoniji potekajo vsaka štiri leta, pri čemer Ustava določa, da se število poslancev lahko giblje od najmanj 120 do največ 140 članov, ki so izvoljeni na splošnih, neposrednih volitvah. Do sedaj je imel parlament v vseh obdobjih vedno 120 članov (Tatalović 1999, 1044).

Aktualni predsednik države je Gjorge Ivanov, ki je svoj mandat nastopil aprila leta 2009. Predsednik Republike je namreč vodja države in je izvoljen na neposrednih tajnih volitvah za obdobje do pet let. Predsednik vlade Republike Makedonije je Nikola Gruevski, ki je

---

<sup>95</sup> V analizo političnega okolja se vključijo dejavniki, kot so: politično stanje ciljne države, teroristične aktivnosti, regulacija monopolov, politika konkurence, davčni sistem oziroma politika, subvencije, Zakon o zaposlovanju, Zakon o varstvu okolja, fleksibilnost trga delovne sile, pravne norme, recipročnost med politiko in gospodarstvom, politika spodbujanja tujih investitorjev idr. (Herbert in Volrad 2014).

svoj mandat nastopil avgusta 2006, njegova stranka VMRO-DPMNE<sup>96</sup> pa je do danes vladajoča v RM. Drugi pomembnejši stranki sta SDSM<sup>97</sup> in vladajoča albanska stranka DUI.<sup>98</sup> V makedonskem strankarskem sistemu zaznamo dve skupini strank. V prvo skupino spadajo etično nacionalno usmerjeni, ki razlikujejo med slovanskimi Makedonci in albanskimi pripadniki, v drugi skupini pa so politično usmerjeni, ki zastopajo post komunistično ali antikomunistično ideologijo. Etnična napetost v državi občasno vodi tudi do nestabilnosti v državi (KSV 2014, 9).

Tako se Makedonija, kot vse druge države v tranziciji, sooča z izvori ogrožanja nacionalne varnosti, ko so: notranji vir ogrožanja nacionalne varnosti države predstavljajo terorizem ter medverski in medenični konflikt, razširjanje konflikta na Kosovu in poskusi s strani nekaterih sosednjih držav po oblikovanju velikih nacionalnih držav, med drugim tudi na ozemlju Makedonije. V Makedoniji predstavlja največjo versko in etnično težavo položaj albanske manjšine, ki predstavlja 22,9 % celotnega prebivalstva, oziroma naj bi po nekaterih ocenah predstavljala celo 40 %, saj bi lahko v trenutni kontinuiteti demografske rasti albanske populacije na makedonskem teritoriju čez nekaj desetletij pomenilo, da bodo Albanci postali večinsko prebivalstvo in da bodo želeli drugo albansko državo na tem področju, kar pa bi lahko ogrozilo varnost Makedonije (Tatalovića 1999, 1046).

Makedonija je imela s Slovenijo sklenjen sporazum o prosti trgovini, ki pa je prenehal veljati z vstopom Slovenije v EU. Namreč, blago slovenskega porekla, ki je v skladu s predpisi za pridobitev preferencialnega tretmaja se carini po Sporazumu o stabilizaciji in pridruževanju med Makedonijo in EU (Izvozno okno 2015a).

Zakon o carinski tarifi (Ur. l. RM, št. 23/03) popolnoma ustreza harmoničnemu sistemu WTO, kot tudi kombinirani nomenklaturi EU. Določene carinske oprostitve veljajo za

---

<sup>96</sup> *Desno usmerjena stranka (je že čez sto let stara nacionalna stranka, ki podpira razvoj liberalnega modela tržnega gospodarstva v Republiki Makedoniji (IFIMES, 2015).*

<sup>97</sup> *Levo usmerjena stranka (večina v njej je nekdanjih jugoslovanskih komunistov, ki stojijo na pozicijah socialne države in se zavzemajo za enotnost države na podlagi enakopravnosti in integracije obeh največjih narodov, makedonskega in albanskega, ter vseh ostalih etničnih skupin v Republiki Makedoniji) (IFIMES 2015).*

<sup>98</sup> *Albanska stranka DUI je nastala v letu 2001, ko je bil končan upor makedonskih Albancev za večje pravice (RTV SLO 2008).*

tehnološko industrijo, razvojne cone in tudi za podjetja, ki imajo vsaj 20 % tujega kapitala in so v prvih treh letih tudi oproščena carine (KSV 2014, 21).

Republika Makedonija ima s Slovenijo sklenjenih več pomembnejših bilateralnih sporazumov, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med njima, v nadaljevanju bomo navedli zgolj izbrani del le-teh, kot so (Izvozno okno 2015a):

- ***Zakon o ratifikaciji Konvencije o izogibanju dvojnega obdavčenja v zvezi z davki na dohodek in premoženje*** med Republiko Slovenijo in Republike Makedonije (BMKIDO).
- ***Zakon o ratifikaciji Sporazuma o vzajemni zaščiti in spodbujanju investicij*** med Republiko Slovenijo in Republiko Makedonijo (BMKZSI).
- ***Zakon o ratifikaciji sporazuma o gospodarskem sodelovanju*** med Republiko Slovenijo in Republiko Makedonijo (BMKGS).
- ***Zakon o ratifikaciji Sporazuma o medsebojni pomoči pri carinskih zadevah*** med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Makedonije (BMKMPC).
- ***Uredba o začasni uporabi Dodatnega protokola št. 1 k Sporazumu o prosti trgovini*** med Republiko Slovenijo in Republiko Makedonijo.
- ***Uredba o obsegu carinske kvote za določeno blago***, ki je še na voljo za razdelitev po uredbi o začasni uporabi sporazuma o prosti trgovini med Republiko Slovenijo in Republiko Makedonijo za kmetijske in živilske izdelke.
- ***Uredba o začasni uporabi sporazuma o prosti trgovini za kmetijske in živilske izdelke*** med Republiko Slovenijo in Republiko Makedonijo.
- ***Uredba o začasni uporabi sporazuma o prosti trgovini za industrijske izdelke*** med Republiko Slovenijo in Republiko Makedonijo.<sup>99</sup>

---

<sup>99</sup> Več o pomembnih sporazumih in aktih je dostopno na IUS-INFO (2015).

Med manj privlačnimi stranmi, kot so sosedski spori in nestabilnost države, Republika Makedonija ponuja tudi veliko privlačnih lastnosti, ki že leta privlačijo tuje neposredne investitorje v Makedonijo, kot kaže tudi raziskava iz leta 2013, ki jo je izvedel Schlattl z avstrijskega veleposlaništva v Skopju. Avstrija je ena od največjih neposrednih investitorjev v Makedoniji, takoj za Nizozemsko, Grčijo, Slovenijo in Madžarsko. Na vprašanje o atraktivnosti neposrednih investicij na makedonskem trgu je večina anketiranih podjetij odgovorila, da je zadovoljujoča ali dobra. Najbolj zadovoljni so s kakovostno delovno silo, dostopnostjo lokalnih dobaviteljev in razpoložljivostjo kadra (Schlattl 2013). Predvsem je zanimiva zaradi najnižje podjetniške in osebne davčne stopnje, namreč vlada Republike Makedonije je uvedla novo enotno davčno stopnjo v višini 10 % za davek na dobiček in na osebni davek, 2,4-odstotni davek na nepremičnine in 0-odstotnega za zadržane dobičke (PSD 2015).

### **9.1.2 Ekonomsko okolje**

Proučevanje ekonomskih dejavnikov<sup>100</sup> in upoštevanje ostalih treh dejavnikov iz PEST-analize sta pred vsako internacionalizacijo podjetja pomembna predvsem zaradi boljšega vpogleda v velikost, pokritost in značilnosti različnih tujih trgov. Že velikost trga lahko kaže na tržni potencial pri čemer je z analizo lažje oceniti tržno možnost svojih izdelkov in/ali storitev ter njihovo pozicioniranje na določenem tujem trgu (Berndt in drugi 2010, 21).

V letu 2013 se je Republika Makedonija še borila z recesijo, ki jo je doletela v letu 2012, vendar se je stanje v letu 2014 precej izboljšalo. Rast Makedonije je precej odvisna od zunanjih dejavnikov, predvsem pa od stanja v evro coni. Ta je precej pridobila od rasti Nemčije, ki je eden izmed glavnih partnerjev Makedonije. Najbolj pomembni uvozni izdelki so: mineralno olje (nafta), tekstil, železo, jeklo, vozila in elektronske naprave. Med najbolj pogostimi izvoznimi izdelki pa najdemo: oblačila, železo, jeklo, mineralno olje, sadje in zelenjava, kovinska ruda in staro železo. Kot glavne uvozne partnerske države

---

<sup>100</sup> *Ekonomski dejavniki so: Razvoj prebivalstva, bruto domači izdelek na prebivalca, dohodek na prebivalca, inflacija, nakupna moč, razvoj obresti, kvota brezposelnosti (Berndt in drugi 2010, 21), recesija, rast, monetarna politika (obrestne mere, prilagajanje tečaja valute), plačilna bilanca s tujino (pogojevanje izvoza z uvozom) idr. (Jančič 1990, 82).*

šteje Makedonija Veliko Britanijo, Grčijo, Nemčijo, Srbijo in Italijo (KSV 2014, 6) (glej Tabela 9.1).

**Tabela 9.1: Najpomembnejši uvozni poslovni partnerji Makedonije**

Uvoz v MIO. €	2010	2011	2012	2013
<i>EU 28</i>	2.187,47	2.738,87	3.288,00	3.112,70
<i>Velika Britanija</i>	214,99	432,77	436,04	547,00
<i>Grčija</i>	336,06	407,34	627,34	525,75
<i>Nemčija</i>	462,28	523,31	512,00	521,99
<i>Srbija</i>	316,14	358,22	374,65	392,81
<i>Italija</i>	247,77	299,35	310,20	322,93

**Vir: KSV (2014, 6).**

Pri izvozu je na prvem mestu Nemčija, takoj za njo so sosednje države Bolgarija in Kosovo nato pa Italija in Srbija (KSV 2014, 6) (glej Tabela 9.2).

**Tabela 9.2: Najpomembnejši izvozni poslovni partnerji Makedonije**

Izvoz v MIO. €	2010	2011	2012	2013
<i>EU 28</i>	1.531,29	1.938,01	2.126,40	2.333,30
<i>Nemčija</i>	522,25	892,58	964,00	1.153,64
<i>Bolgarija</i>	222,31	220,58	222,10	244,76
<i>Kosovo</i>	331,66	386,78	305,06	208,23
<i>Italija</i>	178,11	207,95	216,37	207,56
<i>Srbija</i>	205,85	238,84	229,60	203,11

**Vir: KSV (2014, 7).**

V Tabeli 9.3 so predstavljeni ključni ekonomski kazalci makedonskega ekonomskega razvoja iz leta 2013 v primerjavi z letom 2012.

**Tabela 9.3: Ekonomski kazalci Makedonije**

KAZALCI (vsi zneski so v EUR)	2013	2012
<i>Bruto domači proizvod (BDP)</i>	7,7 mrd.	7,4 mrd.
<i>BDP na prebivalca</i>	3,902	3,566
<i>Rast realne vrednosti BDP</i>	3,2 %	-0,7 %
<i>Stopnja inflacije</i>	2,8 %	3,3 %
<i>Úvoz</i>	4,97 mrd.	5,06 mrd.
<i>Izvoz</i>	3,21 mrd.	3,11 mrd.
<i>Saldo tekočega računa kot delež v % BDP</i>	1,9 %	-3,7 %
<i>Devizne rezerve</i>	1,99 mrd.	2,02 mrd.
<i>Javna internacionalna zadolženost</i>	2,08 mrd.	1,94 mrd.
<i>Javna nacionalna zadolženost</i>	1,2 mrd.	968 mio.

**Vir: Auswärtiges Amt (2014).**

Med najpomembnejšimi državami, ki so v obdobju od leta 2003 do leta 2015 vložile precejšen vložek v Republiko Makedonijo, je med drugimi na prvem mestu zabeležena Slovenija, ki je s svojimi neposrednimi tujimi investicijami odprla v Makedoniji 14.697 novih delovnih mest s skupnimi naložbami v višini 1.255,8 mio. EUR. Takoj za Slovenijo so Nemčija, Združene države Amerike, Turčija in Avstrija (glej Tabela 9.4).

**Tabela 9.4: Struktura vhodnih NTI po državah vlagateljicah v obdobju 2003–2015**

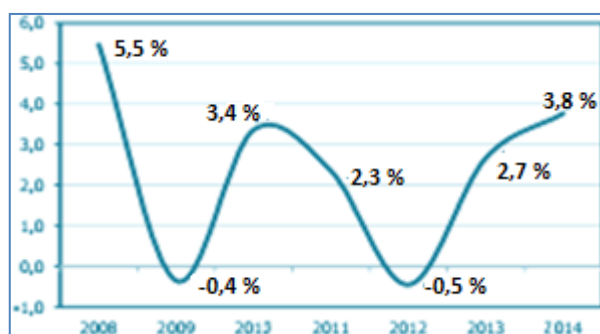
Država vlagateljica	Število novo ustvarjenih delovnih mest	Število projektov	Število podjetij	Obseg investicije (v MIO. EUR)
<i>Slovenija</i>	14.697	27	12	1.255,8
<i>Nemčija</i>	8.179	18	18	619,8
<i>ZDA</i>	5.263	16	14	984,0
<i>Turčija</i>	5.703	16	15	740,1
<i>Avstrija</i>	1.531	15	15	676,2
<i>Italija</i>	1.016	14	14	130,4
<i>Bolgarija</i>	616	9	9	339,5
<i>Belgija</i>	1.342	8	5	366,1
<i>Velika Britanija</i>	1.394	8	6	244,9
<i>Grčija</i>	1.064	8	8	168,9
<i>Druge države</i>	13.440	63	59	2.389,2
<b>Skupaj</b>	<b>54.245</b>	<b>202</b>	<b>175</b>	<b>7.915,4</b>

**Vir: Izvozno okno (2015b).**

Globalna ekonomska rast je v letu 2014 povečala na 3,4 %, pri čemer je Narodna banka Republike Makedonije v svojem poročilu napovedala izboljšanje ekonomske rasti v naslednjih dveh letih (NBRM 2015, 10).

Makroekonomsko okolje Makedonije je bilo v letu 2014 precej ugodno za delovanje finančnih institucij in za finančno stabilnost. Kljub tveganjem iz mednarodnega okolja in počasni krepitvi tujega povpraševanja je Makedonija dosegala solidno rast realne vrednosti BDP-ja, ki je znašala 3,8 %. Rast je bila podprta predvsem s strani domačih dejavnikov, kot so investicije in strukturne spremembe, ki so bile podprte z izvozom. Pri tem so bruto investicije ustvarile realno vrednost v višini 13,5 %, kot rezultat realizacije investicij v infrastrukturi, v javnem sektorju in investicij v zasebnem sektorju (vključno z družbami iz tehnološke industrije, razvojnih con in industrijskih con). V istem obdobju je izvoz blaga kot tudi storitev kot komponenta pripomogel k rasti BDP-ja v višini 17,0 % realne vrednosti, uvoz pa je ustvaril realno vrednost v višini 14,5 % (NBRM 2015, 18) (glej Graf 9.1).

**Graf 9.1: Letna stopnja rasti BDP**



**Vir: NBRM (2015, 18).**

Realizacija makedonske ekonomije je bila v letu 2015 precej pod vplivom povečanih političnih tveganj, kot tudi dogajanja v Grčiji. Kljub temu pa večjih tveganj v finančnem sistemu NBRM v letu 2015 ni napovedala (NBRM 2015, 18).

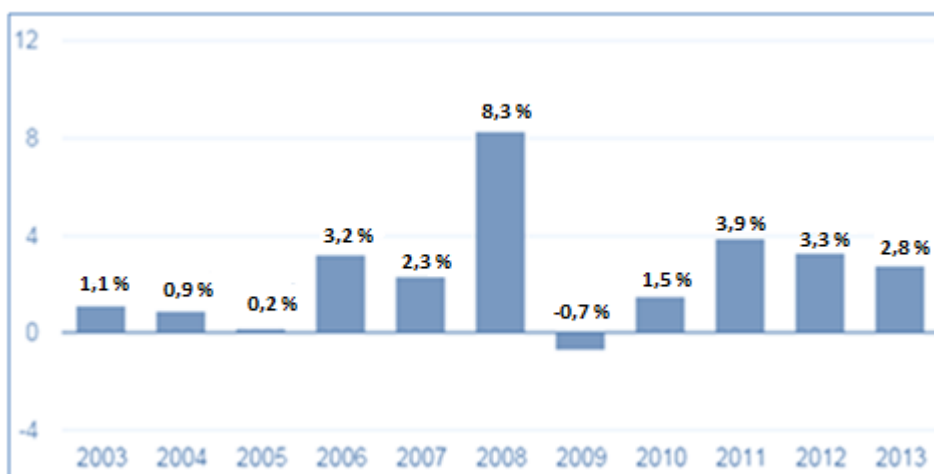
Stopnja brezposelnosti v Republiki Makedoniji, ki je še v letu 2011 bila več kot 30-odstotna (Pavleski 2012, 37), se je v letu 2014 znižala na 28,2 % (Auswärtiges Amt 2014), po zadnjih podatkih iz julija 2015 pa je opazen precejšnji napredek, saj je država v enem letu uspela znižati brezposelnost za več kot 1 %, po zadnjih aktualnih podatkih znaša stopnja brezposelnosti 27,3 % (Eurostat 2015), v letu 2020 pa naj bi znašala stopnja



brezposelnosti okoli 16 %, kar predstavlja zelo ambiciozen in optimističen načrt (Pavleski 2012, 40).

V letu 2013 je stopnja inflacije znašala 2,8 %, pri čemer se je že v letu 2014 bistveno zmanjšala in sicer je stopnja inflacije znašala -0,1 %, razlogi za to so bili predvsem v cenah električne in toplotne energije ter naftnih derivatov, kot tudi počasni rasti cen živilskih izdelkov (NBRM 2014, 19) (glej Graf 9.2).

**Graf 9.2: Stopnja inflacije v Republiki Makedoniji od leta 2003 do leta 2013**



**Vir: The Global Economy (2015a).**

V Tabeli 9.5 smo naredili komparacijo primarnih poslovnih kazalcev Republike Makedonije z Republiko Slovenijo.

**Tabela 9.5: Komparacija ključnih kazalcev narodnega gospodarstva Makedonije vs. Slovenije**

<b>K A Z A L C I</b> (primerjava s preteklim letom)	<b>Makedonija</b>	<b>Slovenija</b>
<i>BDP na prebivalca po kupni moči – Indeks (EU 28 = 100)</i>	36 (2014)	83 (2014)
<i>Rast realne vrednosti BDP – volumen v %</i>	3,8 (2014)	2,6 (2014)
<i>Bruto dodana vrednost kmetijstvo, gozdarstvo, ribolov v % celotne vrednosti vseh industrijskih skupin.</i>	11,2 (2009)	2,4 (2010)
<i>Bruto dodatna vrednost – industrije osnovnih snovi, proizvodnje izdelkov, energije, vode % celotne vrednosti vseh industrijskih skupin.</i>	21,5 (2009)	24,6 (2010)
<i>Bruto dodatna vrednost – gradnja – % celotne vrednosti vseh industrijskih skupin.</i>	5,9 (2009)	6,8 (2010)
<i>Bruto dodana vrednost – trgovanje, transport in prenos podatkov v % celotne vrednosti vseh industrijskih skupin.</i>	25,3 (2009)	22,5 (2010)
<i>Bruto dodana vrednost – nanašajoče se na podjetje/družbe in finančne storitve – % celotne vrednosti vseh industrijskih skupin.</i>	15,7 (2009)	23,7 (2010)
<i>Bruto dodana vrednost – ostale storitve – % celotne vrednosti vseh industrijskih skupin</i>	20,4 (2009)	21,6 (2010)
<i>Inflacija</i>	-0,1 (2014)	0,2 (2014)

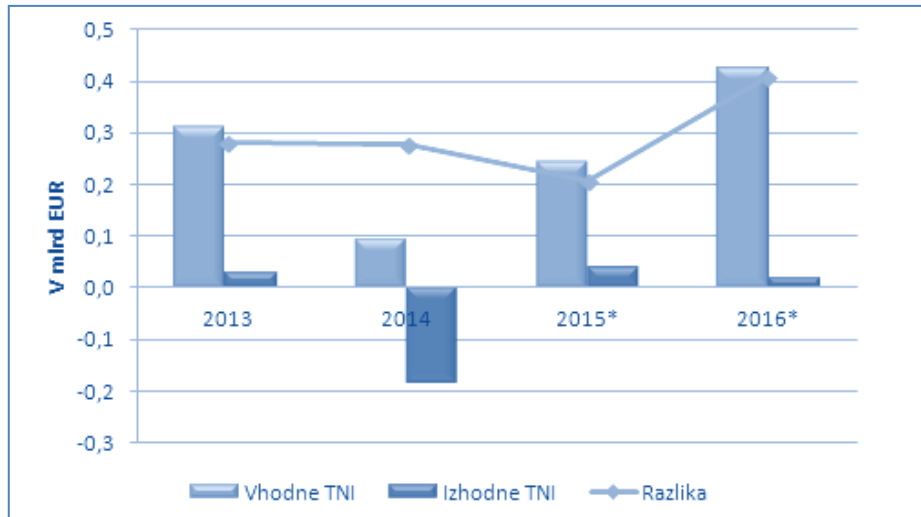
**Vir: The Global Economy (2015b).**

V obdobju od leta 1999 do leta 2002 je bilo v Republiki Makedoniji zabeleženih za skupno 822 mio. EUR NTI, od leta 2003 do leta 2006 se je stanje malo poslabšalo, saj so skupne naložbe znašale 662 mio. EUR, pri čemer se je že v prihodnjem obdobju od leta 2007 do leta 2009 stanje izboljšalo na 687 mio. EUR (Dončev 2010).

V letu 2012 so vhodne neposredne tuje investicije v Makedoniji znašale 3,8 mrd. EUR. Povprečna letna stopnja rasti vhodnih neposrednih tujih investicij je od leta 2010 znašala 6 %, povprečna letna stopnja rasti izhodnih NTI pa 0,8 %. V letu 2013 so celotne izhodne neposredne tuje investicije v Makedoniji znašale 0,1 mrd. EUR (Izvozno okno 2015b). V letu 2014 pa so neposredne tuje investicije znašale 3,3 % BDP-ja, pri čemer so si v večini primerov podjetja kapital izposodila iz matičnih družb, le manjši del je vključeval delniški kapital in re-investicijo dobička. Na splošno pa je bilo v letu 2014 devizno trgovanje stabilno (NBRM 2015, 18–21).

Grafična predstavitev gibanja vhodnih in izhodnih NTI v Makedoniji od leta 2013 do leta 2016 je predstavljena v Grafu 9.3, pri čemer predstavljata leto 2015 in leto 2016 napoved, ki jo je napovedala EIU (Izvozno okno 2015b).

**Graf 9.3: Gibanje vhodnih in izhodnih neposrednih tujih investicij v Makedoniji**



**Vir: Izvozno okno (2015b).**

Najbolj zaželeno tržno vstopno strategijo na makedonski trg predstavlja investicija greenfield. Pričakovano, glede na dejstvo, da ta oblika tržne vstopne strategije omogoča med drugim investitorjem popolni nadzor in dobro zunanjo podobo na ciljnem trgu, hkrati pa pridobi tudi gostujoča država, saj se odpirajo nova delovna mesta pri čemer se stopnja brezposelnosti manjša, raste pa realna in kontinuirana domača bruto proizvodnja v državi (Dončev 2010).

V Makedoniji sta bila v obdobju od leta 2003 do leta 2015 zabeležena skupno 202 projekta neposrednih tujih investicij v skupni vrednosti 7,9 mrd. EUR. Povprečna vrednost posamezne naložbe je znašala 39,2 mio. EUR, pri čemer je bilo v tem obdobju ustvarjenih skupno 54.245 novo odprtih delovnih mest (Izvozno okno 2015b). Prvo mesto je zajela panoga nepremičnin, takoj za njo se je uvrstila panoga avtomobilske industrije z avtomobilskimi deli, temu sledijo trgovina za »food« izdelke in tobak, kovinarska in druge panoge (glej Tabelo 9.6).

**Tabela 9.6: Struktura vhodnih NTI po panogah v obdobju 2003–2015**

Panoga	Število novo zaposlenih delovnih mest	Število projektov	Obseg investicij (v MIO. EUR)
<i>Nepremičnine</i>	22.021	27	1.661,9
<i>Avtomobilski deli</i>	9.536	16	714,1
<i>Hrana in tobak</i>	1.431	15	119,8
<i>Kovine</i>	1.199	10	405,6
<i>Obnovljivi viri energije</i>	817	9	1.444,9
<i>Finančne storitve</i>	764	14	326,7
<i>Komunikacije</i>	760	8	460,9
<i>Poslovne storitve</i>	625	13	59,8
<i>Transport</i>	498	9	185,5
<i>Prog. opr. in IT-storitve</i>	413	11	73,7
<i>Drugi sektorji</i>	16.181	70	2.426,4
<b>Skupaj</b>	<b>54.245</b>	<b>202</b>	<b>7.915,4</b>

**Vir: Izvozno okno (2015b).**

### 9.1.3 Sociokulturno okolje

Izbira relevantnega tržnega segmenta na različnih trgih je odvisna od socialne strukture oziroma od deleža visokega, srednjega in nizkega sloja prebivalcev (Berndt in drugi 2010, 35).

Pojem kultura izhaja iz latinske besede *cultura*, primarni pomen besede je bil »gojiti živali in obdelovati zemljo« (Cvetanova 2007, 21). Kultura vsebuje vse pomembne dosežke v socialnem življenju človeka, ki se tekom celega življenja uči, deli znanje in ga prenaša iz generacije v generacijo. Ker kulturološki dejavniki<sup>101</sup> vplivajo na odziv marketinških postopkov (Berndt in drugi 2010, 34) je pri internacionalizaciji podjetja bistveno upoštevati tudi te.

Na odločitev o internacionalizaciji, kot smo omenili tudi na samem začetku magistrskega dela, vplivajo številni dejavniki. Tako tudi kultura vsake države po Althansu vpliva na potrošnikove nakupne in potrošne navade. Kotler in Bliemel navajata, da vsaka družba

<sup>101</sup> V skupino sociokulturni dejavniki štejejo: jezik, religija, vrednosti in norme, potrošništvo, stopnja izobrazbe, demografija, socialna mobilnost (Podnar 2015).

zaznamuje človeka, v kateri ta odraža, prav tako ta vpliva na njegova prepričanja, norme in predstave o vrednotah, iz katerih se vidijo kulturološke osnovne vrednote v družbi (Gronlund in Nielsen 2004, 20).

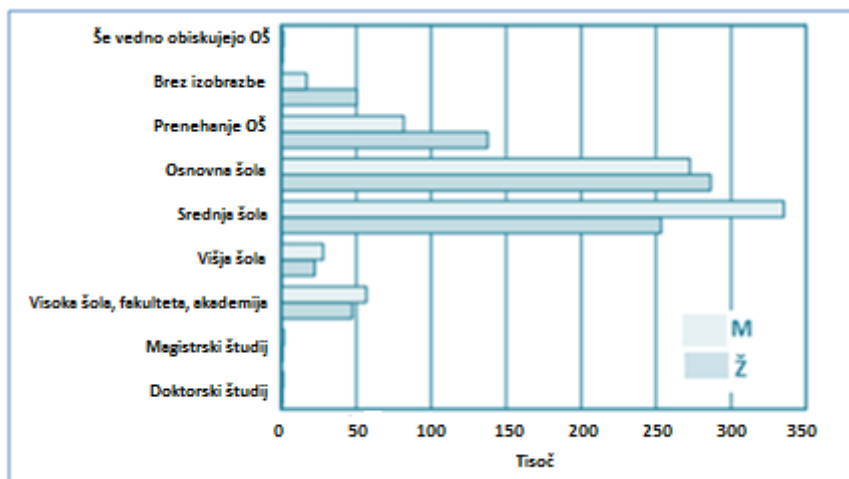
Republika Makedonija na podlagi strukture prebivalcev spada v multietnično, multikulturno in multikonfesionalno državo (Cvetanova 2007, 89). Ta ima malo več kot 2 mio. prebivalcev, od tega je po veroizpovedi 70 % makedonskih kristjanov, 25 % muslimanov in 5 % druge nacije. Po etnični grupaciji pa je 64 % Makedoncev, 25 % Albancev, 4 % Turkov, 3 % Romov, 2 % Srbov, 1 % Bosancev in 1 % tistih, ki spadajo v druge etnične pripadnosti, prvi uradni jezik na ozemlju Makedonije je makedonščina, uradna pisava pa cirilica (KSV 2014, 3), pri čemer je bilo leta 2001 v Uradnem listu RM zabeleženo, da je lahko na ozemlju Makedonije kateri koli jezik in pisava drugi uradni jezik in pisava, če ju uporablja najmanj 20 % prebivalstva. Iz tega naslova je postal albanski jezik drugi uradni jezik na ozemlju RM, ki je danes bilingvistična oziroma dvojezična država (Cvetkova 2007, 127; Služben vesnik na RM 2011).

Prav gotovo sta ena izmed primarnih vrednot RM razvoj medetničnih odnosov in toleranca ustavne družbene ureditve, saj sta v Ustavi RM jasno določeni enakopravnost vseh prebivalcev in odsotnost diskriminacije na vseh področjih, kot tudi uveljavljena pravna zaščita tega načela (Tatalović 1999, 1044; Maljiči 2015) ter tudi določbe o svobodi veroizpovedi in enakost verskih skupnosti (Tatalović 1999, 1044).

V Makedoniji je bil leta 2002 narejen popis o stopnji izobraženosti v državi, pri čemer so rezultati pokazali, da je bilo število vpisanih učencev v osnovno šolo v šolskem letu 2009/10 za 17,3 % manjše v primerjavi s šolskim letom 1999/2000.

Situacija je bila precej boljša pri vpisih na srednjih šolah, saj je bila zabeležena manjša rast za 4,4 % v šolskem letu 1999/2000 v primerjavi s šolskim letom 2009/2010.

Graf 9.4: Stopnja izobrazbe, popis iz leta 2002



Vir: Prirejeno po RM državni zavod za statistika (2010, 19).

Delež diplomiranih študentov je v letu 2007 bil 69-odstoten, pri čemer je povprečno obdobje študija znašalo šest let (RM Državen zavod za statistika 2011, 16). V obdobju med letom 1991 do leta 2005 pa je bil v Makedoniji zabeležen trend »bega možganov«, saj je 35.000 mladih izobraženih diplomantk in diplomantov zapustilo državo, pri čemer naj bi se ta negativni trend nadaljeval tudi v prihodnje. Po drugi strani pa se je v Makedoniji povečala populacija Albancev, saj je bilo v letu 1994 evidentiranih 22,7 %, v letu 2002 pa je delež zrasel na 25,2 %, oziroma se povečal za 3,5 % (Dimitrov 2015). Iz navedenega sledi, da je analiza sociokulturnega okolja prav tako pomembna kot že ostala dva omenjena okolja, saj sociokulturološki dejavniki vplivajo na nakupne navade populacije oziroma družbe.

#### 9.1.4 Tehnološko okolje

Pri internacionalizaciji podjetja je pomembno upoštevati podobnosti in razlike tehnoloških dejavnikov med domačim in gostujočim trgom (Gronlund in Nielsen 2004, 30). Tehnološki dejavniki,<sup>102</sup> ki izboljšujejo informacijsko in komunikacijsko tehniko, omogočajo podjetju znižanje komunikacijskih in logističnih stroškov z ene strani in boljši nadzor na tujem trgu z druge strani (Ahlert in drugi 2006, 20).

<sup>102</sup> Pod tehnološke dejavnike štejemo: informacijsko tehnologijo, internet, nova odkritja in inovacije, hitrost prenosa znanja in tehnologije (Podnar 2015), dolžino življenjskega ciklusa izdelkov, odnos vlade do tehnoloških sprememb (Jančič 1990, 82).

V Makedoniji se je število uporabnikov interneta iz leta 2000, ko je bilo zabeleženih 30.000 internetnih uporabnikov, povečalo kar štirikratno, saj je bilo v letu 2013 že 1.280,132 oziroma 61,2 % evidentiranih internetnih uporabnikov (glej Tabelo 9.7).

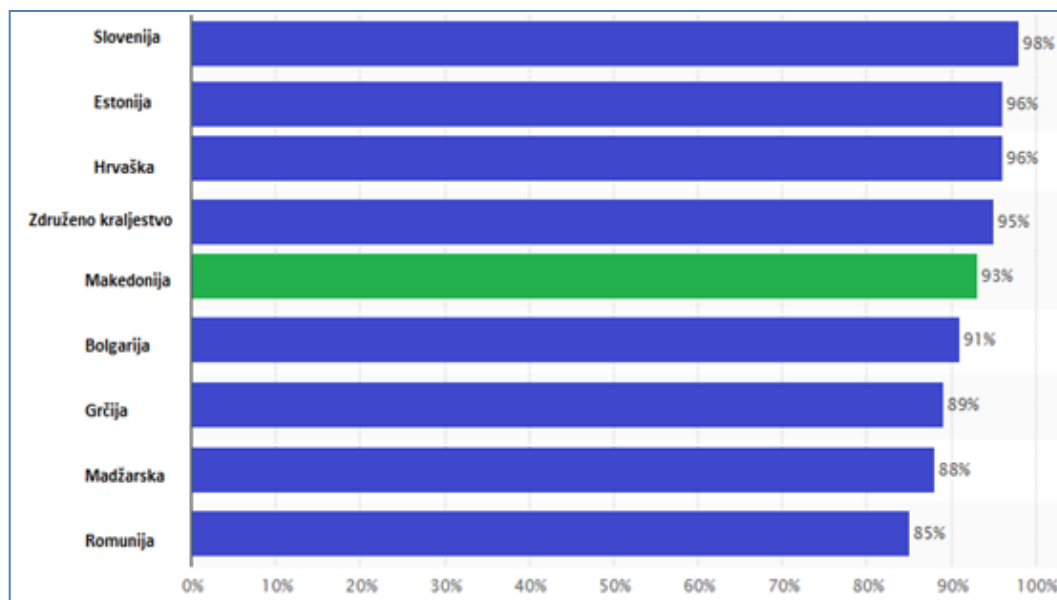
**Tabela 9.7: Raba interneta v Republiki Makedoniji na 100 prebivalcev**

Leto	Število uporabnikov	Število prebivalcev	Delež uporabnikov (v %)
2000	30.000	2.016,060	1,5
2002	100.000	2.016,060	5,0
2006	392.671	2.056,894	19,1
2010	1.057,400	2.056,894	51,0
2013	1.280,132	2.091,719	61,2

**Vir: Internet Word Stats (2014).**

Tudi pri pravnih osebah oziroma podjetjih se je število uporabnikov v obdobju 2010–2014 dokaj povečalo. V letu 2010 je bilo v Makedoniji evidentiranih 84 %, v letu 2014 pa je bilo že več kot 90 % uporabnikov internetnih storitev, kar predstavlja 5 % manj od Slovenije in 3 % manj od Hrvaške (glej Graf 9.5).

**Graf 9.5: Delež podjetij do internetnega dostopa v letu 2014**



**Vir: Prirejeno po Das Statistik-Portal (2015a).**

V Makedoniji obstaja več operaterjev, ki ponujajo internetne in/ali telefonske storitve, Unet je makedonski internet operater, ki se je osredotočil na poslovne stranke. Med

navedenim poslujejo tudi Neotel Telekom, Cable TEL (Informacii 2015), mobilna operaterja One in Vip sta člana skupine Telekom Avstrije (One 2015; Vip 2015) in T-Mobile, ki je del skupine nemškega Telekoma (Telekom 2015).

V letu 2014 se je v Republiki Makedoniji začela izgradnja avtoceste, ki bo povezovala Skopje in Štip ter Kičevo in Ohrid, izgradnja avtoceste bo imela pomemben vpliv na razvoj vzhodnega in zahodnega dela Makedonije. Po izjavah makedonskega premierja Nikole Gruevskega naj bi projekt trajal vse do leta 2018 (Blic 2014).

Za realizacijo infrastrukturnih projektov je Makedonija dobila kredit s strani kitajske Eksim banke v višini 580 mio. EUR. Od tega je 374 mio. EUR namenjenih povezovanju Kičeva in Ohrida, ostalih 206 mio. EUR pa povezavi avtoceste Skopje - Štip. Glede na kredit, ki si ga je Makedonija izposodila iz kitajske banke je prišlo tudi do odločitve, da bo obe avtocesti zgradilo kitajsko podjetje »*Sinohydro Corporation Limited*«, pri čemer bo glavni izvajalec gradbenih del obvezen angažirati podizvajalce iz Makedonije za najmanj 49 % predvidenih del. Prav tako sta se izvajalec in podizvajalec zavezala, da bosta pri gradnji avtoceste zaposlila najmanj 51 % makedonskih državljanov (Max 2013).

Povezovanje države bo predvsem za poslovni sektor pomenilo lažji in hitrejši transport tako občutljivih kot tudi drugih izdelkov, pri čemer bo namesto hitrosti 60 km/h dovoljeno 120 km/h, s tem pa bosta omogočena tudi lažja komunikacija in povezovanje celotne vzhodne in jugovzhodne ter zahodne Makedonije z glavnim mestom oziroma Skopjem (Max 2013; Janev 2013).

## **9.2 Primerjava ključnih PEST-dejavnikov držav nekdanje Jugoslavije**

V magistrskem delu bomo naredili komparacijo temeljnih kazalcev iz PEST-analize za države nekdanje Jugoslavije, vsekakor pa je pri internacionalizaciji podjetja treba upoštevati tudi ostale indikatorje (kot smo jih že omenili med magistrskim delom, med drugim tudi v metodi 5K v 7. poglavju magistrskega dela). Primerjava bo podala proučevani družbi lažji vpogled nad stanjem in ključnimi dejavniki potencialnega trga in trgov na katerih že posluje. Za analizo smo vzeli obdobje devetih oziroma desetih let, in sicer od leta 2004 do leta 2013 in/ali 2014, če so bili podatki na voljo.

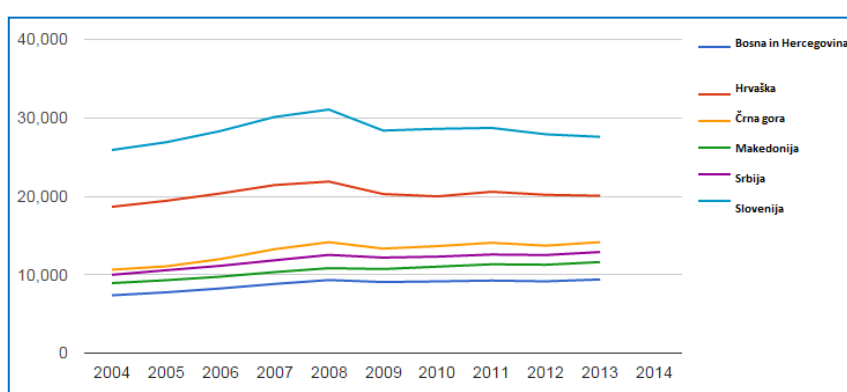
Kazalec na Grafu 9.6 prikazuje bruto domači proizvod na prebivalca po pariteti kupne moči v Makedoniji in državah nekdanje Jugoslavije v obdobju 2004–2013.



BDP »je vsota vseh vrednosti končnih proizvodov in storitev, proizvedenih v določenem gospodarstvu v enem letu. Izražen je v preračunanih vrednostih – standardih kupne moči« (Agencija Republike Slovenije za okolje 2015).

Za Makedonijo bi lahko rekli, da se je pri analiziranih kazalnikih večkrat znašla v »zlati sredini«. Iz prvega kazalnika BDP na prebivalca lahko konstatiramo, da je Slovenija z 27575,8 ameriških dolarjev v letu 2013 zavzela prvo mesto, Makedonija se je znašla na predzadnjem z 11608,97 ameriških dolarjev, zadnje mesto pa je zasedla Bosna in Hercegovina z 9387,35 ameriških dolarjev.

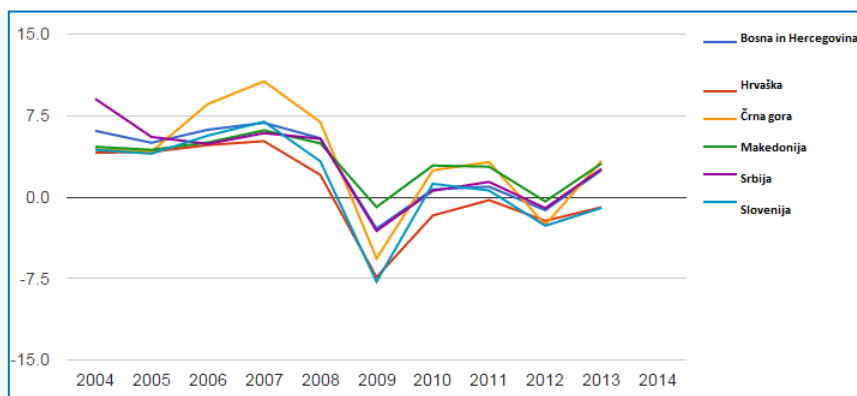
**Graf 9.6: BDP na prebivalca, pariteta kupne moči**



**Vir: The Global Economy (2015b).**

Gospodarska rast v državah nekdanje Jugoslavije se je skozi leta gibala zelo podobno, v letu 2004 je Srbija izstopala z najvišjo rastjo 9,05 %, Makedonija pa se je znašla na sredini s 4,63 %. V letu 2009 so vse države beležile negativno rast, najbolj pa je trpela Slovenija s -7,8 %, najmanjši minus pa je beležila Makedonija z -0,92 %. Stanje se je začelo izboljševati v letu 2013, tako je bila Črna gora s 3,34 % rasti na prvem mestu, takoj za njo Makedonija s 3,1 % gospodarske rasti. Najslabšo rast sta imeli Slovenija z -1 % in Hrvaška z -0,94 % (glej Graf 9.7).

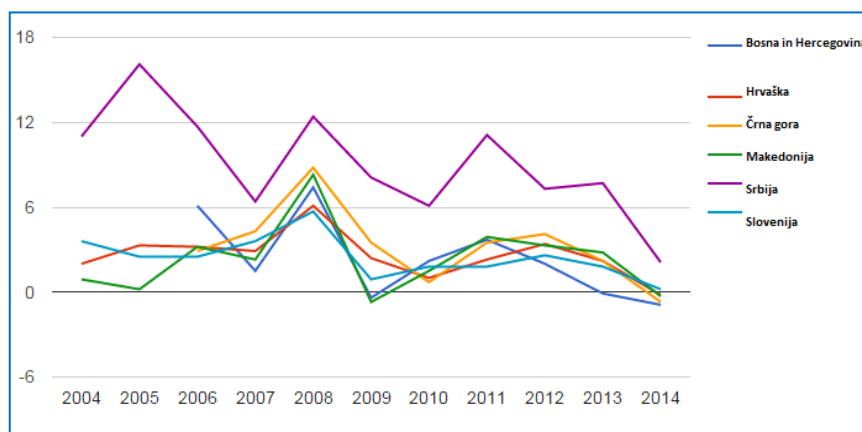
**Graf 9.7: Gospodarska rast: Stopnja spremembe realnega BDP**



**Vir: The Global Economy (2015b).**

V letu 2004 beleži Srbija največjo stopnjo inflacije z 11 %, najmanjšo pa Makedonija z 0,9 %. Tudi v letu 2014 se razmerje med državami ni drastično spremenilo. Srbija je tudi v letu 2014 ostala država z največjo stopnjo inflacije z 2,1 %, vendar se je tudi pri njej stanje v primerjavi s prejšnjimi leti zelo izboljšalo. Določene države, kot so Hrvaška z  $-0,2$  %, Makedonija z  $-0,3$  %, Črna gora z  $-0,7$  % ter Bosna in Hercegovina z  $-0,9$  %, so beležile deflacijo (glej Graf 9.8).

**Graf 9.8: Inflacija: Stopnja spremembe indeksa porabniških cen**

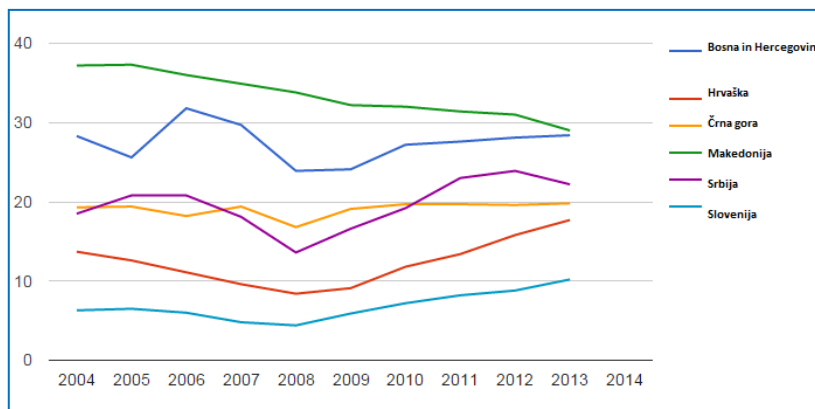


**Vir: The Global Economy (2015b).**

Tako v letu 2004 kot v letu 2013 je imela Makedonija največjo stopnjo brezposelnosti v primerjavi z drugimi državami nekdanje Jugoslavije, vendar je pomembno poudariti, kot že v poglavju 9.1.2, da se je stanje v primerjavi s prejšnjimi leti precej izboljšalo, med drugim tudi zaradi neposrednih tujih investicij v državi. Stopnja brezposelnosti je bila v letu 2004 37,2 %, pri čemer se je stanje v letu 2013 izboljšalo, ko je stopnja brezposelnosti padla na

29 %. V letu 2004 je Slovenija beležila najmanjšo stopnjo brezposelnosti z 6,3 %, čeprav se je stanje v letu 2013 malo poslabšalo, ko je stopnja brezposelnosti zrasla na 10,2 %, je ostala vodilna država z najnižjo stopnjo brezposelnosti v regiji (glej Graf 9.9).

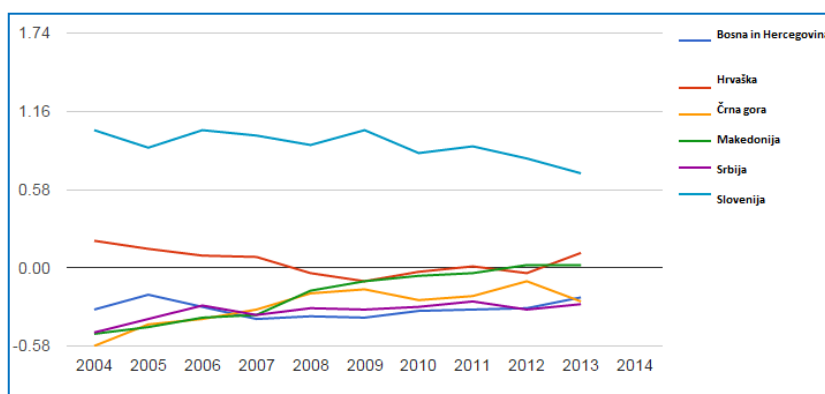
**Graf 9.9: Stopnja brezposelnosti**



**Vir: The Global Economy (2015b).**

Najboljši indeks korupcijskega nadzora je beležila Slovenija z 1,02 točke v letu 2004, na drugem mestu je bila Hrvaška z 0,2 točke, Makedonija pa je bila z -0,49 točke na predzadnjem mestu. V letu 2013 se je nadzor predvsem v Makedoniji izboljšal na 0,02 točke, ko se je ponovno znašla v zlati sredini, tudi ostale države so izboljšale svoj indeks korupcijskega nadzora, razen Slovenije, ki je padla na 0,7 točke (glej Graf 9.10).

**Graf 9.10: Indeks korupcijskega nadzora (-2,5 nizko; 2,5 visoko)**

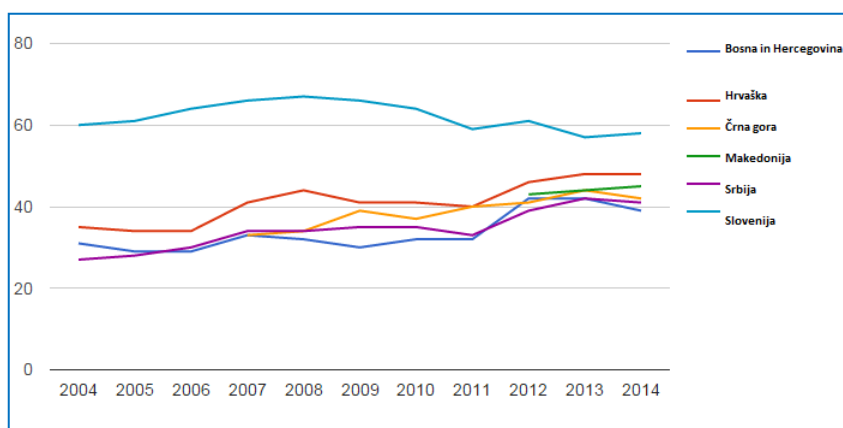


**Vir: The Global Economy (2015b).**

Korupcijski indeks, izračunan s strani *Transparency International*, uvršča vse države po stopnji korupcije, ki je bila percipirana pri uradnikih in politikih. V raziskavi o percepciji korupcije sodelujejo menedžerji in strokovnjaki. Nanaša se zgolj na javni sektor (KSV

2014, 26). Podobno, kot je prikazano na Grafu 9.10 o indeksu korupcijskega nadzora, je tudi indeks percepcije korupcije v Sloveniji padel za dve točki v letu 2014, namreč v letu 2004 je imela 60 točk, v letu 2014 pa 58. Hrvaška je bila v letu 2004 na drugem mestu s 35 točkami, na zadnjem mestu je bila Srbija s 27 točkami, za Makedonijo pa v tem času podatki niso bili na voljo. V letu 2014 je Makedonija ponovno padla v zlato sredino s 45 točkami, na zadnjem mestu pa se je znašla Bosna in Hercegovina z 39 točkami (glej Graf 9.11).

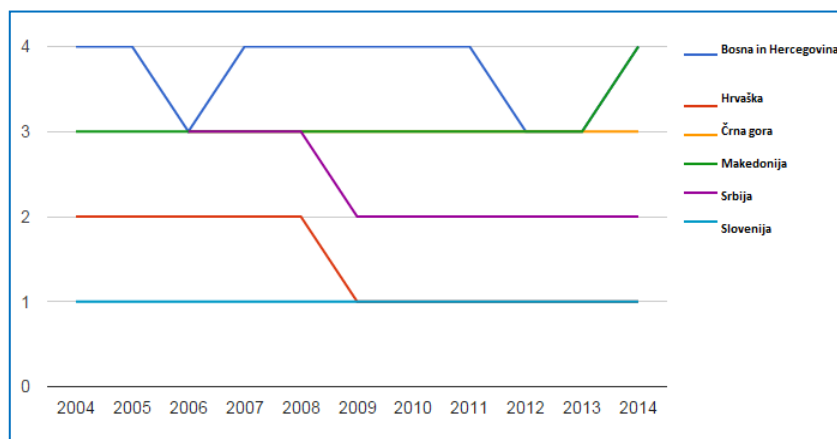
**Graf 9.11: Indeks percepcije korupcije (CPI), 100 = ni korupcije**



**Vir: The Global Economy (2015b).**

Bosna in Hercegovina je imela najmanjši indeks političnih pravic v letu 2004 s štirimi točkami. V Makedoniji je bilo stanje v obdobju od leta 2004 do leta 2013 s tremi točkami nespremenjeno, vendar se je v letu 2014 malo poslabšalo, pri čemer je dosegla štiri točke indeksa političnih pravic. Slovenija je čez celo analizirano obdobje imela najvišjo stopnjo indeksa političnih pravic z eno točko, kar je tudi najvišja možna stopnja (glej Graf 9.12).

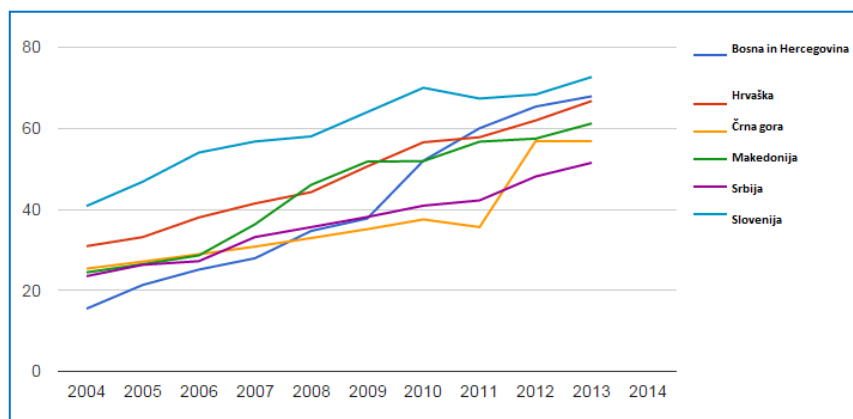
**Graf 9.12: Indeks političnih pravic, 7 (nizko) – 1 (visoko)**



**Vir: The Global Economy (2015b).**

V letu 2004 je imela Bosna in Hercegovina najmanjši delež internetnih uporabnikov s 15,47 %. Makedonija se je ponovno znašla v sredini s 24,44 % uporabnikov, torej pred Srbijo (23,5 %) in za Črno goro (25,35 %). Vse države so beležile precejšnjo rast števila uporabnikov interneta, razlog zato je predvsem v povečanju širokopasovnega dostopa, tako je Slovenija tudi v letu 2013 ostala na prvem mestu z 72,68 % uporabnikov, Makedonija na četrtem z 61,2 %, na zadnjem mestu pa se je znašla Srbija z 51,5 % internetnih uporabnikov (glej Graf 9.13).

**Graf 9.13: Uporabniki interneta, na 100 prebivalcev**



**Vir: The Global Economy (2015b).**

### 9.3 Analiza konkurence

Makedonija ima v primerjavi z evropskimi državami zelo nizko kupno moč, ki pri povprečnem Makedoncu na letni ravni znaša 2.060 EUR. Kljub nizki kupni moči je pred Bosno in Hercegovino, Belorusijo, Albanijo, Moldavijo in Ukrajino. Raziskava, ki je bila izvedena s strani agencije GFK v letu 2007, je pokazala, da Makedonci od svojih prihodkov največji delež porabijo za hrano in pijačo, celih 35 %, zatem za gospodinjstvo, elektriko in vodo 10 %, za oblačila in transport 8 %, pohištvo in kuhinjske pripomočke 6 %, za komunikacijske storitve 4 %, rekreacijo in kulturo 4 %, zdravje 3 %, najmanj oziroma samo 1 % pa porabijo za dodatno izobraževanje (Crvenkovska in Jordanova 2008, 58).

Makedonija ima veliko tradicionalnih – klasičnih trgovin. V teh trgovinah lahko stranke zapisujejo svoj nakup in ga plačajo ob naslednjem nakupu ali celo konec meseca, odvisno od dogovora. To je tudi eden od kazalnikov, ki kaže na življenjski standard v Makedoniji in odraža socialno sliko. Raziskava, izvedena s strani agencije GFK v letu 2007, je pokazala tudi, da je trgovanje na drobno zraslo v letu 2007 za 17 % v primerjavi z letom 2006, pri čemer je trgovanje na debelo zraslo celo za 27,3 %. Državni zavod za statistiko je objavil, da je trgovanje na drobno v istem letu ustvarilo 83,798 mrd. MKD, trgovanje na debelo pa 127,087 mrd. MKD (Crvenkovska in Jordanova 2008, 59).

V letu 2013 je bilo skupno 22.332 trgovin na drobno, od tega je bilo 19,025 oziroma 85,2 % tradicionalnih – klasičnih trgovin, 2,291 ali 10,3 % samopostrežnih trgovin, 1,233 oziroma 5,5 % supermarketov, mini-marketov in diskonterjev, 90 avtomobilskih salonov, 623 butikov idr. (Stopanska komora na Makedonija 2015a) (glej Tabelo 9.8).

**Tabela 9.8: Klasifikacija trgovskih oblik**

<p><b>Hipermarket</b> (trgovina na drobno)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neto prodajna površina od 2.000 m<sup>2</sup></li> <li>• prodaja »food« in »non food« izdelkov</li> <li>• več kot 20.000 izdelkov v asortimentu, pretežno »food« izdelki</li> <li>• sistem prodaje – samopostrežba</li> <li>• lokacija pretežno v trgovskih centrih ali zunaj mest</li> <li>• veliko parkirišče za stranke</li> </ul>
<p><b>Supermarket</b> (trgovina na drobno)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neto prodajna površina od 400 m<sup>2</sup> do 2.000 m<sup>2</sup></li> <li>• pretežno »food« izdelki</li> <li>• širok asortiment »food« izdelkov</li> <li>• ozek izbor »non food« izdelkov</li> <li>• več kot 3.000 izdelkov v asortimentu</li> <li>• sistem prodaje – samopostrežba</li> <li>• veliko parkirišče za stranke</li> </ul>
<p><b>Supereta</b> (trgovina na drobno)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neto prodajna površina od 200 m<sup>2</sup> do 400 m<sup>2</sup></li> <li>• v asortimentu prevladujejo »food« izdelki</li> <li>• obligatorni elementarni izdelki za vsakdanjo uporabo</li> <li>• ozek asortiment frekvenčnih »non food« izdelkov</li> <li>• sistem prodaje – samopostrežba</li> <li>• locirani so na dostopnih lokacijah in na frekvenčnih mestih v naselju</li> </ul>
<p><b>Mini market</b> (trgovina na drobno)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neto prodajna površina manj kot 200 m<sup>2</sup></li> <li>• v asortimentu dominirajo »food« izdelki</li> <li>• širok ali ozek asortiment</li> <li>• ozek asortiment frekvenčnih »non food« izdelkov</li> <li>• sistem prodaje – samopostrežba</li> <li>• locirani so na dostopnih lokacijah in na zelo frekvenčnih mestih v naselju</li> </ul>
<p><b>Diskontna trgovina</b> (trgovina na drobno)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neto prodajni površina je načeloma manj kot 1.500 m<sup>2</sup></li> <li>• omejen asortiment (od 700 do 1500 izdelkov)</li> <li>• prodaja »food« in »non food« izdelkov</li> <li>• širok ali ozek asortiment z nižjo ravniyo storitev v primerjavi s standardom</li> <li>• večja udeležba lastnih blagovnih znamk</li> <li>• sistem prodaje – samopostrežba</li> <li>• nižje cene od povprečnih prodajnih cen istega izdelka (cene so načeloma od 20 do 30 % nižje)</li> <li>• locirani so v mestnem in predmestnih naseljih ob robu mest ali ob avtocesti in/ali obvoznici</li> </ul>
<p><b>Klasična trgovina, pretežno z živilskimi izdelki</b> (trgovina na drobno)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neto prodajna površina do 100 m<sup>2</sup></li> <li>• prodaja »food« in frekvenčnih »non food« izdelkov</li> <li>• sistem prodaje – neposredna strežba kupca</li> </ul>
<p><b>Trgovski center</b> (trgovina na drobno)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• edini prodajni kompleks, kjer so na isti lokaciji locirane različne drage trgovine na drobno</li> <li>• veliko število specializiranih trgovin, kot tudi druge oblike (hipermarketi)</li> <li>• načrtovanje, razvoj in upravljanje so centralizirani</li> <li>• veliko število ne trgovinskih storitev</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• veliko število zabavnih oblik (igralnica za otroke)</li> <li>• primerno parkirišče za kupce</li> </ul>
<b>C&amp;C</b> (trgovina na debelo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neto prodajna površina od 2.000 m<sup>2</sup></li> <li>• sistem prodaje – samopostrežba</li> <li>• širok asortiment (več kot 20.000 izdelkov), z veliko udeležbo izdelkov lastne blagovne znamke</li> <li>• prodaja »<i>food</i>« in »<i>non food</i>« izdelkov</li> <li>• profesionalni kupci so primarni ciljni segment</li> <li>• plačevanje izdelkov v gotovini na blagajni</li> <li>• prevzemanje blaga v prodajnem objektu z lastnim prevozom</li> <li>• pri tej trgovinski obliki je možno tudi trgovanje na drobno, kot sekundarna poslovna aktivnost, vendar samo v primeru, da je zakonsko določeno v določeni državi</li> </ul>

**Vir: Prirejeno po Mena (2015).**

Ker v Makedoniji še ne obstaja koncept C&C ali poslovni koncept veleprodaje, kjer bi lahko kupec dobil vse »*food*« in »*non food*« izdelke na enem mestu, smo v podnaslovu v poglavju 9.3.1 namensko navedli posredno konkurenco. V Makedoniji je veliko trgovin na debelo, vendar je vsak trgovec specializiran za določen izdelek oziroma izdelke, kot na primer podjetje Adrijus, ki prodaja na drobno in debelo samo določene izdelke, kot so banane, ribe, piščančje meso in pomfrit, ali podjetje Bomago, ki v svoji ponudbi ponuja zgolj šest blagovnih skupin (Zlatna kniga 2015).

V nadaljevanju magistrskega dela bomo proučili potencialne posredne in neposredne tekmece proučevane družbe, tako internacionalizirane kot tudi domače trgovske verige in različne poslovne formate.

### **9.3.1 Posredna konkurenca tujih trgovskih verig**

#### ***9.3.1.1 Veropulos***

Veropulos je grška trgovska veriga z 233 trgovinami na različnih trgih, od teh je šest supermarketov in en Vero-center v Skopju, dva supermarketa v Bitoli in en supermarket v Tetovu. Že leta 1818 je družina Veropulos začela svoje poslovanje na Peloponezu, potem je nadaljevala v Izmiru, nato v Mali Aziji in se postopoma ustalila v Pireji. Na začetku je poslovala s prodajo na debelo, uvozom in izvozom, bila je tudi zastopnik. Šele konec 60-ih let prejšnjega stoletja se je preusmerila v prodajo na drobno s ciljem, da bi uresničila poslovni model samopostrežbe. Pri uresničevanju svojih ambicij o ustvarjanju koncepta



supermarketa ji je bil v pomoč s svojo tehnologijo in znanjem mednarodni trgovec SPAR (Vero 2015).

V letu 1997 je trgovska veriga Veropulos v Skopju v 100-odstotnem tujem lastništvu odprla svoj prvi supermarket. Vrednost naložbe je bila ocenjena na 5,2 mio. nemških mark. Prodajna površina naj bi obsegala okoli 2.000 m<sup>2</sup>, dodatnih 1.200 m<sup>2</sup> pa je bilo namenjenih skladišču. Za ta namen je v letu 1996 trgovska veriga Veropulos prvič prišla v Makedonijo, kjer je najprej proučevala makedonski trg, obstoječe ekonomske pogoje, zakonsko regulativo države in iskanje konzultantov iz različnih področjih.<sup>103</sup> Pri tem se je spoprijela z številnimi razlikami v makedonski zakonski regulativi, predpisi in standardi v primerjavi z Evropsko unijo. Kljub številnim razlikam, s katerimi se je družba na začetku srečala, je bila s strani vlade in drugih državnih institucij pozitivno sprejeta. Po intenzivnem delu je veriga uspela v relativno hitrem času nastopiti z greenfield strategijo na makedonski trg. Že v letu 2010 je odprla svoj prvi trgovski center Veropulos – Vero-center v Skopju, ki obsega 40.000 m<sup>2</sup> (Bilten 2001, 61–62; Vero 2015).

Po besedah generalnega direktorja trgovske verige Veropulos d.o.o.e.l. Konstantinosa Teodosiadisa (Bilten 2011, 59) je

*Veropulos bila ena prvih grških družb, ki je investirala v Makedonijo. Po petih letih poslovanja na makedonskem trgu, smo sedaj prepričani, da smo naredili odličen korak, ker smo vstopili na ta trg. Verjamem, da smo bili pozitiven primer za ostale investitorje, ki so se zatem odločili razširiti svoje poslovanje v Makedonijo.*<sup>104</sup>

Po drugi strani pa je prepričanja, da bi lahko spremenili še marsikatero zadevo v različnih sektorjih, da bi lahko govorili o svobodnem trgu, predvsem v odnosu do birokracije oziroma administrativnih zadev v finančnem sistemu in usklajevanja pravnih okvirjev s

---

<sup>103</sup> Veropulos je eno leto pred odprtjem prvega supermarketa v Skopju aktivno iskal strokovnjake iz različnih področij, kot so: pravo, finance, marketing, IT-support (Bilten 2001).

<sup>104</sup> Orig. »Нашата компанија беше една од првите грчки компаниии кои инвестираа во Македонија. По пет години на пазарот, сега сме сигурни дека сме направиле одличен чекор влегувајќи на овој пазар. Верувам дека бевме позитивен пример за останатите инвеститори кои одлучија да го прошират својот бизнис во Македонија« (Bilten 2001, 59).

sistemom EU, saj sistem še ni zadosti liberaliziran, ker še vedno obstajajo visoki operativni stroški v finančnem sistemu (Bilten 2001, 61–62).

Trgovska veriga je bila v letu 2013 na drugem mestu po skupnem dobičku iz maloprodaje, pri čemer je ustvarila 63 mio. EUR oziroma 172.767 EUR dnevnega prometa (Ekonomski Lider 2013).

### ***9.3.1.2 Ramstore***

Švicarska zadruga trgovin na drobno Migros je v letu 1954 začela svoj angažma v Turčiji in s tem postavila tudi temelje moderniziranih trgovin na drobno. Da bi lažje regulirala podelitev živil, kot tudi omejila rast črnih trgov, je istanbulska občina predlagala ustanovitev JV s švicarsko zadrugo trgovin na drobno in skupaj sta ustanovili podjetje Migros Türk. Podjetje je imelo kar 19 solastnikov. Sicer je bil večinski del financiran s krediti iz državne Ziraat banke (kmetijska banka) in Yapi Kredit banke, ki je bila prva zasebna banka v Turčiji (Appel in drugi 2012, 272).

V letu 1974 je švicarski Migros izstopil iz turškega trga ter svoj delež v letu 1975 prodal Koç Holdingu in tako je tudi Migros Türk v celoti postal turško podjetje.

Začetek internacionalizacije na tuje trge je podjetje začelo leta 1996, najprej v Azerbajdžanu, Kazahstanu, Rusiji in Bolgariji, potem v Makedoniji in v Kirgiziji (Appel in drugi 2012, 271, 275).

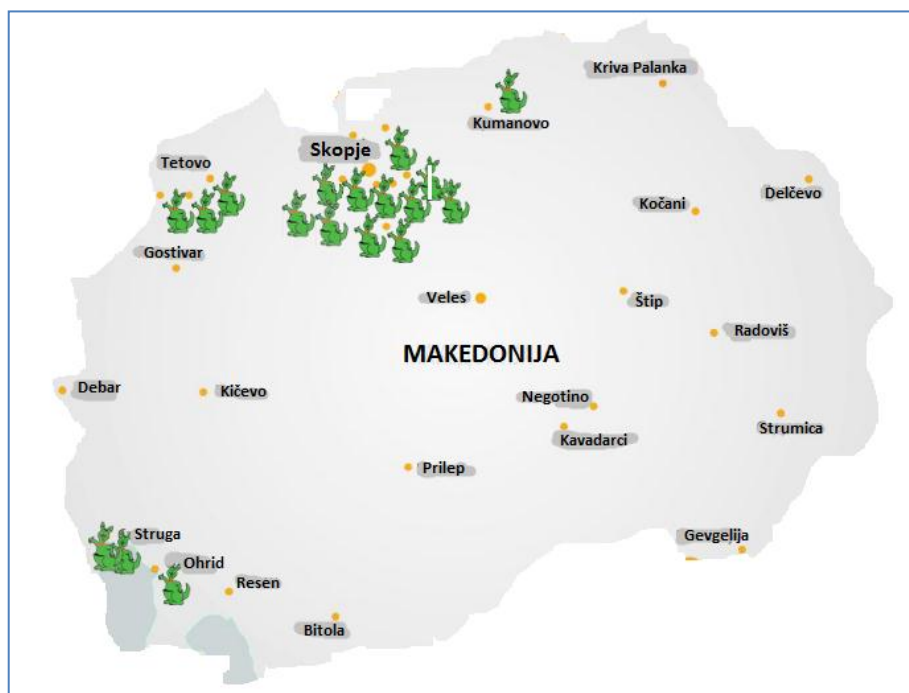
V letu 2005 je Koç holding odprl svoj prvi hipermarket pod imenom Ramstore v Skopju, izgradnja je trajala približno deset mesecev, center se razprostira na površini 25.000 m<sup>2</sup> in vključuje več kot 90 renomiranih trgovin. Vrednost skupne naložbe projekta je bila ocenjena v višini 20 mio. EUR. Ramstore je hčerinsko podjetje AD Migros Türka, ki je bilo del Koç Holdinga, največje turške korporacije z največjimi dohodki (ISSUU 2010; Ramstore 2015a).

Že v letu 2008 je Koç Holding svoj delež v višini 50,8 % prodal britanskemu skladu BC Partner. Po združitvi nekdanjih podjetij Migros Türk T.A.S in Moonlight Perakendecilik ve Ticaret A.S v letu 2009 je več kot 80 % v lasti podjetja Migros Ticaret A.S, ki je hčerinsko podjetje BC Partner. Tako je zaradi globalizacije finančnega trga Migros Türk postal last britanskega sklada. Po prevzemu s strani britanskega sklada BC Partner so se začele vse

strateške odločitve o Migrosu in Ramstoru odvijati v Veliki Britaniji, kjer ne obstaja niti ena centrala oziroma sedež podjetja Migros Ticaret A.S. koncerna. Kljub prevzemu pa je podjetje Migros Türk še danes v Turčiji (Appel in drugi 2012, 276), kot tudi v Makedoniji, zaznano kot turško in ne kot britansko podjetje.

Na makedonskem trgu je Ramstore odprl tako hipermarkete kot tudi supermarkete, ki so na osemnajstih različnih lokacijah, od tega jih je enajst v Skopju, tri v Tetovu, dve v Strugi, ena v Ohridu in ena v Kumanovu (glej Sliko 9.2).

**Slika 9.2: Ramstore lokacije v Makedoniji**



**Vir: Prirejeno po Ramstore (2015b).**

V letu 2013 je bil Ramstore po prometu iz prodaje na drobno na šestem mestu na makedonskem trgu, pri čemer je ustvaril 20,8 mio. EUR (Ekonomski Lider 2013; Ramstore 2015).

### ***9.3.1.3 Carrefour***

Največja evropska trgovina na drobno Carrefour je ustvarila JV z grškim podjetjem in ustanovila skupno podjetje pod imenom Carrefour Marinopoulos. Po podatkih na Carrefourjevi domači spletni strani je grškemu podjetju Mirinopoulos pripadalo 60 % ustanovljenega JV, drugih 40 % pa je bilo v lasti skupnega podjetja Carrefour

Marinopoulos. Cilj ustanovitve JV je bila internacionalizacija podjetja na balkansko območje oziroma na trgih Albanije, Bosne in Hercegovine, Hrvaške, Makedonije, Črne gore, Srbije in Slovenije (Knabe 2010). Vendar se je v letu 2012 zaradi grške krize francoski koncern Carrefour odločil za izstop iz grškega JV, pri čemer je svoj celotni delež prodal grškemu partnerju Marinopoulos (Reuters 2012).

Svoj prvi hipermarket na makedonskem trgu je skupina Marinopoulos odprla 4. oktobra 2012 v Skopju pod franšizo Carrefour, ki je tudi ekskluzivni franšizojemalec za celotno balkansko regijo oziroma Jugovzhodno Evropo (Ekapija 2014).

Carrefour je največji hipermarket v Makedoniji in prvi odprti na trgih nekdanje Jugoslavije. Gradnja se je začela leta 2010. Celotna površina obsega 90.000 m<sup>2</sup> površine, od tega je 39.000 m<sup>2</sup> prodajne površine in 1.300 parkirnih prostorov. V samem središču je zgrajenih 150 trgovinskih prostorov, med njimi tudi Carrefour supermarket s skupno površino 4.670 m<sup>2</sup>, ki zaposluje 125 ljudi, vrednost naložbe je ocenjena na 80 mio. EUR (In Store 2012). V letu 2014 je Carrefour odprl svoj drugi supermarket v Makedoniji v kompleksu Rem mol v Tetovu. Market se razprostira na prodajnem prostoru s površino 1.200 m<sup>2</sup>, s čimer je odprl tudi 42 novih delovnih mest (Biznis Vesti 2014; In Store 2014a).

#### **9.3.1.4 Engrotuš**

Podjetje Engrotuš, ki sodi pod okrilje Tuš Holdinga, je bilo ustanovljeno leta 1989 v Slovenskih Konjicah. Prva trgovina je obsegala 253 m<sup>2</sup> prodajne površine. Po treh letih oziroma v letu 1992 je podjetje nastopilo s prvo ekspanzijo v Celju. V letu 1996 je odprlo svojo prvo C&C poslovalnico v Celju. Prvič je začelo poslovati po sistemu delne franšize v letu 1999 s štirinajstimi poslovnimi enotami. Podjetje je svojo internacionalizacijo začelo prav tako kot Mercator v letu 2000, ko je ustanovilo hčerinsko podjetje na Reki na Hrvaškem. V letu 2001 je podjetje prejelo nagrado z nazivom »Zlata slovenska gazela 2001« za najuspešnejše in najhitreje rastoče slovensko podjetje. Leto 2007 je podjetje Tuš obeležilo z velikimi naložbami v tujini, saj je na trgu Bosne in Hercegovine odprlo kar tri Tuš centre, v Tuzli, Bijeljini in Brčkem, v Srbiji so v istem letu začeli graditi šest objektov in v Makedoniji dva nova objekta. Isto leto je zaznamovala tudi statusna sprememba družbe, saj je Engrotuš iz družbe z omejeno odgovornostjo postal delniška družba. Do leta 2014 je imela Skupina Tuš v Sloveniji sedem C&C poslovalnic (Tuš 2015).

Od začetka internacionalizacije na makedonskem trgu, kjer je nastopila z investicijo greenfield, do danes je Skupina Tuš odprla štiri poslovalnice oziroma supermarkete po Tuševih standardih, prva poslovalnica je bila odprta 14. maja v Štipu, poleg tega je v istem letu odprla supermarket v Kumanovu in v Velesu, poleg manjšega trgovskega centra je aprila leta 2010 odprla še nov supermarket, prav tako v Velesu, ki obsega ca. 2.700 m<sup>2</sup>, od tega je 1.500 m<sup>2</sup> prodajne površine in 80 parkirnih mest ter več kot 14.000 različnih izdelkov v asortimentu. S to investicijo je Tuš na makedonskem trgu odprl dodatnih 32 novih delovnih mest (LP Tuš 2009; Embassy of Republic of Slovenia Skopje 2010; Build 2010; Engrotuš 2015).

V letnem poročilu iz leta 2009 je Skupina Tuš pripomnila, da predstavlja makedonski trg zanj še vedno trd oreh, saj nikakor niso mogli umestiti načrtovane gradnje v pogodbeno dogovorjene terminske načrte. Tako so v letu 2009 že dokončali objekt v Velesu, ki je šele v letu 2010 prejel ustrezno uporabno dovoljenje (LP Tuš 2009). V letu 2010 so se lotili projekta v Prilepu in začeli z izgradnjo novega supermarketa.

Engrotuševa naložba v makedonski trg je bila ocenjena na več kot 60 mio. EUR (Miković 2006). Primarni cilj podjetja je bil na makedonskem trgu v petih letih odpreti 20 trgovskih centrov in bencinskih servisov v 15 makedonskih mestih in osvojiti četrtno tamkajšnjega trga (RTV SLO 2006), vendar se ambiciozni načrt Engrotuša v sedmih letih od prve otvoritve supermarketa v Štipu do danes še ni realiziral.

### **9.3.2 Neposredna konkurenca domačih trgovskih verig**

#### **9.3.2.1 Žito**

Družba Žito d. o. o. e. l. je bila ustanovljena že leta 1988 v Velesu, danes ima 49 supermarketov v 16 mestih<sup>105</sup> po celi Makedoniji. Tekom let si je družba ustvarila prepoznavno znamko v svoji panogi, v njej danes dela več kot 600 zaposlenih. V letu 2010 je dobila nagrado »Najboljši trgovski objekt v kategoriji supermarketov«. Na svoji spletni strani je podjetje navedlo osnovna načela, na katerih temelji in je do danes kljub močni konkurenci obstala in je še vedno med najbolj atraktivnimi ponudniki v trgovski panogi,

---

<sup>105</sup> Žito supermarketi so v naslednjih mestih in periferijah v Makedoniji: Veles, Skopje, Prilep, Kočani, Vinica, Rosoman, Gradsko, Čaška, Delčevo, Demir Kapija, Valandovo, Tetovo, Kumanovo, Gostivar, Obleševo, Kičevo (Žito 2015).

saj ponuja nizke cene za kakovostne izdelke in je usmerjena k svojim potrošnikom (Žito 2015).

Žito je edini od proučevanih tekmecev, ki posluje v obliki marketov in/ali supermarketov ter ima svojo dejavnost registrirano kot trgovino na drobno in debelo po seznamu dejavnosti agencije Euro Business Center Skopje (EBCS 2013) in Zlatni knigi Makedonije. Drugi analizirani tekmeči v magistrskem delu imajo pod dejavnost zabeleženo zgolj trgovino na drobno ali implicitno izraženo kot supermarket in/ali diskontna trgovina (EBCS 2013; Zlatna kniga 2015).

Kljub velikemu številu poslovalnic po celi Makedoniji je družba nadaljevala z ekspanzijo po Makedoniji, tako je samo v letu 2014 odprla dva supermarketa v Skopju, enega v naselju Teftaliče (MKD 2014) in enega v občini Butel. Površina tega objekta obsega ca. 600 m<sup>2</sup>, z lastnim parkirnim prostorom in štirimi blagajnami, podjetje pa je odprlo 20 novih delovnih mest<sup>106</sup> (Denar 2014).

V letu 2013 je bila družba Žito d. o. o. e. l. na četrtem mestu po velikosti po celotnih prihodkih v trgovski panogi, in sicer po podatkih raziskave, ki jo je naredila agencija Euro Business Center Skopje. Agencija je objavila seznam 200 največjih podjetij v letu 2013 vs. 2012, pri čemer se je družba v letu 2012 znašla na 71. mestu med 200 največjimi analiziranimi podjetji iz vseh panog v Makedoniji, leto kasneje pa na 57. mestu z 1.765.997.495 MKD (EBCS 2013).

Po uspehu je bila družba na petem mestu (glej Tabelo 9.10) s 66.663.117 MKD neto dobička pred obdavčitvijo v trgovski panogi, vendar se je v primerjavi z letom 2012 v letu 2013 izboljšala in si tako tudi zagotovila 141. mesto med 200 najuspešnejšimi podjetji v Makedoniji, kar pomeni, da se je v primerjavi z letom 2012 izboljšala za 26. mest (EBCS 2013).

---

<sup>106</sup> Delovni čas v makedonskih supermarketih, hipermarketih in diskonterjih je načeloma od pon. do sob. od 7:00 ali 7:30 do 21:00 ali 22:00 ure ter ob nedeljah od 7:00 ali 7:30 do 13:30 ali 17:00 ure (Denar 2014; In Store 2014b).

### 9.3.3 Posredna konkurenca domačih trgovskih verig

#### 9.3.3.1 Tinex

Tinex je ena izmed vodilnih družb v trgovini na drobno v Republiki Makedoniji. Ustanovljena je bila leta 1994 s strani Vladimirja Todorovika, prvi market je bil odprt v Skopju v naselju Karpoš 3 in je bil prvi supermarket na makedonskem trgu. Danes Tinex vključuje štiri poslovne oblike, kot so: Tinex market, Diskont Tinex,<sup>107</sup> Super Tinex<sup>108</sup> in Kosmo Tinex drogerija.<sup>109</sup> Tinex ima tudi svojo blagovno znamko pod imenom »Ekstra«, ki ponuja kupcem »ekstra ceno za ekstra kakovost«. Tinex ima okoli 50 marketov na desetih različnih mestih v Makedoniji, pri čemer zaposluje več kot 1300 zaposlenih. V letu 2013 je Tinex ustvaril letni prihodek v višini 5.587.550.856 MKD, še v letu 2008 je bil na 19. mestu od skupno 200 analiziranih družb, v letu 2012 na 15. mestu, le leto kasneje pa se je znašel že na 13. mestu in si ponovno zagotovil prvo mesto največjega podjetja v trgovski panogi, po uspešnosti oziroma po neto dobičku po obdavčitvi (v MKD) pa je s 26. mesta padel na 31. mesto z 220.931.155 MKD (EBCS 2013; Doc Slide 2015) (glej Tabeli 9.9, 9.10).

---

<sup>107</sup> Na makedonskem trgu imajo več kot sedem diskontnih trgovin (Doc Slide 2015).

<sup>108</sup> Prvi Super Tinex je bil odprt leta 2008, vrednost naložbe je bila ocenjena na pet mio. EUR. Največkrat je lociran na vhodu ali izhodu mesta, pri čemer so drugi formati vedno locirani v središču mesta, kjer je velika frekvenca ljudi. V Super Tinexu je več kot 35.000 tisoč različnih izdelkov v ponudbi, pri čemer podjetje zaposluje več kot 70 ljudi. Konkurenčna prednost tega formata so konkurenčne cene, ki so najnižje v primerjavi s tekmecem. Do danes je odprtih sedem Super Tinexov, od tega so šest v Skopju in en v Kumanovu (Doc Slide 2015).

<sup>109</sup> Prva Kosmo Tinex drogerija je bila odprta leta 2009, in posluje po evropskih standardih. Do danes ima več kot deset poslovalnic v Makedoniji, od tega jih je šest v Skopju, ostale štiri so v Kumanovu, Strumici, Prilepu in Velesu (Doc Slide 2015).

**Tabela 9.9: Največja podjetja v trgovski panogi v letu 2013**

Podjetje	Dejavnost	Leto 2013	vs.	Leto 2012	Celotni prihodki (v MKD)
<i>TINEX</i>	Trgovina na drobno	13		15	5.587.550.856
<i>KAM</i>	Trgovina na drobno	17		23	4.888.396.606
<i>VEROPULOS</i>	Diverzifikacijski izdelki	26		24	4.038.748.473
<i>ŽITO</i>	Trgovina na drobno in debelo	57		71	1.765.997.495
<i>RAMSTORE</i>	Trgovina na drobno	62		76	1.645.979.222
<i>SKOPSKI PAZAR AD</i>	Trgovina na drobno	70		59	1.523.902.483
<i>TEDIKO SUPER</i>	Trgovina na drobno	129		88	926.914.332

Vir: EBCS (2013).

**Tabela 9.10: Najuspešnejša podjetja v trgovski panogi v letu 2013**

Podjetje	Dejavnost	Leto 2013	vs.	Leto 2012	Neto dobiček pred obdavčitvijo (v MKD)
<i>VEROPULOS</i>	Diverzifikacijski izdelki	16		16	410.792.659
<i>KAM</i>	Trgovina na drobno	22		19	324.059.003
<i>TINEX MT</i>	Trgovina na drobno	31		26	220.931.155
<i>RAMSTORE</i>	Trgovina na drobno	70		24	104.988.204
<i>ŽITO</i>	Trgovina na drobno in debelo	141		167	66.663.117

Vir: EBCS (2013).

Tinex je v letu 2007 prejel nagrado za najbolj družbeno odgovorno družbo v Republiki Makedoniji. Nagrado je podjetje dobilo na podlagi dogovora med Ministrstvom za delo in socialno politiko in Domom za otroke brez staršev, kjer so se zavezali, da bodo otroci brez staršev, ko dopolnijo 18 let in zaključijo srednjo šolo, dobili neposredno službo v trgovini Tinex. Prav tako se Tinex nenehno vključuje v humanitarne akcije, ki potekajo v državi. Tinex predstavlja t. i. »target market«, ki zajema prodajo izdelkov široke javnosti, njegova ciljna skupina je zelo široka, saj zajema populacijo od 20 do 80 let starosti, tako moške kot ženske, posameznike, družine kot tudi vse socialne sloje, neodvisno od njihove kupne moči. V nadaljevanju bomo podali SWOT-analizo največje trgovske makedonske verige na makedonskem trgu (Doc Slide 2015).



## **Prednosti**

- močna blagovna znamka (potrošniki ga zaznavajo kot ponudnika nizkih cen, z dobro storitvijo in širokim asortimanom je vodilna pozicija na trgu);
- dobra lokacija (enostavna dostopnost vseh potrošnikov ne glede na mobilnost kupcev);
- različni formati (ponudba različnih segmentov);
- domače podjetje in
- družbeno odgovorno podjetje.

## **Slabosti**

- slaba organizacija;
- velik vpliv človeškega dejavnika na odločitve (čustvene odločitve);
- decentraliziran sistem za naročanje izdelkov (neučinkovit sistem) in
- zastarela programska oprema.

## **Priložnosti**

- razvoj novih oblik;
- izgradnja logističnega centra in centraliziran sistem za naročanje ter
- širitev mreže trgovin na drobno.

## **Nevarnosti**

- obstoječi tekmeci kot tudi prihod novih ter
- ekonomska in politična situacija v državi.

Iz analize je jasno razvidno, da Tinex dobro posluje na makedonskem trgu in da si je zgradil dobro ime predvsem zaradi najnižjih ponujenih cen in družbene odgovornosti, kot tudi uživanja prednosti 100-odstotno domačega podjetja. Vsekakor pa vedno znova dela na svoji strategiji, da bi obdržal konkurenčno prednost in vodilno mesto na trgu pred močno konkurenco, kot so Vero, SP market in Tuš, ter možnostjo novih konkurentov, saj je trgovska panoga ena med najbolj dobičkonosnimi v makedonski ekonomiji, kot kaže analiza iz leta 2009, izvedena s strani Euro Buisniss Centra Skopje (Doc Slide 2015).

### 9.3.3.2 Kam market

Kam market je edina trgovina v Makedoniji, ki deluje po načelu diskonterjev, kot so nemški Lidl, Aldi, Panny in Netto. Iz tega razloga, kot tudi sam navaja na svoji spletni strani, je znan v Makedoniji kot makedonski Aldi. Podjetje Kam d. o. o. e. l. je bilo ustanovljeno leta 1999 z domačim kapitalom, hitro po ustanovitvi je začel svoje poslovalnice širiti po celi Makedoniji, tako je v letu 2000 odprl osem poslovalnic, do danes pa ima 59 poslovalnic v 15 različnih mest po celi Makedoniji (Zlatna knjiga 2015; Kam 2015; Stopanska komora na Makedonija 2015b) (glej Sliko 9.3).

Slika 9.3: Lokacije Kam marketov v Makedoniji



Vir: Prirejeno po Kam market (2015).

Analogno slovenskemu Hoferjevemu sloganu »cena in kakovost« je tudi Kamov marketinški slogan »visoka kakovost – nizke cene«. Sporočilo slogana jasno sporoča svojim kupcem, da ponujajo najbolj kakovostne izdelke za najnižjo možno ceno. V svoji ponudbi Kam market ponuja več kot 700 različnih izdelkov iz rednega asortimenta (In Store 2014b), ponuja pa tudi lastno blagovno znamko. Velikost prodajne površine s skladiščem obsega od 280 m<sup>2</sup> do 500 m<sup>2</sup>, prav tako kot pri vodilnih nemških diskonterjih, je tudi v Kam marketu blago na paletah in se prodaja v kartonu, da bi dosegli čim večjo produktivnost, nižje stroške ter nizke prodajne cene (In Store 2014b; Zlatna knjiga 2015).

Promet Kam marketa na letni ravni raste v povprečju 20 % letno, kar predstavlja zelo velik odstotek, kar je lahko predvsem rezultat ekspanzije oziroma novih otvoritev po celi Makedoniji (Večer 2015).

### **9.3.3.3 Skopski Pazar**

Po ustanovitvi leta 1952 je Mestni ljudski odbor Skopje prevzel tudi nadzor nad skopskimi tržnicami. S ciljem izboljšanja uravnave upravljanja s tržnicami v Skopju je Mestni ljudski odbor v maju istega leta predlagal ustanovitev Uprave za tržnice v Skopju. Takrat so bili postavljeni tudi temelji modernega Skopskega Pazara, kot ga poznamo danes. Zaradi začetka modernizacije v letu 1953 je parlament v Skopju odločil, da se dodeli Skopskem Pazaru stavba, prav tako tudi dva kompresorja – hladilnici. V letu 1998 je bil odprt prvi supermarket Skopskega Pazara, ki je bil lociran v naselju Taftaliče, v istem letu so odprli drugi SP market pri naselju Stara Pumpa. Z ekspanzijo svoje trgovske verige supermarketov so nadaljevali tudi v naslednjih letih. Decembra leta 2001 so sprejeli novi statut AD Skopskega Pazara. Tako se je v januarju leta 2002 Skopski Pazar privatiziral in postal delniška družba v zasebnem lastništvu za storitve v prometu in trgovanju z izvozom in uvozom, Skopje (SP 2015).

V letu 2004 je družba poleg obstoječega razvitega poslovnega modela SP marketov začela poslovati tudi kot diskontna trgovina, ki se je poimenovala Maksi D, tako so v istem letu odprli tri diskontne trgovine v Skopju, prva otvoritev diskontne poslovalnice je bila v naselju Kisela Voda. V letu 2006 je družba postala ekskluzivni zastopnik slovenske družbe ODEJA<sup>110</sup> (Odeja 2015).

Skopski Pazar AD razpolaga s prodajnimi površinami v velikosti 44.982 m<sup>2</sup> in 12.208 m<sup>2</sup> skladišč na različnih lokacijah. V enem delu delovnega prostora posluje družba s svojo trgovsko dejavnostjo, drugi del delovnega prostora pa daje v najem drugim uporabnikom (SP 2015).

Družba Skopski Pazar je v letu 2012 dosegla 22.251.670 MKD neto dobička, kar predstavlja 47-odstotno rast v primerjavi z letom 2011, kot vzrok visoke rasti je družba v letnem poročilu iz leta 2012 navedla dobro in pravočasno prilagoditev težkim pogojem

---

<sup>110</sup> ODEJA je vodilni slovenski proizvajalec prešitih tekstilnih izdelkov, ki posluje že od leta 1932. V svoji ponudbi vključuje izdelke, kot so: vzglavnik, nadvložki, posteljnine, dodatki za dom idr. (Odeja 2015).

poslovanja, kot tudi dobro korporativno upravljanje družbe s strani strateškega menedžmenta. Skopski Pazar upravlja s 13 tržnicami, ki obsegajo skupno 3.300 stojnic. Do leta 2012 je imela družba osem SP marketov, sedem Maksi D diskontnih trgovin, eno trgovino Unique, eno restavracijo, pa tudi spletno trgovino, ki je tudi edina spletna trgovina na makedonskem trgu (SP godišen izveštaj 2012).

V sloganu družbe SP prepoznamo elemente Mercatorjevega slogana, in sicer »Zdravo sosed!« namesto »Najboljši sosed!«, kot ga poznamo pri največji trgovski verigi v Sloveniji (Doc Slide 2015).

Vizija podjetja je postati vodilna trgovska in storitvena trgovina v Makedoniji, kot tudi internacionalizirati svojo verigo čez mejo na bližje trge (SP godišen izveštaj 2012) (glej Tabela 9.11).

**Tabela 9.11: Vodilni trgovci na drobno po prometu in deležu na MKT**

Podjetje	Promet (v MKD)	Delež (v %)
<i>TINEX</i>	5.474.507.927	12,69
<i>VEROPULOS</i>	3.884.368.932	9,00
<i>KAM</i>	3.590.786.407	8,32
<i>SKOPSKI PAZAR, AD</i> (samo iz trgovin na drobno)	1.320.534.757	3,06
<i>TEDIKO</i>	1.303.738.852	3,02
<i>RAMSTORE</i>	1.282.682.329	2,97
<i>SKUPAJ</i>	16.856.619.204	39

**Vir: SP godišen izveštaj (2012).**

Ključni trgovci trgovine na drobno dosegajo skupni promet okoli 17 mrd. MKD, oziroma 39 % tržnega deleža, pri čemer je Skopski Pazar AD med top štirimi trgovci s 3,06 % tržnega deleža na makedonskem trgu (SP godišen izveštaj 2012).

#### **9.3.3.4 Tediko**

Do leta 1996 je bil direktor podjetja Tediko Dimče Tepev. 12. aprila 1996 je bila objavljena odločba v Ur. l. RM 18/52 o spremembi vodstva na čelu z Ilijo Tepevom (Služben vesnik 1996). Danes ima podjetje skupno 35 poslovalnic, od tega 21 v Skopju, štiri v Prilepu, tri v Bitoli, dve v Strugi, dve v Velesu in po eno poslovalnico v Kočanih,

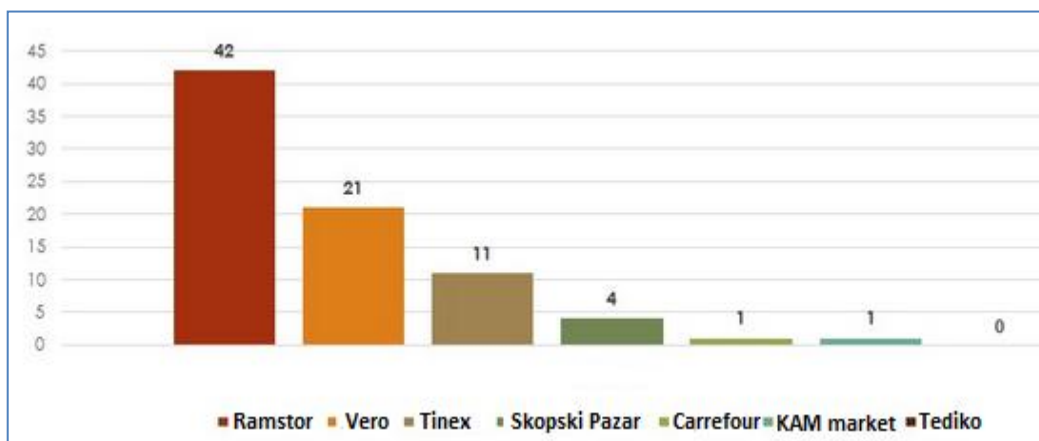
Negotinu in Gevgeliji (SC Net Makedonija 2015). Poslovna strategija podjetja je ponuditi kakovostne izdelke za nizko ceno.

Tediko je imel že od leta 2011 velike finančne težave, tako je v letu 2014 bilo govora tudi o prodaji trgovske verige štípskemu podjetju Kit-Go. Špekulacija je bila potrjena tudi s strani trenutnega lastnika trgovske verige Rade Trajkovski. Na razpis se je namreč po njegovih besedah prijavilo veliko podjetij. Kljub temu, da je Kit-Go ponudil najboljšo ponudbo do podpisa pogodbe ni prišlo. Po poročilu davčne uprave naj bi podjetje Tediko državi dolgovalo več kot 26.000 EUR neplačanega davka (Netpres 2014).

V letu 2012 je podjetje ustvarilo 1.303.738.852 MKD prometa in se znašlo na petem mestu po tržnem deležu vodilnih trgovcev na drobno na makedonskem trgu s 3,02 % (SP godišen izveštaj 2012) (glej Tabelo 9.11). V raziskavi iz leta 2013, ki je bila izvedena s strani agencije Euro Business Center Skopje, je z 88. mesta padlo na 129. mesto s skupnim prihodkom v višini 926.914.332 MKD (EBCS 2013) (glej Tabelo 9.9).

O trgovski verigi Tediko je bilo od vseh analiziranih tekmecev na voljo najmanj podatkov. To lahko tudi vidimo pri raziskavi iz leta 2013, kjer je bila izvedena statistična analiza s strani agencije Marketing 365 v sodelovanju s Press Clipping, kjer so raziskovali prisotnost posameznih trgovcev v medijih. Raziskava je potekala v obdobju od 13. novembra do 13. decembra 2013 (Statistična analiza za marketing 2013). V preučevanem obdobju se je v medijih največkrat pojavil Ramstor in sicer 42-krat, kot je prikazano na Grafu 9.14, Veropulos 21-krat, Carrefour in Kam market si delita predzadnje mesto z eno objavo in na zadnjem mestu je trgovska veriga Tediko z 0 objavami.

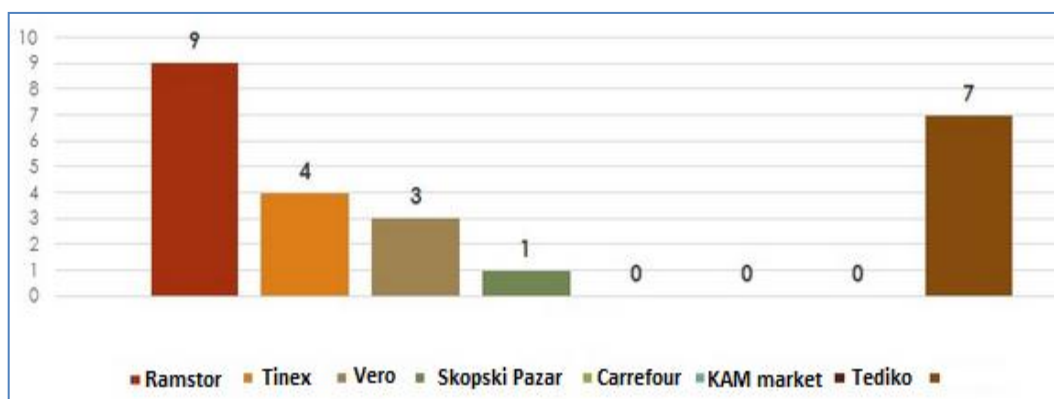
**Graf 9.14: Število internetnih objav za posamezne trgovce**



**Vir: Prirejeno po Statistična analiza za marketing (2013).**

V času raziskave je bilo 131 objav o trgovskih verigah, od tega 102 na spletnih straneh, 22 objav v različnih časopisih,<sup>111</sup> ena na radiu<sup>112</sup> in šest na televiziji (glej Graf 9.15).

**Graf 9.15: Število časopisnih objav za posamezne trgovce**



**Vir: Prirejeno po Statistična analiza za marketing (2013).**

Tako v časopisih kot tudi spletnih objavah se je največkrat pojavljal Ramstor, s skupaj devetimi objavami, na drugem mestu je Tinex s štirimi objavami, o Carrefouru, Kam marketu in Tediko ni bilo v času raziskovanja niti ene obja

<sup>111</sup> Makedonski časopisi, v katerih so bile objavljene informacije o posameznih trgovcih, so bili: Nova Makedonija, Utrinski vesnik, Večer, Vest, Dnevnik, Kapital, Žurnal Plus (Statistična analiza za marketing, 2013).

<sup>112</sup> Makedonske radio postaje, na katerih je potekalo oglaševanje, so: Sitel, Alfa, Kanal 5 in Kanal 77 (Statistična analiza za marketing 2013).

## 10 SINTETIZIRANJE TEORETSKIH IN EMPIRIČNIH UGOTOVITEV

*»Teorija in praksa vplivata vedno druga na drugo, iz dela se lahko vidi, kaj mislijo ljudje in iz mnenj se lahko napove, kaj bodo storili.«<sup>113</sup>*

Johann Wolfgang von Goethe, nemški pisatelj, pesnik, znanstvenik in politik (\*1749–1832)

### 10.1 SWOT-analiza, adaptirana na Mercatorjevem profilu

Akronim SWOT zajema v angleškem jeziku besede: *strengths, weaknesses, opportunities, threats* ali prevedeno v slovenščino prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Pri SWOT-analizi se upoštevajo tako interni dejavniki (prednosti in slabosti) kot tudi eksterni dejavniki, ki prihajajo iz zunanjega okolja podjetja (grožnje in priložnosti) (Jančič 1990, 83). Podjetje na podlagi SWOT-analize dobi pregled nad opazovanim trgom ali trgih in jih na ta način lahko razvrsti na trge, ki nudijo visoko priložnost in malo stopnjo tveganja, trge, ki zagotavljajo visoko stopnjo uspešnega poslovanja (Lange 2014, 54) in pomanjkljivosti, ki jih je treba odpraviti (Jančič 1990, 84).

V letnem poročilu 2010 (17–18; LP PS M 2011, 16) je Mercator predstavil SWOT-analizo obstoječih<sup>114</sup> in potencialnih<sup>115</sup> trgov, pri čemer bomo v magistrskem delu povzeli zgolj rezultate potencialnih trgov, kamor sodi tudi makedonski trg.

#### **Prednosti**

- pripravljena poslovna infrastruktura na makedonskem in kosovskem trgu;
- izkoriščanje konkurenčne prednosti in ekonomije obsega na podlagi regijsko močnega trgovca;
- določeni trgi prepoznavajo blagovno znamko Mercator.

---

<sup>113</sup> Orig. »Theorie und Praxis wirken immer auf einander; aus den Werken kann man sehen, wie es die Menschen meinen, und aus den Meinungen voraussagen, was sie tun werden« (Aphorismen 2015).

<sup>114</sup> Slovenija, Hrvaška, Srbija, Bosna in Hercegovina, Črna gora.

<sup>115</sup> Makedonija, Kosovo (LP PS M 2010, 16–17).

## **Slabosti**

- manjša investicijska moč v primerjavi z velikimi trgovskimi verigami;
- slabo razvita maloprodajna mreža in logistične operacije;
- kulturološke razlike v primerjavi z obstoječimi aktivnimi trgi;
- šibek obseg poslovanja za doseganje ekonomije obsega;
- visoka makroekonomska in politična tveganja.

## **Priložnosti**

- priložnost rasti in doseči pomembno vlogo na trgu;
- možnost rasti s strateškimi povezavami na določenih trgih;
- mlado prebivalstvo;
- ekonomske integracije južnega Balkana v evropske tokove;
- gospodarska kriza določenih trgov ni močno zajela;
- izkušnje z internacionalizacijo;
- izkoriščanje regionalnih sinergij.

## **Nevarnosti**

- makroekonomska in politična nestabilnost (nezaposlenost, birokracija, nestabilni finančni sistemi, velik delež črne in sive ekonomije, visoka stopnja korupcije);
- nizek kupni potencial v manjših mestih in predmestju;
- nizka stopnja BDP na prebivalca;
- velik delež tradicionalnih oziroma lokalnih trgovin.

V Tabeli 10.1 smo na podlagi proučene temeljne literature izdelali SWOT-matriko, adaptirano profilu proučevane družbe, kjer smo vključili ključne dejavnike iz zunanjega in notranjega okolja, ki imajo lahko pozitiven ali negativen vpliv pri internacionalizaciji podjetja. Podrobna SWOT-analiza bo poleg empiričnih rezultatov, predstavljenih s SPSS-analizo v poglavju 10 omogočila proučevani družbi enostaven vpogled nad trenutnim stanjem makedonskega trga. Obenem bomo v poglavju 11.1 predlagali najbolj primerno tržno vstopno strategijo z novim poslovnim modelom, v primeru, da se bo proučevana družba odločila za internacionalizacijo verige C&C na makedonskem trgu.



**Tabela 10.1: SWOT-matrika, izdelana za profil Mercatorja**

<p style="text-align: center;"><b>PREDNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- izkoriščanje prednost prvega z verigo C&amp;C</li> <li>- izkušnje z internacionalizacijo</li> <li>- VP (razpoložljivi finančni in kadrovski resursi)</li> <li>- prepoznavna blagovna znamka Mercator na makedonskem trgu (s pomočjo Makedoncev, živečih v Sloveniji)</li> <li>- jezikovna bližina</li> <li>- družbeno odgovorna družba</li> <li>- kvalificiran kader</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- geografska oddaljenost</li> <li>- sociokulturne razlike</li> <li>- visoki transportni stroški</li> <li>- majhen trg</li> <li>- zaenkrat še slabo razvita infrastruktura (vendar je v izgradnji povezava avtoceste Skopje - Štip in Kičevo - Ohrid z glavnim mestom)</li> </ul>
<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; display: inline-block;"><b>PODJETJE</b></div>	
<p style="text-align: center;"><b>PRILOŽNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- poceni delovna sila</li> <li>- velik delež klasičnih oziroma tradicionalnih trgovin – šibka zastopanost trgovskih (diskontnih, supermarketov) verig na vzhodnem delu države</li> <li>- na makedonskem trgu še ni prisoten poslovni model C&amp;C</li> <li>- obstoječa vlada aktivno vabi nove investitorje na MKT</li> <li>- Zakon o davčni olajšavi oziroma oprostitvi v obdobju 10 let, v območjih tehnološko industrijskih razvojnih con</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>NEVARNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- politična nestabilnost</li> <li>- močni obstoječi tekmeči</li> <li>- visoka stopnja brezposelnosti, vendar s tendenco padanja</li> <li>- nevarnost vstopa novih tekmecev s konceptom C&amp;C na makedonski trg (kot npr.: Metro, Engortuš C&amp;C) in izpustiti priložnost prednosti prvega z novim konceptom na ciljnem trgu.</li> <li>- nizka kupna moč, predvsem zunaj Skopja</li> </ul>
<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; display: inline-block;"><b>OKOLJE</b></div>	

## 10.2 Konstrukt empiričnega dela

V magistrskem delu smo na podlagi proučene teoretične literature zastavili odvisno spremenljivko (investicija greenfield, investicija brownfield, akvizicija, JV), ki smo jo operacionalizirali z merljivimi neodvisnimi spremenljivkami (velikost podjetja, starost prevzetega podjetja in ovire). Vsaka neodvisna spremenljivka je bila sestavljena iz več merljivih indikatorjev. V anketnem vprašalniku smo zastavili vprašanja, ki so bila v neposredni povezavi z zastavljenimi spremenljivkami.

Naša raziskava temelji na proučitvi kvantitativne metode. Podatke smo zbirali s pomočjo metode anketnega vprašalnika, ker je:

*zunanja veljavnost v anketah običajno relativno visoka, ker se vprašanja nanašajo na situacije v resničnem življenju. Tudi notranja veljavnost je običajno relativno visoka. Skrbno izdelan vprašalnik vsebuje množico medsebojno povezanih vprašanj, ki lahko kot merjene spremenljivke zagotavljajo relativno visoko veljavnost konstrukta (Ferligoj in drugi 1995, 101).*

Anketni vprašalnik smo kreirali na domeni 1KA.si, na strežniku Centra za družboslovno informatiko FDV (1KA, 2015) in je bil na voljo respondentom od 08. do 22. oktobra 2015. V elektronski obliki smo ga poslali po e-pošti na 883 internacionaliziranim podjetjem v Makedoniji, od tega na 305 e-naslovov sporočila ni bilo mogoče dostaviti zaradi deaktiviranega e-naslova, pri čemer smo tudi prejeli avtomatski odgovor, 64 anketirancev je odgovorilo, da ne bodo sodelovali v raziskavi (navedeni so bili različni razlogi), 111 anketirancev je sodelovalo v raziskavi in odgovorilo na vprašalnik, kar predstavlja 22 % vseh vključenih internacionaliziranih podjetij v raziskavo. Iz slovenskega Veleposlaništva v Skopju smo 21. julija 2015 na našo prošnjo po e-pošti prejeli seznam slovenskih podjetij v Makedoniji. 6. julija 2015 smo, prav tako na našo prošnjo, z avstrijskega Veleposlaništva v Skopju po e-pošti prejeli seznam podjetij, ki so se uvrstila med top 50 podjetij v Makedoniji v letu 2014. Z nemškega Veleposlaništva v Skopju smo po e-pošti 07. julija 2015 prejeli odgovor, da nam zaradi varstva podatkov ne morejo posredovati seznama internacionaliziranih podjetij v Makedoniji, pri čemer smo dobili konstruktivni namig do javno dostopnega seznama objavljenega na spletni strani Makedonsko-nemške gospodarske zbornice, dodatne podatke o internacionaliziranih podjetij smo pridobili na spletni strani telefonskega imenika Makedonije »Zlatna knjiga«, na spletni strani Gospodarske Zbornice Slovenije in na podlagi temeljitega pregleda javno dostopnih virov.

Anketni vprašalnik je vseboval sedem obligatornih vprašanj, ki so bila neposredno povezana z zastavljenimi proučevanimi hipotezami. Spremenljivke in indikatorje v anketnem vprašalniku smo določili na podlagi predhodne operacionalizacije iz proučene teoretične literature. V pomoč za pojasnjevalne hipoteze H1a in H1b smo se oprli na opredelitev, ki jo je podal Lah (2013), pri čemer smo velikost podjetja razdelili v dve skupini oziroma na velika in MSP podjetja. Pri pojasnjevalnih hipotezah H2a in H2b smo se oprli na definicijo o mladih podjetjih, ki sta jo podala Meyer in Sidler (2010, 20), ki štejeta v skupino mlada podjetja do pet let starosti od dneva ustanovitve, v skupino stara

podjetja pa smo uvrstili vsa podjetja, ki so bila stara pet ali več let. Pri pojasnjevalni hipotezi H3a in H3b smo izhajali iz teoretične podlage o ovirah ter jih razdelili tako kot Jaklič in Svetličič (2005) na notranje in zunanje ovire. V naši raziskavi smo upoštevali tako ovire, ki sta jih v svojih raziskavah uporabljala Jaklič in Svetličič (2005; Svetličič in drugi 2000; Jaklič 2011), kot tudi ovire, pridobljene iz anketnega vprašalnika GZS (2015).

### 10.3 Ilustracija deskriptivnih empiričnih ugotovitev

Problematika v našem magistrskem delu je bila raziskati najbolj primerno institucionalno tržno vstopno strategijo z novim poslovnim modelom na makedonski trg. Iz tega naslova smo posredovali anketni vprašalnik internacionaliziranim podjetjem v Makedoniji. S prvim vprašanjem anketnega vprašalnika smo želeli pridobiti splošen vpogled razmerja pravne oblike podjetij na makedonskem trgu (glej Sliko 10.1).

#### Slika 10.1: Vprašanje o pravni obliki podjetja

VI - Kakšna je pravna oblika Vašega podjetja? (Možen je le en odgovor)

- S.P.
- D.O.O.
- D.O.O. (DOOEL)
- D.D.
- Druga pravna oblika:

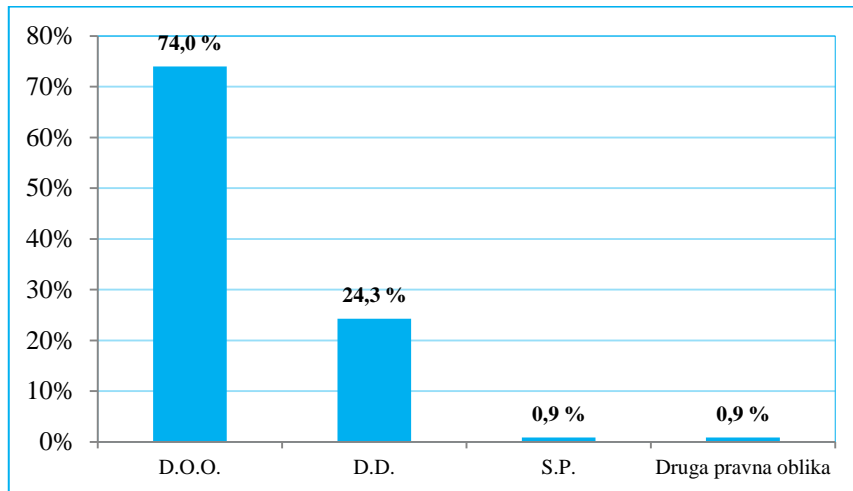
Iz sodelujočih anketiranih podjetij jih je 74 % odgovorilo, da imajo pravno obliko podjetja DOO<sup>116</sup> oziroma DOOEL,<sup>117</sup> pri čemer smo ti dve pravni obliki združili v eno, saj v slovenskem pravnem sistemu ne obstaja sinonim za DOOEL. 24,3 % je delniških družb, zelo majhen delež oziroma 0,9 % jih je izbralo obliko samostojnega podjetnika ali pa drugo pravno obliko (glej Graf 10.1).

---

<sup>116</sup> Družba z omejeno odgovornostjo, kjer ima podjetje več ustanoviteljev (Gazi baba 2015).

<sup>117</sup> Družba z omejeno odgovornostjo, kjer je zgolj ena oseba ustanovitelj podjetja (Gazi baba 2015).

**Graf 10.1: Pravna oblika podjetij**



Z drugim vprašanjem anketnega vprašalnika smo želeli ugotoviti, katere panoge so najbolj zastopane na makedonskem trgu, iz tega razloga smo zastavili naslednje vprašanje (glej Sliko 10.2):

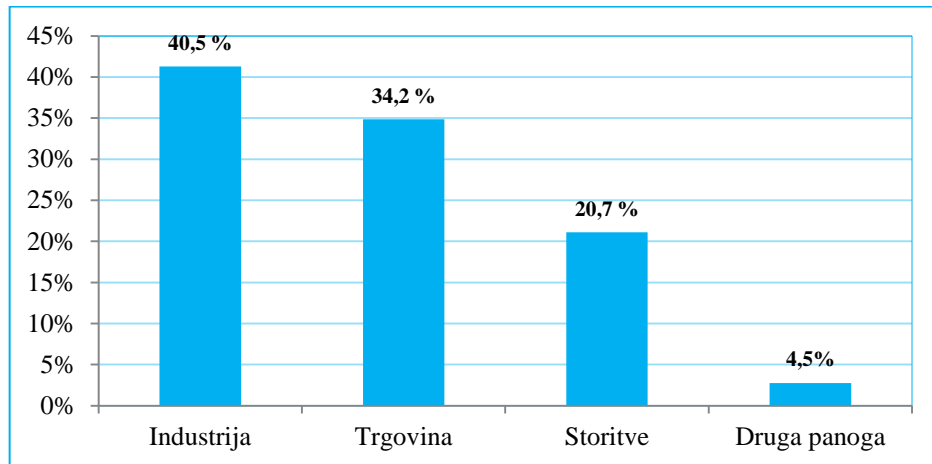
**Slika 10.2: Vprašanje o pripadnosti panoge podjetja**

**V2 - Kakšna je panoga oziroma branža Vašega podjetja? (Možen je le en odgovor)**

- Trgovina na drobno
- Trgovina na debelo
- Trgovina na drobno in debelo
- Avtomobilska industrija
- Tekstilna industrija
- Telekomunikacije
- Bančni sektor
- Storitve
- Druga panoga:

Zaradi boljše preglednosti smo panoge z isto dejavnostjo uvrstili v novo skupino, pri čemer smo trgovino na drobno (0,9 %), trgovino na debelo (22,5 %) ter trgovino na drobno in debelo (10,8 %) združili v eno spremenljivko in jo v tabeli poimenovali zgolj kot trgovina (34,2 %). Ker je veliko število respondentov odgovorilo, da pripadajo panogi industrija, smo oblikovali novo spremenljivko in jo poimenovali industrija, ki skupaj obsega 40,5 %, v to skupino smo zajeli tako avtomobilsko (3,6 %) kot tudi tekstilno industrijo (6,3 %). 20,7 % respondentov, je izbralo panogo storitev, v to skupino pa smo vključili tudi telekomunikacijske storitve (3,6 %) in bančni sektor (0,9 %). 4,5 % respondentov je izbralo drugo panogo (glej Graf 10.2).

**Graf 10.2: Panoga podjetij**



Na vprašanje 3 (glej Sliko 10.3) je bilo možno podati več odgovorov, pri čemer smo rezultate prikazali na Sliki 10.4.

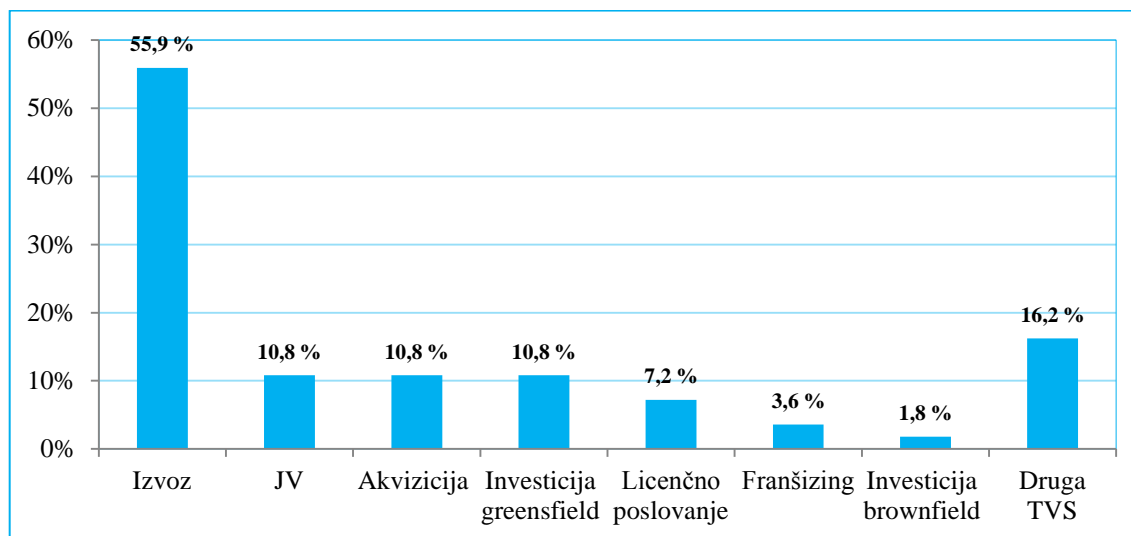
**Slika 10.3: Vprašanje o izbiri TVS**

**V3 - S katero tržno strategijo ste vstopili na makedonski trg? (Možnih je več odgovorov)**

- Izvoz
- Licenčno poslovanje
- Franšizing
- Joint venture (skupne naložbe)
- Akvizicija (prevzem objekta, brez dodatnih sprememb)
- Investicija brownfield (prevzem objekta, pri čemer lahko novi lastnik prilagodi oz. spremeni na primer tehnologijo svojim potrebam)
- Investicija greenfield (nova izgradnja)
- Druga tržna vstopna strategija:

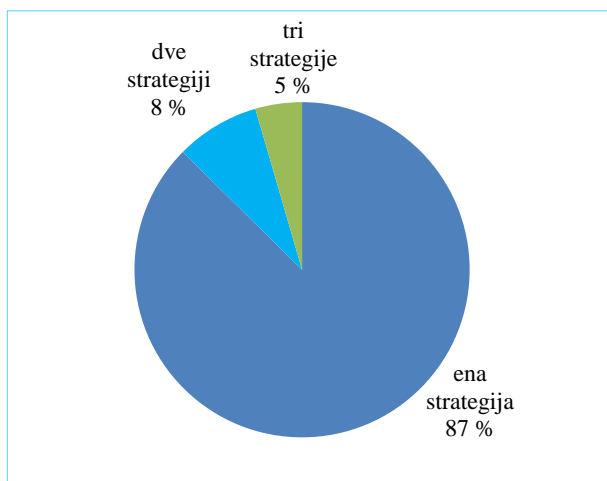
Najbolj zastopana tržna vstopna strategija na makedonskem trgu je izvoz s 55,9 %, institucionalne tržne vstopne strategije JV, akvizicija in investicija greenfield si delijo drugo mesto z 10,8 %, za njimi licenčno poslovanje s 7,2 %, franšizing s 3,6 %, najmanj je zastopana investicija brownfield z 1,8 %, 16,2 % respondentov je odgovorilo, da so izbrali drugo tržno vstopno strategijo za makedonski trg (glej Graf 10.3).

**Graf 10.3: Izbrane TVS**



Za vstop na makedonski trg je 97 podjetij izbralo zgolj eno tržno vstopno strategijo, kar znaša 87 % anketiranih podjetij, z več kot eno oziroma z dvema strategijama je vstopilo devet podjetij (8 %), pet podjetij je celo odgovorilo, da je za vstop na makedonski trg izbralo tri tržne vstopne strategije, kar znaša 5 % vseh anketiranih podjetij (glej Sliko 10.4).

**Slika 10.4: Število izbranih TVS**



Z naslednjim vprašanjem smo želeli ugotoviti zadovoljstvo podjetij z izbrano tržno vstopno strategijo na makedonskem trgu, respondenti so imeli na voljo petstopenjsko lestvico od 1 do 5, pri čemer so z oceno 1 izkazovali močno nezadovoljstvo z izbrano strategijo in z oceno 5 močno zadovoljstvo z izbrano strategijo, na voljo so imeli tudi

oceno 9, s katero so označili, da niso uporabili določene strategije na makedonskem trgu (glej Sliko 10.5).

**Slika 10.5: Vprašanje o zadovoljstvu izbrane TVS**

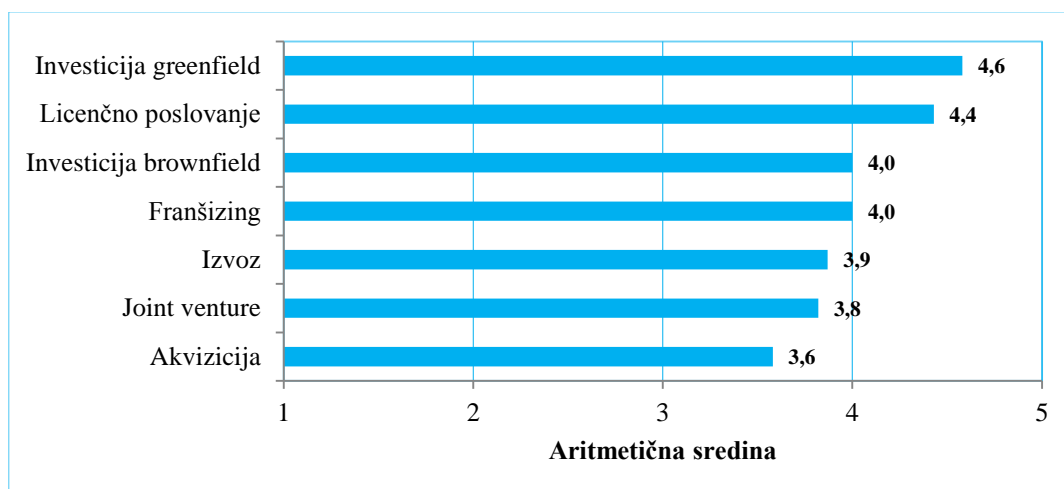
**V4** - Prosim, da s pomočjo spodnje petstopenjske lestvice, kjer pomeni (1) smo uporabili in smo bili zelo nezadovoljni in (5) smo uporabili in smo bili zelo zadovoljni ocenite uporabljene tržne vstopne strategije pri vstopu na makedonski trg. V kolikor niste uporabili določene strategije prosim izberite možnost - nismo uporabili.

(V vsaki vrstici izberite en odgovor)

	zelo nezadovoljni	nezadovoljni	ni zadovoljni ni nezadovoljni	zadovoljni	popolnoma zadovoljni	nismo uporabili
Izvoz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Licenčno poslovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Franšizing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joint venture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Akvizicija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investicija brownfield	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investicija greenfield	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

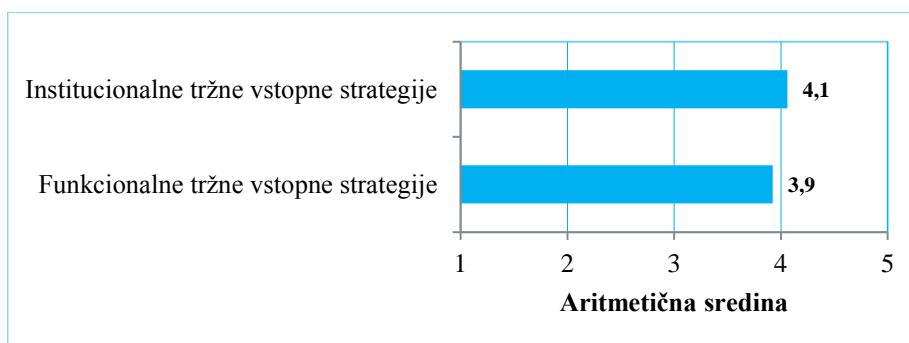
Iz rezultatov sledi, da so bili respondenti najbolj zadovoljni z institucionalno tržno vstopno strategijo greenfield, pri čemer so jo ocenili z oceno 4,6. Takoj za investicijo greenfield sledi licenčno poslovanje z oceno 4,4, investicija brownfield in franšizing sta na tretjem mestu z oceno 4,0, za tem izvoz z oceno 3,9, JV s 3,8 in akvizicija, ki je dobila najnižjo oceno 3,6. Pričakovali smo, da bodo nižje ocenjene funkcionalne tržne vstopne strategije zaradi manjše možnosti nadzora, ali pa da bo JV na zadnjem mestu med vsemi institucionalnimi tržnimi vstopnimi oblikami zaradi možnosti slabih partnerskih odnosov oziroma kooperacije (glej Graf 10.4).

**Graf 10.4: Evalvacija zadovoljstva podjetij z izbrano TVS**



Za boljši vpogled nad skupno oceno zadovoljstva z izbrano tržno vstopno strategijo smo naredili primerjavo funkcionalnih tržnih vstopnih strategij vs. institucionalnih. Rezultati so pokazali, da so respondenti z višjo oceno ocenili institucionalne tržne vstopne strategije z oceno 4,1 v primerjavi s funkcionalnimi, ki so jih ocenili z oceno 3,9, kar so bili rezultati, ki smo jih pričakovali na osnovi preučene teorije (glej Graf 10.5).

**Graf 10.5: Komparacija evalvacije zadovoljstva podjetij z izbrano TVS – ITVS vs. FTVS**



Pri vprašanju 6 so respondenti morali ročno vpisati skupno število zaposlenih v podjetju na dan 31. decembra 2014, pri čemer smo zastavili naslednje vprašanje (glej Sliko 10.6).

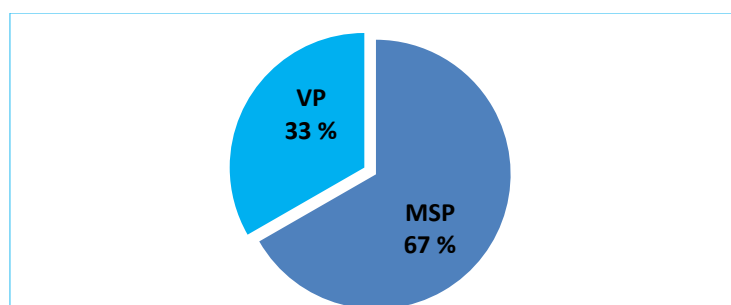
**Slika 10.6: Vprašanje o številu zaposlenih v podjetju**

V5 - Kolikšno je bilo skupno število zaposlenih v Vašem podjetju na dan 31.12.2014 (ne le v Makedoniji)?

 zaposlenih

Velikost podjetij smo razdelili v dve skupini, tako smo v kategorijo VP zajeli vsa podjetja, ki so imela 250 ali več zaposlenih, v kategorijo MSP pa tista podjetja, ki so imela manj kot 250 zaposlenih. Iz rezultatov na sliki je razvidno, da je bilo na dan 31. decembra 2014 na makedonskem trgu 33 % velikih internacionaliziranih podjetij in 67 % MSP (glej Sliko 10.7).

**Slika 10.7: Velikost podjetja**





Za spremenljivko starost prevzetega objekta smo zastavili 6. vprašanje, ki se je glasilo (glej Sliko 10.8):

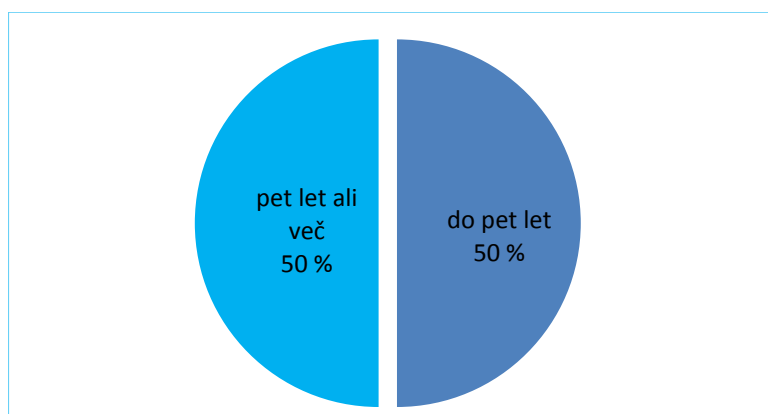
**Slika 10.8: Vprašanje o starosti prevzetega objekta**

**V6 - Če ste na makedonski trg vstopili z akvizicijo in/ali strategijo brownfield: Koliko časa je prevzeti objekt posloval na makedonskem trgu do prevzema?**

<input type="text"/>	<input type="text" value="1et"/>
----------------------	----------------------------------

Na to vprašanje so lahko odgovarjali zgolj repondenti, ki so že pri tretjem vprašanju izbrali strategijo akvizicije in/ali investicijo brownfield. Ostali repondenti niso imeli možnosti odgovarjati na to vprašanje (glej Sliko 10.9).

**Slika 10.9: Starost prevzetega podjetja**



Tržno vstopno strategijo akvizicija in/ali investicija brownfield je izbralo n=14 sodelujočih podjetij v raziskavi, pri čemer smo dobili razmerje 50:50, torej iz rezultatov sledi, da je 50 % anketiranih podjetij prevzelo akvizicijski objekt s starostjo do pet let, 50 % respondentov pa je nastopilo s to vrsto strategije z prevzemom objekta s starostjo pet let ali več.

Z zadnjim oziroma sedmim vprašanjem smo želeli ugotoviti, ali ovire vplivajo na izbiro tržne vstopne strategije, zato smo zastavili naslednje vprašanje (glej Sliko 10.10).

Slika 10.10: Vprašanje o oceni vpliva ovir na izbiro TVS

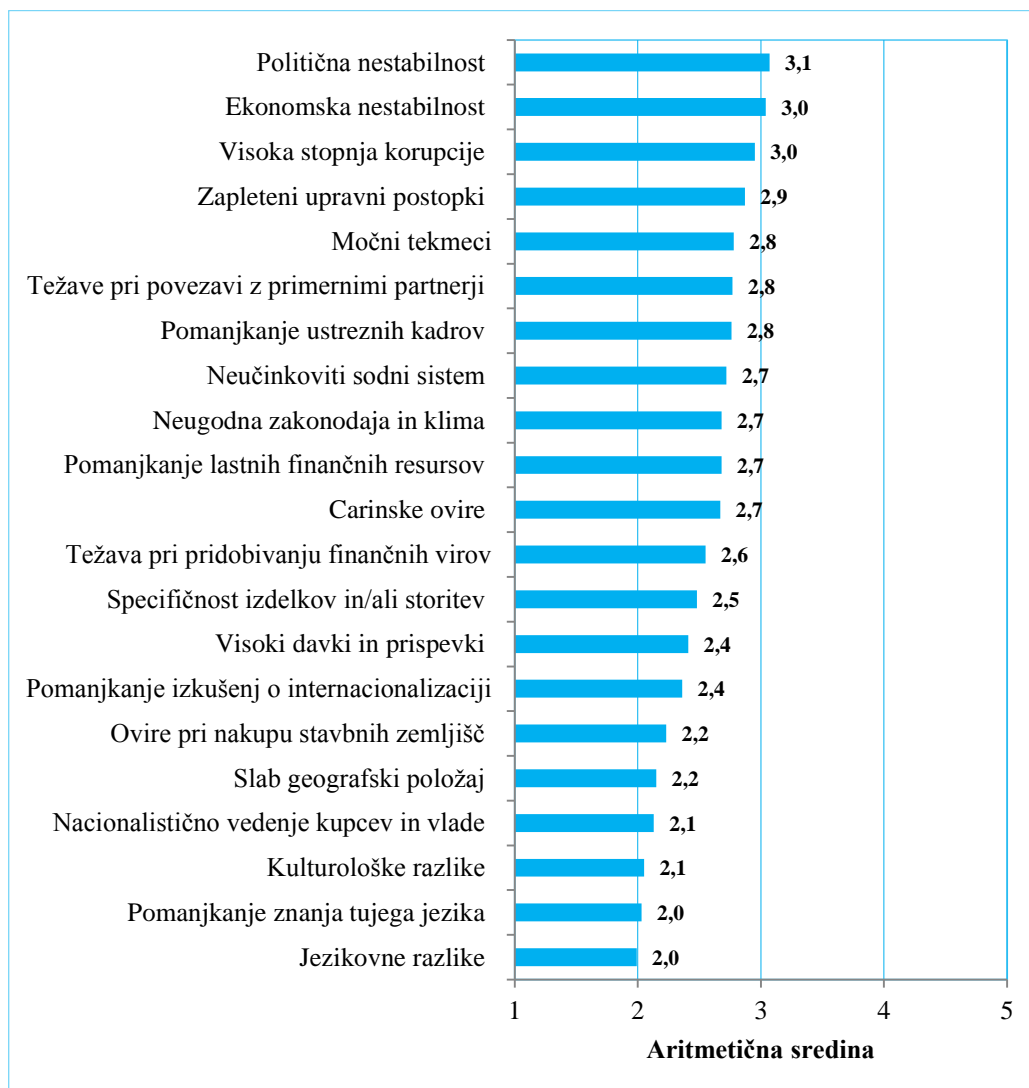
**V7 - Zadnje vprašanje**

Prosim, da vpliv različnih ovir na Vašo izbiro tržne vstopne strategije na makedonski trg ocenite s pomočjo petstopenjske lestvice od (1) zelo majhen vpliv do (5) zelo velik vpliv. (V vsaki vrstici izberite en odgovor)

	zelo majhen	majhen	srednje velik	velik	zelo velik
Pomanjkanje izkušenj o internacionalizaciji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomanjkanje ustreznih kadrov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomanjkanje lastnih sredstev in/ali finančnih resursov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomanjkanje znanja tujega jezika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Specifičnost izdelkov in/ali storitev (ni konkurenčen na ciljnim trgu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jezikovne razlike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kulturološke razlike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nacionalistično vedenje, kupcev, vlade in javnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Težave pri pridobivanju finančnih virov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visoka stopnja korupcije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zapleteni upravni postopki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ovire pri nakupu stavbnih zemljišč in objektov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neučinkoviti sodni sistem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visoki davki in prispevki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ekonomska nestabilnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politična nestabilnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neugodna zakonodaja in klima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slab geografski položaj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Močni tekmeci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carinske ovire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Težave pri povezavi z primernimi poslovnimi partnerji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Iz raziskave sledi, da je na izbiro tržne vstopne strategije najbolj vplivala politična nestabilnost, pri čemer so jo respondenti ocenili z oceno 3,1, zatem ekonomska nestabilnost, kot tudi visoka stopnja korupcije z oceno 3,0. Najmanj so vplivale jezikovne razlike in pomanjkanja znanja tujega jezika z oceno 2,0, kot tudi kulturološke razlike in nacionalistično vedenje kupcev ter vlade z 2,1 (glej Graf 10.6).

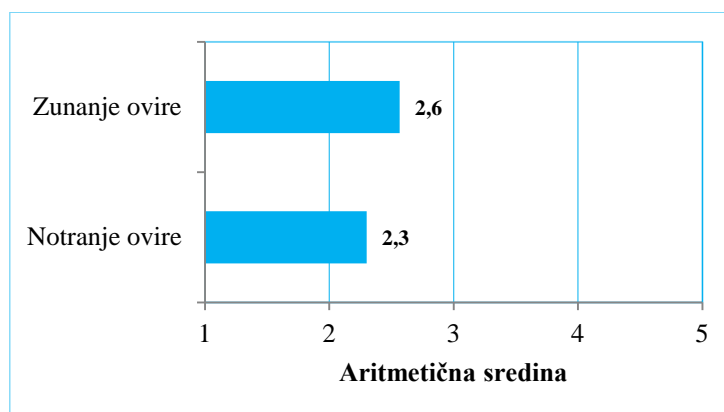
**Graf 10.6: Ocena vpliva ovir na izbiro TVS**



Za operacionalizacijo krovne in pojasnjevalni hipotezi H3 smo pri analizi uporabili sintetični indeks, ki smo ga shranili pri faktorski analizi in faktorja poimenovali kot *notranje ovire*, kjer so zajete ovire: pomanjkanje znanja tujega jezika, pomanjkanje izkušenj o internacionalizaciji, specifičnost izdelkov in/ali storitev, pomanjkanje lastnih finančnih virov, pomanjkanje ustreznih kadrov, jezikovne in kulturološke razlike so lahko znotraj ali zunaj podjetja, pri čemer je faktorska analiza ti dve spremenljivki zajela v drugi faktor oziroma v skupino *notranje ovire* in *zunanje ovire*, kjer so zajete ovire: nacionalistično vedenje kupcev in vlade, slab geografski položaj, ovire pri nakupu stavbnih zemljišč, visoki davki in prispevki, težava pri pridobivanju finančnih virov, neugodna zakonodaja in klima, neučinkovit sodni sistem, zapleteni upravni postopki, visoka stopnja korupcije in ekonomska ter politična nestabilnost. Na podlagi rezultatov iz faktorske

analize smo zunanje ovire *težava pri povezavi s primernimi partnerji, močni tekmeci in carinske ovire* pri nadaljnjih analizah izločili iz modela, rezultati so bili tako pri deskriptivni kot tudi pri nadaljnjih analizah analogni (21 ovir: ocena vpliva NO=2,33; ocena vpliva ZO=2,64) (18 ovir: ocena vpliva NO=2,33; ocena vpliva ZO=2,61) (glej Graf 10.7).

**Graf 10.7: Komparacija ocene vpliva zunanjih vs. notranjih ovir**



#### 10.4 Faktorska analiza

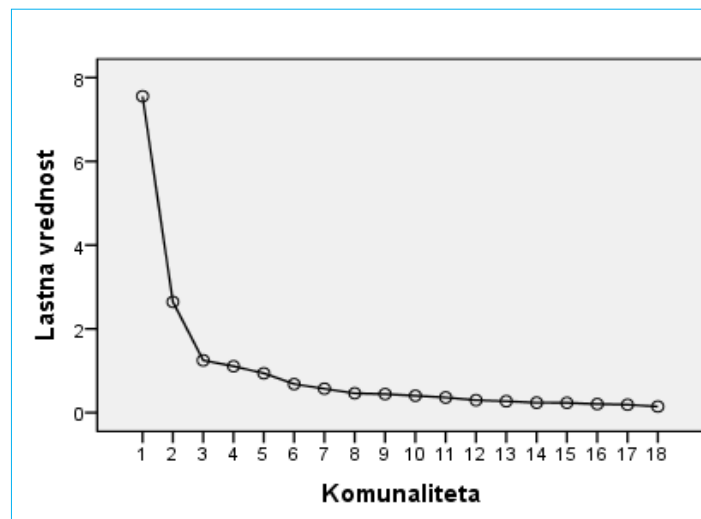
Za redukcijo zajetih spremenljivk oziroma ovir v anketnem vprašalniku smo naredili faktorsko analizo, ki predstavlja niz matematično-statističnih postopkov, ki omogočajo, da se večjemu številu spremenljivk, med katerimi obstaja povezanost, določi manjše število temeljnih spremenljivk (t. i. faktorjev), ki pojasnijo takšno medsebojno povezanost (Rebernik 1996, 223).

V začetni faktorski model smo vključili vseh 21 ovir, pri čemer smo ovire razdelili v dve skupini na *notranje ovire* (pomanjkanje znanja tujega jezika, pomanjkanje izkušenj o internacionalizaciji, jezikovne in kulturološke razlike, ki so lahko tako znotraj kot zunaj podjetja, specifičnost izdelkov in/ali storitev, pomanjkanje lastnih finančnih virov, pomanjkanje ustreznih kadrov) in *zunanje ovire* (nacionalistično vedenje kupcev in vlade, slab geografski položaj, ovire pri nakupu stavbnih zemljišč, visoki davki in prispevki, težava pri pridobivanju finančnih virov, carinske ovire, neugodna zakonodaja in klima, neučinkovit sodni sistem, težave pri povezavi s primernimi partnerji, močni tekmeci, zapleteni upravni postopki, visoka stopnja korupcije, ekonomska in politična nestabilnost). Pri določitvi števila faktorjev smo upoštevali predvsem pravilo na podlagi poteka diagrama lastnih vrednosti in tako določili dva faktorja, vendar pa je znašal delež pojasnjene

variance zgolj 47,14 %. V nadaljnjem koraku smo iz faktorkega modela izločili tiste spremenljivke, ki imajo nizke vrednosti komunalitet (pod 0,2), ker je zajete premalo variance teh spremenljivk. To sta: *močni tekmeči* (komunaliteta: 0,128) in *težave pri povezavi s primernimi poslovnimi partnerji* (komunaliteta: 0,194). Izločili smo še *carinske ovire*, ki imajo sicer dovolj visoko vrednost komunalitete (0,333), vendar pa neizrazito faktorsko utež na obeh faktorjih. Vsebinsko gledano bi morala ta spremenljivka spadati pod prvi faktor (0,34), v katerega smo združili *zunanje ovire*, faktorska utež pa je višja na drugem faktorju (0,47), kjer smo združili *notranje ovire*.

V končni faktorski model z dvema faktorjema smo torej vključili 18 spremenljivk, delež pojasnjene variance pa se je dvignil na 51,74 %. Najnižja vrednost komunalitete znaša 0,218, in sicer pri oviri *slab geografski položaj*, kar je dovolj, da jo v modelu obdržimo. Sicer ima najvišjo vrednost komunalitete *neugodna zakonodaja in klima* (0,735).

**Slika 10.11: Diagram lastnih vrednosti**



Iz diagrama lastnih vrednosti (glej Sliko 10.11) je razvidno, da imata v primerjavi z drugimi dve komponenti izrazito lastno vrednost (nad 2). Sicer imata še dve komponenti lastno vrednost nad 1, vendar smo se odločili (tudi iz vsebinskih razlogov) za dva faktorja, ker smo z njima že dosegli več kot polovico pojasnjene variance.

**Tabela 10.2: Delež pojasnjene variance**

Delež pojasnjene variance									
Faktor	Začetne lastne vrednosti			Ekstrahirane lastne vrednosti			Lastne vrednosti po pravokotni rotaciji		
	skupaj	% variance	kumulativni %	skupaj	% variance	kumulativni %	skupaj	% variance	kumulativni %
1	7,56	41,97	41,97	7,11	39,52	39,52	5,80	32,19	32,19
2	2,64	14,69	56,66	2,20	12,23	51,74	3,52	19,55	51,74
3	1,25	6,94	63,60						
4	1,11	6,15	69,75						
5	0,94	5,22	74,97						
6	0,68	3,79	78,76						
7	0,57	3,17	81,93						
8	0,46	2,56	84,49						
9	0,44	2,47	86,96						
10	0,41	2,25	89,21						
11	0,36	2,01	91,21						
12	0,30	1,65	92,87						
13	0,27	1,51	94,38						
14	0,24	1,32	95,70						
15	0,24	1,31	97,01						
16	0,20	1,13	98,14						
17	0,19	1,05	99,20						
18	0,15	0,80	100,00						

S prvim faktorjem pojasnimo 39,52 % variance spremenljivk, vključenih v model, medtem ko z drugim faktorjem pojasnimo 12,23 %. Za lažjo interpretacijo faktorjev smo naredili še pravokotno rotacijo (Varimax), kjer se je varianca enakomerneje porazdelila po faktorjih. Tako odpade na prvi faktor 32,19 % variance, na drugega pa 19,55 % (glej Tabelo 10.2).

**Tabela 10.3: Faktorska struktura po pravokotni rotaciji**

	Faktor	
	1	2
<i>Neugodna zakonodaja in klima</i>	<b>0,845</b>	0,143
<i>Politična nestabilnost</i>	<b>0,806</b>	0,121
<i>Neučinkovit sodni sistem</i>	<b>0,805</b>	0,183
<i>Ekonomska nestabilnost</i>	<b>0,798</b>	0,011
<i>Visoki davki in prispevki</i>	<b>0,772</b>	0,137
<i>Visoka stopnja korupcije</i>	<b>0,741</b>	0,175
<i>Zapleteni pravni postopki</i>	<b>0,729</b>	0,268
<i>Ovire pri nakupu stavbnih zemljišč in objektov</i>	<b>0,615</b>	0,352
<i>Nacionalistično vedenje, kupcev, vlade in javnosti</i>	<b>0,604</b>	0,370
<i>Težavno pridobivanja finančnih virov</i>	<b>0,494</b>	0,394
<i>Slab geografski položaj</i>	<b>0,452</b>	0,120
<i>Pomanjkanje znanja tujega jezika</i>	0,107	<b>0,814</b>
<i>Jezikovne razlike</i>	0,158	<b>0,753</b>
<i>Pomanjkanje izkušenj o internacionalizaciji</i>	0,026	<b>0,747</b>
<i>Pomanjkanje ustreznih kadrov</i>	0,208	<b>0,611</b>
<i>Specifičnost izdelkov in/ali storitev</i>	0,083	<b>0,565</b>
<i>Kulturološke razlike</i>	0,337	<b>0,504</b>
<i>Pomanjkanje lastnih sredstev in/ali finančnih resursov</i>	0,280	<b>0,408</b>

Tabela 10.3 prikazuje factorske uteži po pravokotni rotaciji. Odebeljeno označene so tiste factorske uteži, ki presegajo vrednost 0,4. Kot lahko razberemo iz tabele, gre za dokaj jasno factorsko strukturo, saj nobena od spremenljivk nima visokih factorskih uteži na dveh faktorjih.

Na prvem faktorju imajo najvišje uteži (nad 0,7) naslednje ovire: neugodna zakonodaja in klima 0,845, politična nestabilnost 0,806, neučinkovit sodni sistem 0,805, ekonomska nestabilnost 0,798, visoki davki in prispevki 0,772, visoka stopnja korupcije 0,741 in zapleteni pravni postopki 0,729. Vse našete ovire po teoriji spadajo pod zunanje ovire. Tudi tiste ovire, ki imajo nekoliko nižje uteži, kot so: ovire pri nakupu stavbnih zemljišč in objektov 0,615, nacionalistično vedenje, kupcev, vlade in javnosti 0,604, težavno pridobivanja finančnih virov 0,492 in slab geografski položaj 0,452 so vsebinsko sorodne prvim in jih po teoriji prav tako uvrščamo med zunanje ovire.

Na drugem faktorju pa imajo najvišje uteži (nad 0,7) naslednje tri ovire: pomanjkanje znanja tujega jezika 0,814, jezikovne razlike 0,753 in pomanjkanje izkušenj o internacionalizaciji 0,747, ki predstavljajo po teoriji notranje ovire, pri čemer ovira jezikovne razlike lahko predstavlja jezikovne razlike znotraj ali pa zunaj podjetja. V tabeli so prav tako prikazani rezultati ovir z nekoliko nižjimi utežmi (pod 0,7), kot so: pomanjkanje ustreznih kadrov 0,611, specifičnost izdelka in/ali storitev 0,565, kulturološke razlike 0,504, ki so lahko prisotne ovire znotraj ali zunaj podjetja, in pomanjkanje lastnih sredstev in/ali finančnih resursov z 0,408 faktorjske uteži, ki se v teoriji prav tako uvrščajo v notranje ovire.

Poleg faktorjske analize smo izvedli tudi metodo glavnih komponent oziroma PCA-analizo, pri čemer smo ugotovitve PCA-analize, ki so bile podobne ugotovitvam pridobljenim s faktorjsko analizo priložili v prilogi magistrskega dela. V probit analizi, kot tudi pri preverjanju krovne H3 in pojasnjevalne hipoteze H3a in H3b, smo uporabili shranjeni faktorjski rezultat, ki je linearna kombinacija spremenljivk vključenih v model pri čemer spremenljivke z najvišjimi utežmi vsebinsko tudi največ pripomorejo k pojasnitvi faktorja. Faktorja smo torej poimenovali *notranje* in *zunanje ovire*. Ker smo v analizi izvedli pravokotno rotacijo faktorjev sta ta dva faktorja medsebojno nekorelirana.

## **10.5 Verifikacija in interpretacija proučevanih hipotez**

### **10.5.1 Spremenljivka velikost podjetja**

Pri prvi hipotezi smo želeli ugotoviti ali velikost podjetja vpliva na izbiro tržne vstopne strategije. V ta namen smo za merjenje hipotez uporabili hi-kvadrat preizkus, ki meri povezanost med eno odvisno in eno neodvisno spremenljivko pri čemer pa je pomembno, da je ena spremenljivka nominalna, druga pa je lahko nominalna, ordinalna ali številna (Axelsson 2003, 45).

Prva proučevana krovna hipoteza, ki smo jo zastavili, se je glasila:

**H1:** *Število zaposlenih vpliva na izbiro tržne vstopne strategije.*

Za operacionalizacijo te hipoteze smo podjetja razdelili glede na število zaposlenih v dve kategoriji. V prvi so tista, ki imajo manj kot 250 zaposlenih (MSP), v drugi pa tista, ki



imajo več kot 250 zaposlenih (VP). Nato smo zastavili dve pojasnjevalni hipotezi. Prva pojasnjevalna hipoteza se je glasila:

**H1a:** *Strategijo greenfield izbira večji delež velikih kot malih in srednjih podjetij.*

Med malimi in srednjimi podjetji jih je 9,5 % izbralo strategijo investicija greenfield, medtem ko znaša ta delež med velikimi podjetji 13,5 %. V kontingenčni tabeli ima ena celica pričakovano vrednost manj kot pet enot, zato za preizkus povezanosti izbire te strategije in velikosti podjetja ne moremo uporabiti hi-kvadrata statistike (glej Tabelo 10.4).

**Tabela 10.4: Izbira TVS greenfield glede na velikost podjetja**

			Velikost podjetja		Skupaj
			MSP	VP	
Investicija greenfield	ni izbran	odstotek	90,5	86,5	89,2
	izbran	odstotek	9,5	13,5	10,8
Skupaj		število	74	37	111
		odstotek	100,0	100,0	100,0
Razmerje verjetij (Likelihood Ratio)			0,408		
Število prostostnih stopenj			1		
p			0,523		

Alternativni preizkus tej statistiki je razmerje verjetij (*Likelihood Ratio*), za katerega ne velja predpostavka, da morajo imeti vse celice pričakovano vrednost vsaj pet enot. Vrednost te statistike znaša 0,408 in ni statistično značilna ( $p=0,523$ ), zato ne moremo potrditi hipoteze H1a, da število zaposlenih vpliva na izbiro strategije investicija greenfield.

Druga pojasnjevalna hipoteza se je glasila:

**H1b:** *Strategijo Joint venture izbira večji delež malih in srednjih kot velikih podjetij.*

Tako kot v primeru preverjanja hipoteze H1a, je med malimi in srednjimi podjetji 9,5 % izbralo strategijo JV, med velikimi podjetji pa 13,5 %. Tudi tokrat za preizkus povezanosti izbire te strategije in velikosti podjetja uporabimo razmerje verjetij, saj ima ena celica pričakovano vrednost manj kot 5 enot. Vrednost te statistike znaša 0,408 in ni statistično

značilna ( $p=0,523$ ), zato ne moremo potrditi hipoteze H1b, da število zaposlenih vpliva na izbiro strategije JV (glej Tabela 10.5).

**Tabela 10.5: Izbira TVS JV glede na velikost podjetja**

			Velikost podjetja		Skupaj
			MSP	VP	
JV	ni izbran	odstotek	90,5	86,5	89,2
	izbran	odstotek	9,5	13,5	10,8
Skupaj		število	74	37	111
		odstotek	100,0	100,0	100,0
Razmerje verjetij (Likelihood Ratio)			0,408		
Število prostostnih stopenj			1		
p			0,523		

Za preverjanje krovne hipoteze H1 smo sedem strategij razdelili v dve skupini strategij in sicer v funkcionalne strategije, kamor spadajo izvoz, licenčno poslovanje in franšizing, ter institucionalne strategije, med katere smo uvrstili strategije JV, akvizicijo ter investiciji brownfield in greenfield. Nato smo s hi-kvadrat preizkusom preverili ali se delež podjetij, ki so izbrala bodisi funkcionalno bodisi institucionalno strategijo, razlikuje glede na velikost podjetja (glej Tabela 10.6).

**Tabela 10.6: Izbira FTVS glede na velikost podjetja**

			Velikost podjetja		Skupaj
			MSP	VP	
FTVS	ni izbran	odstotek	27,0	51,4	35,1
	izbran	odstotek	73,0	48,6	64,9
Skupaj		število	74	37	111
		odstotek	100,0	100,0	100,0
Hi-kvadrat preizkus, popravljen za 2 x 2 tabelo			5,381		
Število prostostnih stopenj			1		
p			0,012		

Med malimi in srednjimi podjetji jih je 73,0 % izbralo vsaj eno od funkcionalnih tržnih vstopnih strategij, med velikimi pa 48,6 %. Na podlagi hi-kvadrat preizkusom, popravljen za 2 x 2 tabelo (hi-kvadrat: 5,381), lahko z manj kot 5-odstotnim tveganjem potrdimo, da

število zaposlenih vpliva na izbiro funkcionalnih tržnih vstopnih strategij. Hipoteza H1 je v tem delu potrjena.

V nadaljevanju še preverimo ali število zaposlenih vpliva tudi na izbiro institucionalnih vstopnih strategij (glej Tabela 10.7).

**Tabela 10.7: Izbira ITVS glede na velikost podjetja**

			Velikost podjetja		Skupaj
			MSP	VP	
ITVS	ni izbran	odstotek	63,5	32,4	53,2
	izbran	odstotek	36,5	67,6	46,8
Skupaj		število	74	37	111
		odstotek	100,0	100,0	100,0
Hi-kvadrat preizkus, popravljen za 2 x 2 tabelo			8,362		
Število prostostnih stopenj			1		
P			0,002		

Institucionalne tržne vstopne strategije je izbralo 36,5 % malih in srednjih podjetij in skoraj dvakrat večji delež (67,6 %) velikih podjetij. Vrednost hi-kvadrat preizkusa znaša 8,362 in je statistično značilen ( $p=0,002$ ), torej lahko potrdimo povezanost izbire institucionalnih strategij in velikosti podjetij.

Krovno hipotezo H1, da število zaposlenih vpliva na izbiro vstopne strategije, lahko potrdimo, saj mala podjetja v večji meri izbirajo funkcionalne vstopne strategije, večja pa institucionalne. Pojasnjevalne H1a, da večja podjetja v večji meri izbirajo investicijo greenfield, na podlagi našega vzorca nismo potrdili, prav tako ne hipoteze H1b, da manjša podjetja v večji meri izbirajo strategijo JV.

### 10.5.2 Spremenljivka starost prevzetega podjetja

Krovno hipotezo H2 smo, analogno prvi hipotezi H1, zaradi operacionalizacije razdelili na dve pojasnjevalni hipotezi pri čemer smo za merjenje povezanosti med starostjo podjetja in izbiro tržne vstopne strategije uporabili hi-kvadrat preizkus. Druga krovna hipoteza, ki smo jo zastavili se glasi:

**H2:** Starost prevzetega podjetja vpliva na izbiro tržne vstopne strategije.

Starost prevzetega objekta smo razdelili v dve kategoriji. V prvo skupino oziroma v skupino mladih podjetji smo zajeli prevzeta podjetja oziroma objekte, mlajše kot pet let od dneva ustanovitve, v drugo oziroma v skupino starih prevzetih podjetji oziroma objektov pa smo zajeli prevzeta podjetja, ki so stara pet ali več let od dneva ustanovitve. Tako smo zastavili prvo pojasnjevalno hipotezo:

**H2a:** Strategijo brownfield izbira večji delež podjetij, kjer je prevzeto podjetje staro pet let ali več.

Investicijo brownfield ni izbralo nobeno podjetje pod pet let starosti od dneva ustanovitve prevzetega objekta, medtem ko znaša delež podjetij s pet let ali več starosti 28,6 %. V kontingenčni tabeli imata dve celici pričakovano vrednost manj kot pet enot, zaradi česar za preverjanje hipoteze H2a ne moremo uporabiti hi-kvadrat preizkusa, temveč sorodni preizkus razmerja verjetij. Iz pridobljenih rezultatov lahko hipotezo H2a potrdimo z nekoliko večjim tveganjem ( $p=0,078$ ), upoštevajoč majhno število enot, kjer so respondenti izbrali bodisi strategijo brownfield bodisi akvizicijo ( $n=14$ ) (glej Tabela 10.8).

**Tabela 10.8: Izbira TVS brownfield glede na starost prevzetega podjetja**

			Starost prevzetega podjetja		Skupaj
			do pet let	pet let ali več	
Investicija brownfield	ni izbran	odstotek	100,0	71,4	85,7
	izbran	odstotek	0,0	28,6	14,3
Skupaj		število	7	7	14
		odstotek	100,0	100,0	100,0
Razmerje verjetij (Likelihood Ratio)			3,107		
Število prostostnih stopenj			1		
P			0,078		

Druga pojasnjevalna hipoteza H2b, ki smo jo zastavili, se glasi:

**H2b:** Strategijo akvizicije izbira večji delež podjetij, kjer je prevzeto podjetje mlajše od pet let.

Tržno vstopno strategijo akvizicija je izbralo 100 % vseh podjetij, kjer je bil prevzeti objekt mlajši od pet let, medtem ko jih je 71,4 % izbralo akvizicijo, kjer je bila starost

prevzetega objekta pet let ali več. Ekvivalentno hipotezi H2a lahko tudi hipotezo H2b z nekoliko večjim tveganjem ( $p=0,078$ ) potrdimo (glej Tabelo 10.9).

**Tabela 10.9: Izbira TVS akvizicija glede na starost prevzetega podjetja**

			Starost prevzetega podjetja		Skupaj
			do pet let	pet let ali več	
Akvizicija	ni izbran	odstotek	0,0	28,6	14,3
	izbran	odstotek	100,0	71,4	85,7
Skupaj		število	7	7	14
		odstotek	100,0	100,0	100,0
Razmerje verjetij (Likelihood Ratio)			3,107		
Število prostostnih stopenj			1		
P			0,078		

Pri preverjanju krovne hipoteze H2 nismo mogli, analogno hipotezi H1, razdeliti tržnih vstopnih strategij v dve skupini na funkcionalne in institucionalne, saj sta le akvizicija in investicija brownfield prevzemni strategiji. Iz tega naslova smo naredili primerjavo zgolj omenjenih tržnih vstopnih strategij (glej Tabelo 10.10).

**Tabela 10.10: Komparacija akvizicije vs. investicije brownfield**

			Starost prevzetega podjetja		Skupaj
			do pet let	pet let ali več	
Komparacija	akvizicija	odstotek	100,0	71,4	85,7
	investicija brownfield	odstotek	0,0	28,6	14,3
Skupaj		število	7	7	14
		odstotek	100,0	100,0	100,0
Razmerje verjetij (Likelihood Ratio)			3,107		
Število prostostnih stopenj			1		
P			0,078		

Iz rezultatov sklepamo, da starost prevzetega objekta vpliva na izbiro tržne vstopne strategije, saj sta investicijo brownfield izbrali zgolj podjetji, pri katerih je bil prevzeti objekt aktiven pet ali več let od dneva ustanovitve. Za tržno vstopno strategijo akvizicije pa se je odločil večji delež anketiranih podjetij, kjer je bil prevzeti objekt mlajši kot pet let,

kar smo tudi predvidevali v hipotezi. Iz pridobljenih rezultatov bomo lahko krovno hipotezo H2 potrdili z zadržkom zaradi majhnega vzorca (n=14) in posledično zaradi večje stopnje tveganja (p=0,078).

### 10.5.3 Spremenljivka ovire

V zadnji tretji krovni hipotezi smo predvidevali, da na izbiro tržne vstopne strategije vplivajo ovire, pri čemer smo zastavili naslednjo krovno hipotezo:

**H3:** *Ovire na tujem trgu vplivajo na izbiro tržne vstopne strategije.*

Prav tako kot pri hipotezi H1 in H2 smo zaradi merjenja razdelili krovno hipotezo na dve pojasnjevalni, pri prvi smo predvidevali, da:

**H3a:** *Večji vpliv ovir povzroča izbiro tržne vstopne strategije Joint venture.*

Za merjenje zadnjih pojasnjevalnih hipotez H3a in H3b smo izbrali t-preizkus za neodvisne vzorce s katerim bomo preverili »ali je povprečna vrednost iste spremenljivke v eni skupini enot različna (oziroma ali večja ali manjša) od povprečne vrednosti v drugi skupini enot« (Kropivnik in Kogovšek 2003/2004, 60).

Pri preverbi zadnje hipoteze smo upoštevali sintetični indeks faktorske analize pri čemer smo tudi dobili dva faktorja, ki smo ju poimenovali notranje in zunanje ovire.

Naša analiza je pokazala, da so podjetja, ki so izbrala strategijo JV ocenila vpliv notranjih ovir s povprečno oceno -0,34, medtem ko so podjetja, ki te strategije niso izbrala, ocenila ta vpliv s povprečno oceno 0,41, vendar pa razlike ne moremo statistično potrditi saj znaša t-statistika 1,361 (p=0,176) (glej Tabelo 10.11).

**Tabela 10.11: Ocena vpliva ovir glede na izbiro TVS JV**

	JV	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	F	Stopnja značilnosti	t	df	p
Notranje ovire	ni izbran	99	0,41	0,93	0,028	0,867	1,361	109	0,176
	izbran	12	-0,34	0,89					
Zunanje ovire	ni izbran	99	-0,06	0,95	0,003	0,956	-1,844	109	0,068
	izbran	12	0,48	0,98					

Podjetja, ki so izbrala strategijo JV, so ocenila vpliv zunanjih ovir s povprečno oceno 0,48, podjetja, ki te strategije niso izbrala, pa z  $-0,06$ . Iz tega naslova sledi, da pojasnjevalno hipotezo H3a lahko potrdimo le delno in z večjim tveganjem saj obstajajo statistično značilne razlike ( $t=-1,844$ ;  $p=0,068 < 0,05$ ). Iz tega sledi, da zunanje ovire, kot smo tudi predvidevali, vplivajo na izbiro tržne vstopne strategije JV.

**H3b:** *Manjši vpliv ovir povzroča izbiro tržne vstopne strategije greenfield.*

Podjetja, ki so izbrala strategijo greenfield, so ocenila vpliv notranjih ovir s povprečno oceno 0,02, ostala podjetja pa z  $-0,00$ . Razlike med skupinama podjetij ne moremo statistično potrditi ( $t=-0,081$ ;  $p=0,936$ ). Tudi povprečna ocena vpliva zunanjih ovir se statistično značilno ne razlikuje glede na to, ali so podjetja izbrala strategijo greenfield ali ne ( $t=-0,209$ ;  $p=0,835$ ). Podjetja, ki so izbrala tržno vstopno strategijo greenfield so vpliv zunanjih ovir ocenila s povprečno oceno 0,06, ostala podjetja, ki niso izbrala tržne vstopne strategije greenfield pa so vpliv zunanjih ovir ocenila s povprečno oceno  $-0,00$  (glej Tabelo 10.12).

**Tabela 10.12: Ocena vpliva ovir glede na izbiro TVS greenfield**

	Investicija greenfield	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	F	Stopnja značilnosti	t	df	p
Notranje ovire	ni izbran	99	-0,00	0,96	1,102	0,296	-0,081	109	0,936
	izbran	12	0,02	0,72					
Zunanje ovire	ni izbran	99	-0,00	0,97	4,077	0,046	-0,209	109	0,835
	izbran	12	0,06	0,65					

Iz pridobljenih rezultatov sledi, da hipoteza H3b ni statistično značilna saj nismo dokazali statistično značilnih razlik o oceni vpliva ovir na izbiro tržne vstopne strategije greenfield in jo tako ovržemo.

Za verifikacijo zadnje krovne hipoteze smo tržne vstopne strategije razdelili v dve skupini na funkcionalne in na institucionalne tržne vstopne strategije, merjenje pa smo opravili s Spearmanovim koeficientom korelacije rangov, ki meri povezavo med spremenljivkami, ki ni linearna, temveč monotona in podatke, ki so nezanesljivi ter če so podatki ene ali obeh spremenljivk rangi (Kastelec in Košmelj 2009, 240).

**Tabela 10.13: Povezanost ocene vpliva ovir na izbiro TVS**

		FTVS	ITVS
Notranje ovire	korelacijski koeficient	0,12	0,07
	P	0,902	0,494
Zunanje ovire	korelacijski koeficient	-0,09	0,114
	P	0,331	0,233

Kot je razvidno iz Tabele 10.13 med oceno vpliva tako notranjih kot zunanjih ovir in izbiro tržnih vstopnih strategij ni povezanosti, saj znaša vrednost Spearmanovega koeficienta korelacije rangov blizu 0 in ni statistično značilna. Iz tega naslova sledi, da zadnjo krovno hipotezo ovržemo.



## 10.6 Rezime verificiranih hipotez

V nadaljevanju smo naredili tabelaričen prikaz vseh proučevanih hipotez. Verifikacijo le-teh smo za boljši vpogled v našem magistrskem delu označili s simboli, pri čemer zelena kljukica ✓ simbolizira potrditev hipoteze, prav tako nam simbol modre kljukice ✓ predstavlja potrditev hipoteze, vendar z večjim tveganjem, oranžna kljukica simbolizira delno potrditev hipoteze in z večjim zadržkom ✓, medtem ko rdeči križec ✗ simbolizira, da smo hipotezo ovrgli (glej Tabelo 10.14).

**Tabela 10.14: Tabelarična ilustracija proučevanih hipotez**

<b>H1</b>	<i>Število zaposlenih vpliva na izbiro tržne vstopne strategije.</i>	✓
<b>H1a</b>	<i>Strategijo greenfield izbira večji delež velikih podjetij kot malih in srednjih podjetij.</i>	✗
<b>H1b</b>	<i>Strategijo Joint venture izbira večji delež malih in srednjih podjetij kot velikih podjetij.</i>	✗
<b>H2</b>	<i>Starost prevzetega podjetja vpliva na izbiro tržne vstopne strategije.</i>	✓
<b>H2a</b>	<i>Strategijo brownfield izbira večji delež podjetij, kjer je prevzeto podjetje staro pet let ali več.</i>	✓
<b>H2b</b>	<i>Strategijo akvizicije izbira večji delež podjetij, kjer je prevzeto podjetje mlajše od pet let.</i>	✓
<b>H3</b>	<i>Ovire na tujem trgu vplivajo na izbiro tržne vstopne strategije.</i>	✗
<b>H3a</b>	<i>Večji vpliv ovir povzroča izbiro tržne vstopne strategije Joint venture.</i>	✓
<b>H3b</b>	<i>Manjši vpliv ovir povzroča izbiro tržne vstopne strategije greenfield.</i>	✗

## 10.7 Probit analiza

Probit model je posebna oblika regresijske oziroma ekonometrične analize, ki pojasnjuje binarne odvisne, pojasnjevalne spremenljivke. »O probit modelu govorimo takrat, ko odvisna, pojasnjevalna spremenljivka zavzame zgolj dve vrednosti« (Nastav 2009, 97). Načeloma sta ti dve vrednosti označeni z 0 in 1, kjer 0 pomeni, da določeni pojav, dogodek, lastnost ni prisoten, 1 pa, da je ta pojav, dogodek ali lastnost prisotna. Najbolj podoben in alternativni probit modelu je logit model za binarne podatke (Nastav 2009, 97; Auer 2015). Razlika med njima je v tem, da logit analiza uporablja logaritem proporcije verjetnosti, medtem ko probit analiza uporablja kumulativno normalno porazdelitev (Burgijašev 2009, 27).

Probit analizo lahko izvajamo s pomočjo treh tehnik, in sicer (Vincent 2008):

- s pomočjo tabel ocenimo probit funkcije in prilagajanje odvisnosti;
- z izračuni probit funkcije, regresijskih koeficientov in intervalov zaupanja;
- ali s pomočjo statističnega orodja, kot na primer s SPSS-om, ki samostojno izračuna prilagajanje modela.

V naši raziskavi bomo s pomočjo probit analize, izdelane v statističnem orodju SPSS, proučili odnos med dvema spremenljivkama, oziroma bomo proučili vpliv verjetnosti neodvisne/-ih  $x$  spremenljivk/-e na odvisno  $y$  spremenljivko, ki zavzame dve vrednosti (0=NE; 1=DA). Skratka, o modelu linearne verjetnosti<sup>118</sup> govorimo, ko regresija z binarno odvisno spremenljivko  $y$  zavzame dve vrednosti (Jačimović 2012, 43). V našem primeru 0 pomeni, da tržna vstopna strategija ni izbrana, 1 pa, da je izbrana tržna vstopna strategija.<sup>119</sup> Analizo smo implementirali za ugotovitev verjetnostnega vpliva neodvisnih spremenljivk  $x$  (*panoga*: trgovina, industrija, *ovire*: notranje, zunanje in *število zaposlenih*) na odvisno spremenljivko  $y$ . Pri spremenljivki število zaposlenih zaradi velikih razlik med najmanjšim in največjim številom zaposlenih nismo upoštevali absolutne vrednosti števila zaposlenih, temveč smo vrednosti, ki jih obsega spremenljivka, logaritmirali, zato bomo v interpretaciji pri številu zaposlenih govorili o koeficientu elastičnosti in ne o vrednosti koeficienta kot pri ostalih spremenljivkah. Neodvisno spremenljivko SPP nismo upoštevali v probit analizi, saj so na to vprašanje odgovarjala zgolj podjetja, ki so vstopila na makedonski trg s tržno vstopno strategijo akvizicije in/ali investicije brownfield, ostala podjetja so bila izključena iz tega vprašanja. V probit analizi smo upoštevali vse tržne vstopne strategije, pri čemer smo ugotovitve analize interpretirali pri TVS, kjer je model pokazal statistično značilnost, kot so strategije, izvoz, JV, akvizicija ter združene vse strategije v dveh skupinah na t. i. funkcionalne in institucionalne tržne vstopne strategije. Ostale ugotovitve analize naslednjih strategij, kot so licenčno poslovanje, franšizing, investicija brownfield in greenfield, smo priložili v prilogi magistrskega dela.

---

<sup>118</sup> *Angl. Linear probability model.*

<sup>119</sup> *Kot so npr.: izvoz, licenčno poslovanje, franšizing, JV, akvizicija, investicija brownfield, investicija greenfield, in strategije, razvrščene v skupinah funkcionalne tržne vstopne strategije in institucionalne tržne vstopne strategije.*

### 10.7.1 Probit analiza – TVS izvoz

V Tabeli 10.15 so prikazane ugotovitve probit analize za tržno vstopno strategijo izvoz z upoštevanimi neodvisnimi spremenljivkami (*panoga*: trgovina in industrija; *ovire*: notranje in zunanje in *število zaposlenih*), pri čemer je iz rezultatov razvidno, da je model statistično značilen, saj je  $p=0,000 < 0,05$ .

**Tabela 10.15: Preverjanje ustreznosti probit modela – TVS izvoz**

Model	-2 Log Likelihood	Hi-kvadrat	df	p
Osnovni	152,353			
Končni	127,005	25,348	5	0,000

Vrednost hi-kvadrat preizkusa znaša 127,005 in ni statistično značilen ( $p=0,071 < 0,05$ ), kar pomeni, da so opazovani podatki konsistentni z izbranim modelom. Iz pridobljenih rezultatov sledi, da se model dobro prilagaja podatkom (glej Tabelo 10.16).

**Tabela 10.16: Prilaganje podatkov v probit modelu – TVS izvoz**

	Hi-kvadrat	df	p
Pearson	110,535	105	0,337
Odklonskost	127,005	105	0,071

Pri linearni regresiji nam Pseudo R-Square ali determinacijski koeficient pove, kolikšen odstotek variiranja odvisne spremenljivke lahko pojasnimo z variiranjem neodvisnih spremenljivk. S statističnim orodjem SPSS dobimo tri približke, ki so t. i. navidezni determinacijski koeficienti, pri čemer se determinacijski koeficient izračuna na različne načine, najbolj zastopan pa je Nagelkerkov koeficient (Madon in Mestnik 2014, str. 108), ki nam v našem primeru pove, da je z modelom pojasnjene 27,3-odstotka variacije izbire tržne vstopne strategije izvoz (glej Tabelo 10.17).

**Tabela 10.17: Pseudo R-Square probit analize – TVS izvoz**

Cox and Snell	0,204
Nagelkerke	0,273
McFadden	0,166

V spodnji tabeli so prikazane stopnje značilnosti in parametri analize, pri čemer iz ugotovitev prejmemo podatek o povezanosti med posameznimi neodvisnimi in odvisno spremenljivko, ki jo predstavlja v tem primeru izvoz. V modelu sta statistično značilni panogi trgovina (0,003) in industrija (0,000), druge spremenljivke x v tem modelu niso statistično značilne. Podjetja, ki so zaznala vpliv zunanjih ovir (-0,252) bodo manj verjetno izbrala tržno vstopno strategijo izvoz, obratno velja za notranje ovire, namreč podjetja, ki niso zaznala notranjih ovir, bodo verjetno izbrala tržno vstopno strategijo izvoz. Pri neodvisni spremenljivki panoga je osnova *ostale panoge*, najbolj statistično značilna ( $p=0,000 < 0,05$ ) je panoga industrija, ki ima tudi najvišji koeficient (1,461), kar pomeni, da bi podjetja, ki sodijo v panogo industrija najverjetneje izbrala izvoz, isto TVS bi po probit modelu izbrala tudi panoga trgovina, ki ima koeficient 1,016 ter je tudi statistično značilna ( $p=0,003 < 0,05$ ). Spremenljivka x oziroma število zaposlenih ni statistično značilna v tem modelu, pri čemer pa znaša koeficient elastičnosti -0,086, kar pomeni, večje kot je število zaposlenih v podjetju, večja je verjetnost, da podjetje ne bo izbralo TVS izvoza (glej Tabelo 10.18).

**Tabela 10.18: Probit regresijski koeficient – TVS izvoz**

		Koeficient	Standardna napaka	Wald	df	p
Spremenljivke x	zunanje ovire	-0,252	0,141	3,208	1	0,073
	notranje ovire	0,106	0,146	0,529	1	0,467
	število zaposlenih	-0,086	0,067	1,655	1	0,198
	trgovina	1,016	0,348	8,533	1	0,003
	industrija	1,461	0,357	16,727	1	0,000
Threshold	[izvoz = ,00]	0,417	0,385	1,172	1	0,279

### 10.7.2 Probit analiza – TVS FTVS

Pri funkcionalni tržni vstopni strategiji znaša vrednost hi-kvadrat preizkusa 24,816 in je statistično značilen  $p=0,000 < 0,05$  (glej Tabela 10.19).

**Tabela 10.19: Preverjanje ustreznosti probit modela – TVS FTVS**

Model	-2 Log Likelihood	Hi-kvadrat	df	p
Končni	143,918			
Osnovni	119,104	24,814	5	0,000

Vrednosti hi-kvadrat preizkusa znaša 119,104 in ni statistično značilen, kar pomeni, da se model dobro prilagaja podatkom (glej Tabela 10.20).

**Tabela 10.20: Prilagajanje podatkov v probit modelu – TVS FTVS**

	Hi-kvadrat	df	p
Pearson	120,198	105	0,147
Odklonskost	119,104	105	0,164

Rezultati Nagelkerkeovega determinacijskega koeficienta kažejo za obravnavane podatke vrednost 0,276, kar pomeni, da z modelom pojasnjujemo 27,6 % variiranja funkcionalne tržne vstopne strategije (glej Tabela 10.21).

**Tabela 10.21: Pseudo R-Square probit analize – TVS FTVS**

Cox and Snell	0,200
Nagelkerke	0,276
McFadden	0,172

V Tabeli 10.22 so prikazani rezultati modela, statistično značilno je v tem primeru število zaposlenih ( $p=0,025 < 0,05$ ; koeficient elastičnosti  $-0,151$ ), zatem panoga trgovina, ki je prav tako statistično značilna ( $p=0,011 < 0,05$ ; vrednost koeficienta 0,854) in panoga industrija, ki ima najvišjo vrednost koeficienta 1,569 ter je statistično značilna  $p=0,000 < 0,05$  kar v našem primeru pomeni, da bi podjetja, ki sodijo v panogo industrija in/ali trgovina, verjetno v primerjavi z drugimi panogami izbrala kot tržno vstopno

strategijo na makedonski trg funkcionalno tržno vstopno strategijo, prav tako bi podjetja, ki imajo manjše število zaposlenih, verjetno izbrala FTVS za makedonski trg.

**Tabela 10.22: Probit regresijski koeficient – TVS FTVS**

		Koeficient	Standardna napaka	Wald	df	p
Spremenljivke x	zunanje ovire	-0,057	0,142	0,163	1	0,686
	notranje ovire	0,067	0,145	0,214	1	0,644
	število zaposlenih	-0,151	0,067	5,049	1	0,025
	trgovina	0,854	0,336	6,450	1	0,011
	industrija	1,569	0,358	19,204	1	0,000
Threshold	[FTVS = ,00]	-0,163	0,373	0,192	1	0,662

### 10.7.3 Probit analiza – TVS JV

V Tabeli 10.23 so prikazane ugotovitve probit modela za tržno vstopno strategijo JV, pri čemer smo upoštevali iste neodvisne spremenljivke kot pri izvozu, iz rezultatov sledi, da je model statistično značilen, saj je  $p=0,044 < 0,05$ .

**Tabela 10.23: Preverjanje ustreznosti probit modela – TVS JV**

Model	-2 Log Likelihood	Hi-kvadrat	df	p
Osnovni	76,044			
Končni	64,626	11,418	5	0,044

Vrednost hi-kvadrat preizkusa znaša 64,626 ter je prikazan v Tabeli 10.24 in ni statistično značilen ( $p=0,999 < 0,05$ ), zato sklepamo, da so opazovani podatki konsistentni z izbranim modelom in da se model dobro prilagaja podatkom.

**Tabela 10.24: Prilaganje podatkov v probit modelu – TVS JV**

	Hi-kvadrat	df	p
Pearson	88,408	105	0,878
Odklonskost	64,626	105	0,999

Pri tržni vstopni strategiji JV lahko pojasnimo z izbranim modelom 19,7-odstotkov variiranja odvisne spremenljivke z variiranjem neodvisnih spremenljivk (glej Tabela 10.25).

**Tabela 10.25: Pseudo R-Square probit analize – TVS JV**

Cox and Snell	0,098
Nagelkerke	0,197
McFadden	0,150

V modelu z izbrano strategijo JV je z večjim tveganjem statistično značilna zgolj panoga industrija (0,070), pri čemer je predznak koeficienta negativen ( $-0,857$ ), kar pomeni, da bi se verjetno podjetja iz drugih panog bolj verjetno odločila za tržno vstopno strategijo JV kot industrija in/ali trgovina, ki ima prav tako negativen prefiks pred koeficientom ( $-0,492$ ). Število zaposlenih (koeficient elastičnosti  $-0,094$ ), zunanje (vrednost koeficienta 0,280) in notranje (vrednost koeficienta  $-0,339$ ) ovire niso bile statistično značilne. Kljub temu pa na podlagi koeficienta elastičnosti sklepamo, da je večja verjetnost, da bodo izbrala TVS JV podjetja, ki imajo večjo število zaposlenih, kot pa podjetja, ki imajo manjše število zaposlenih. Pri podjetjih, ki so ocenila večji vpliv notranjih ovir je večja verjetnost, da ne bodo izbrala TVS JV, kot pa pri podjetjih, ki so ocenila višji vpliv zunanjih ovir, ki bi verjetno izbrala TVS JV, kar smo tudi predvidevali v zadnji zastavljenei pojasnjevalni hipotezi H3a in jo tudi z večjim tveganjem delno potrdili (glej Tabela 10.26).

**Tabela 10.26: Probit regresijski koeficient – TVS JV**

		Koeficient	Standardna napaka	Wald	df	p
Spremenljivke x	zunanje ovire	0,280	0,191	2,159	1	0,142
	notranje ovire	-0,339	0,216	2,470	1	0,116
	število zaposlenih	-0,094	0,083	1,291	1	0,256
	trgovina	-0,492	0,406	1,469	1	0,226
	industrija	-0,857	0,473	3,289	1	0,070
Threshold	[JV = ,00]	0,523	0,441	1,407	1	0,236

#### 10.7.4 Probit analiza – TVS akvizicija

Pri tržni vstopni strategiji akvizicija so ugotovitve probit modela pokazale, da je model z večjim tveganjem statistično značilen  $p=0,084 < 0,05$  (glej Tabelo 10.27).

**Tabela 10.27: Preverjanje ustreznosti probit modela – TVS akvizicija**

Model	-2 Log Likelihood	Hi-kvadrat	df	p
Osnovni	76,044			
Končni	66,342	9,702	5	0,084

Vrednost hi-kvadrat preizkusa v tabeli 10.28 znaša 66,342 in ni statistično značilen ( $p=0,999 < 0,05$ ), glede na ugotovitve sledi, da so opazovani podatki konsistentni z izbranim modelom in da se model dobro prilagaja upoštevanim podatkom.

**Tabela 10.28: Prilagajanje podatkov v probit modelu – TVS akvizicija**

	Hi-kvadrat	df	p
Pearson	177,568	105	0,000
Odklonskost	66,342	105	0,999

Pri tržni vstopni strategiji akvizicije lahko pojasnimo z izbranim modelom zgolj 16,9-odstotkov variiranja odvisne spremenljivke z variiranjem neodvisnih spremenljivk (glej Tabelo 10.29).

**Tabela 10.29: Pseudo R-Square probit analize – TVS akvizicija**

Cox and Snell	0,084
Nagelkerke	0,169
McFadden	0,128

V modelu z izbrano strategijo akvizicije je z večjim tveganjem statistično značilna zgolj spremenljivka število zaposlenih ( $p=0,060 < 0,05$ ), prefiks pred koeficientom elastičnosti je pozitiven in znaša 0,155, kar pomeni, da večje, kot je število zaposlenih, večja je verjetnost, da bodo podjetja izbrala TVS akvizicijo. Druge spremenljivke v modelu niso statistično značilne pri čemer je iz vrednosti koeficientov razvidno, da se bodo podjetja iz



panoge trgovina in/ali industrija prej odločila za drugo tržno vstopno strategijo kot za akvizicijo v primerjavi z drugimi panogami, saj imata negativen prefiks, pri ovirah pa sledi, da višja stopnja zaznanega vpliva, tako notranjih kot zunanjih ovir pozitivno vpliva na verjetnost izbire TVS akvizicija (glej Tabelo 10.30).

**Tabela 10.30: Probit regresijski koeficient – TVS akvizicija**

		Koeficient	Standardna napaka	Wald	df	p
Spremenljivke x	zunanje ovire	0,119	0,191	0,387	1	0,534
	notranje ovire	0,110	0,185	0,355	1	0,551
	število zaposlenih	0,155	0,082	3,529	1	0,060
	trgovina	-0,715	0,462	2,394	1	0,122
	industrija	-0,576	0,397	2,101	1	0,147
Threshold	[akvizicija = ,00]	1,579	0,503	9,843	1	0,002

### 10.7.5 Probit analiza – TVS ITVS

Pri institucionalni tržni vstopni strategiji znaša vrednost hi-kvadrat preizkusa 20,233 in je statistično značilen  $p=0,001 < 0,05$  (glej Tabelo 10.31).

**Tabela 10.31: Preverjanje ustreznosti probit modela – TVS ITVS**

Model	-2 Log Likelihood	Hi-kvadrat	df	p
Osnovni	153,437			
Končni	133,204	20,233	5	0,001

Vrednost hi-kvadrat preizkusa znaša 133,204 in je statistično značilen ( $p=0,033 < 0,05$ ). Iz teh ugotovitev sledi, da se model ne prilagaja dobro podatkom, ki smo jih upoštevali v modelu (glej Tabelo 10.32).

**Tabela 10.32: Prilaganje podatkov v probit modelu – TVS ITVS**

	Hi-kvadrat	df	p
Pearson	113,953	105	0,259
Odklonskost	133,204	105	0,033

Vrednost Nagelkerkovega koeficienta za obravnavane podatke je 0,222, kar pomeni, da z modelom pojasnujemo 22,2 % variiranja ITVS (glej Tabelo 10.33).

**Tabela 10.33: Pseudo R-Square probit analize – TVS ITVS**

Cox and Snell	0,167
Nagelkerke	0,222
McFadden	0,132

Pri ITVS so statistično značilne prav tako kot pri FTVS neodvisne spremenljivke trgovina ( $p=0,016 < 0,05$ ) in industrija ( $p=0,000 < 0,05$ ) ter število zaposlenih ( $p=0,019 < 0,05$ ). Ovire niso statistično značilne, vendar imajo pozitiven prefiks pred vrednostjo koeficienta, kar pomeni, da bolj kot bodo podjetja ocenila večji vpliv zunanjih in notranjih ovir, večja je verjetnost, da se bodo odločila za ITVS na makedonskem trgu. Pri številu zaposlenih je predznak prav tako pozitiven (koeficient elastičnosti 0,157), kar pomeni, da večje kot je število zaposlenih, večja je verjetnost, da se bodo podjetja odločila za ITVS. Pri panogi trgovina in industrija je predznak koeficienta negativen, kar pomeni, da se podjetja iz panoge trgovina in industrija verjetno ne bi odločila za ITVS v primerjavi z drugimi panogami (glej Tabelo 10.34).

**Tabela 10.34: Probit regresijski koeficient – TVS ITVS**

		Koeficient	Standardna napaka	Wald	df	p
Spremenljivke x	zunanje ovire	0,122	0,135	0,811	1	0,368
	notranje ovire	0,049	0,139	0,127	1	0,722
	število zaposlenih	0,157	0,067	5,506	1	0,019
	trgovina	-0,823	0,343	5,762	1	0,016
	industrija	-1,275	0,354	12,968	1	0,000
Threshold	[ITVS = ,00]	-0,047	0,372	0,016	1	0,900

### 10.7.6 Rezime ugotovitev probit analize

V Tabeli 10.35 smo naredili tabelaričen prikaz ugotovitev iz probit analize. V rezimeju smo vključili tako vse tržne vstopne strategije kot tudi strategije združene v skupine (FTVS, ITVS).

**Tabela 10.35: Tabelarična ilustracija ugotovitev probit analize**

$x \backslash y$	Izvoz	Licenčno poslovanje	Franšizing	FTVS	JV	Akvizicija	Investicija brownfield	Investicija greenfield	ITVS
<b>ZO</b>	-0,252 *** [0,141]	0,399 ** [0,218]	0,349 [0,282]	-0,057 [0,142]	0,280 [0,191]	0,119 [0,191]	-0,131 [0,412]	-0,024 [0,176]	0,122 [0,135]
<b>NO</b>	0,106 [0,146]	-0,065 [0,222]	0,167 [0,274]	0,067 [0,145]	-0,339 [0,216]	0,110 [0,185]	0,487 [0,389]	-0,004 [0,174]	0,049 [0,139]
<b>ŠZ</b>	-0,086 [0,067]	-0,041 [0,094]	-0,082 [0,123]	-0,151 ** [0,067]	-0,094 [0,083]	0,155 ** [0,082]	0,191 [0,263]	0,075 [0,079]	0,157 * [0,067]
<b>T</b>	1,016 * [0,348]	-0,124 [0,523]	0,045 [0,607]	0,854 * [0,336]	-0,492 [0,406]	-0,715 [0,462]	-0,865 [3185,926]	0,021 [0,407]	-0,823 * [0,343]
<b>I</b>	1,461 * [0,357]	0,371 [0,498]	0,148 [0,682]	1,569 * [0,358]	-0,857 ** [0,473]	-0,576 [0,397]	5,294 [0,000]	-0,501 [0,424]	-1,275 * [0,354]

\* *Legenda:*  $x$  = neodvisna spremenljivka;  $y$  = odvisna spremenljivka; ZO = zunanje ovire; NO = notranje ovire; ŠZ = število zaposlenih; T = trgovina; I = industrija; FTVS = funkcionalne tržne vstopne strategije; ITVS = institucionalne tržne vstopne strategije; prva vrstica rezultatov = vrednost koeficienta in koeficient elastičnosti; druga vrstica rezultatov = standardna napaka; \* =  $p < 0,01$  %; \*\* =  $p < 0,05$  %; \*\*\* =  $p < 0,1$  %; \* =  $p < 0,011$ ;  $p < 0,019$ ;  $p < 0,016$  (statistično značilno z večjim tveganjem; \*\* =  $p < 0,067$ ;  $p < 0,070$ ;  $p < 0,060$  (statistično značilno z večjim tveganjem) brez zvezdice = ni statistično značilno.

V sklepu magistrskega dela bomo podali rezime ugotovitev z izpeljanimi metodami (hi-kvadrat preizkus, t-test za neodvisne vzorce, Spearmanov koeficient korelacije rangov, faktorska analiza, PCA-analiza in probit analiza) iz empiričnega dela. Pri tem bomo podali tudi subjektivno mnenje o najbolj primerni tržni vstopni strategiji z inovativnim poslovnim modelom na makedonskem trgu, ki smo ga pridobili na podlagi teoretične in empirične raziskave v magistrskem delu.

## 11 SKLEP

*»Vrednost uspeha je v rezultatu.«<sup>120</sup>*

Albert Einstein, nemški fizik in matematik (\*1879–1955)

### 11.1 Adicija teoretičnih in empiričnih ugotovitev

Družba, ki smo jo preučevali v magistrskem delu je že zgodaj začela svojo strateško pot internacionalizacije na tuje trge. V preteklosti je družba Mercator nastopila na trgih nekdanje Jugoslavije s poslovnim modelom maloprodaje s ciljem oziroma jasno vizijo biti največji trgovec v regiji kar je tudi uspešno dosegla. Do danes koncept poslovnega modela veleprodaje C&C na tujem trgu še ni bil proučevan in raziskan zato smo se v naši raziskavi lotili eksplicitne analize modela C&C na makedonskem trgu, na katerem še ni prisoten. Cilj oziroma problematika magistrskega dela je bila ugotoviti najbolj primerno tržno vstopno strategijo na makedonskem trgu z novim poslovnim formatom, kot v našem primeru to predstavlja Mercatorjeva veriga C&C. Zastavili smo tri krovne in šest pojasnjevalnih hipotez poleg tega pa smo temeljito proučili makedonski trg in na podlagi pridobljenih spoznanj oblikovali SWOT-analizo za proučevano družbo. Za še boljši pregled preučevane družbe nad aktualnim stanjem obstoječih trgov, na katerih je že prisotna s poslovno obliko maloprodaje, kot so Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Črna gora in Srbija, smo naredili paralelo oziroma komparacijo ključnih dejavnikov obstoječih trgov in potencialnega oziroma proučevanega trga. Iz pridobljene analize smo dobili pregled nad prednostmi in slabostmi makedonskega trga v primerjavi z obstoječim trgi, kjer je proučevana družba že prisotna.

Prednost naše proučevane družbe je, da je za vstop na tuje trge z maloprodajnim modelom uporabila tri različne načine vstopa tržnih vstopnih strategij. Pridobljene izkušnje bi lahko izkoristila, če bi se za ta korak odločila, pri nastopu na makedonski trg. Temeljito proučevanje zunanjih ovir in položaja ciljnega trga s pomočjo PEST-analize je nedvomno ena izmed najpomembnejših aktivnosti pri izbiri primerne tržne vstopne strategije, pa vendar sama po sebi še ne zagotavlja uspešnega izbora le-te. Poleg omenjene analize je

---

<sup>120</sup> Orig. »Der Wert der Leistung liegt im Geleisteten« (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2015).

pomembna tudi SWOT-analiza, kjer so zajeti tako zunanji kot notranji dejavniki prilagojeni profilu podjetja, saj na izbor tržne vstopne strategije vplivajo tudi razpoložljivi finančni in kadrovske resursi, s katerimi podjetje upravlja (Kutschker in Schmid 2011, 826), zato smo pričakovali, da bodo MSP zaradi možnega pomanjkanja finančnih in kadrovskih resursov izbrala strategijo JV in obratno, VP bodo zaradi samostojnosti in večjega nadzora nad celotnim procesom dela izbrala investicijo greenfield, kar pa v raziskavi o makedonskem trgu ni bilo statistično ugotovljeno oziroma značilno. Razlog za odsotnost statistično značilne razlike pri obravnavi posamezne institucionalne tržne vstopne strategije je lahko novi Zakon o davčni olajšavi oziroma oprostitvi na dobiček za obdobje 10 let (po izteku desetih let znaša davčna stopnja 10 %) v območjih tehnološko industrijskih razvojnih con za investitorje (Nenovska 2012, 110), kot tudi najnižji podjetniški in osebni davčni stopnji, saj je vlada Republike Makedonije uvedla novo enotno davčno stopnjo v višini 10 % za davek na dobiček in na osebni davek, 2,4-odstotni davek na nepremičnine ter 0 % za zadržane dobičke (PSD 2015). Kljub temu smo lahko pri preverbi krovne hipoteze teorijo potrdili, saj so MSP z večjim odstotkom izbrala funkcionalno tržno vstopno strategijo, VP pa institucionalno.

Vpliv starosti prevzetega podjetja na izbiro tržne vstopne strategije je bil v naši raziskavi statistično značilen z nekoliko večjim tveganjem, kar je bilo na podlagi teorije tudi pričakovano. Razlog za to, da so se podjetja v večji meri odločila za investicijo brownfield pri starejšem prevzetem podjetju, je lahko ta, da je po določenih letih poslovanja tehnologija zastarela ali ni več kompatibilna s hčerinskim podjetjem (Kutschker in Schmid 2011, 909) in bi jo bilo treba obnoviti, preoblikovati, medtem ko pri mlajšem podjetju teh preoblikovanj še ni treba izpeljati, kar se je tudi izkazalo z večjim tveganjem za statistično značilno ( $p=0,078$ ).

Raziskava v magistrskem delu je pri zadnji zastavljeni hipotezi pokazala, da zunanje ovire vplivajo na izbor tržne vstopne strategije JV kot smo iz teoretičnih proučitev tudi predvidevali, da večji vpliv ovir, s strani vlade, pomanjkanja finančnih resursov (Kotler 1998, 418) ali težav pri pridobivanju finančnih resursov povzroča izbiro JV in ne druge oblike institucionalne tržne vstopne strategije. Kot antonim smo izbrali investicijo greenfield, pri čemer smo prvo pojasnjevalno hipotezo zadnje krovne hipoteze lahko potrdili le delno z večjim tveganjem, saj vpliv notranjih ovir ni bil statistično značilen. Prav tako druga pojasnjevalna hipoteza zadnje krovne hipoteze in zadnja krovna hipoteza

nista pokazali statistične značilnosti. Eden od možnih razlogov za odsotnost statistične značilnosti na proučevanem trgu je lahko makedonska vlada, ki ponuja tujim investitorjem podporo, drugi razlog pa je lahko program, prav tako izdelan s strani vlade za spodbujanje neposrednih tujih investicij v Republiki Makedoniji (Nenovska 2012, 106).

Ugotovitve, ki smo jih dobili s probit analizo, so pokazale tudi, da bi se podjetja iz panoge trgovina in industrija ne glede na število zaposlenih na makedonskem trgu najverjetneje prej odločila za funkcionalno tržno vstopno strategijo kot pa za institucionalno, razlog za to je lahko, da so v večjem številu odgovarjala podjetja, ki delajo v segmentu trgovine na debelo, pri tem pa sta 2/3 podjetij spadali v kategorijo MSP. S tem bi lahko potrdili teorijo uppsalskega modela, da se podjetja najprej odločajo za tržno vstopno strategijo izvoz in gredo sčasoma korak naprej, oziroma izberejo bolj kompleksno strategijo. Pri tem bi lahko to bilo izhodišče za nadaljnjo analizo makedonskega trga, kjer bi bilo treba upoštevati dodatne dejavnike in odpreti novo dimenzijo proučitve, da bi lahko potrdili trditev o uppsalskem modelu na makedonskem trgu.

Tako iz teoretičnih kot tudi empiričnih ugotovitev, glede na dejstvo, da predstavlja koncept C&C novi poslovni model na makedonskem trgu in je naša proučevana družba multinacionalno podjetje ter ima precej izkušenj z internacionalizacijo na trgih Jugovzhodne Evrope, smo pri analizi upoštevali zgolj institucionalne tržne vstopne strategije. V nadaljevanju bomo podali subjektivno mnenje o najbolj primerni tržni vstopni strategiji na makedonski trg z novim poslovnim modelom.

Tržna vstopna strategija akvizicija je primerna za podjetja, pri katerih so analogni poslovni modeli že prisotni na ciljnim trgu. Ker obravnavamo inovativni koncept in analogni objekt prevzema, ki bi lahko bil tarča za proučevano družbo, ni prisoten na makedonskem trgu in menimo, da sta za proučevano družbo najbolj optimalni strategiji JV in investicija greenfield, pri čemer je strategija JV drugi najboljši izbor za vstop na makedonski trg saj so empirične raziskave pokazale veliko nezadovoljstvo s strategijo JV zaradi slabih odnosov in možnih konfliktov s poslovnimi partnerji (Breinbauer in drugi 2007; Hanslik 2012). Menimo, da najprimernejšo tržno vstopno strategijo z novim poslovnim konceptom C&C na pridobljenih rezultatih v magistrskem delu predstavlja tržna vstopna strategija greenfield. Izbiro lahko utemeljimo po eni strani zaradi velike podpore makedonske vlade do tujih investitorjev in nizkih davkov, po drugi strani pa zaradi velikega nadzora nad

lastnim kapitalom (Sima in drugi 2010, 17) in ustvarjanjem pozitivne podobe, ki ga podjetje uživa z odpiranjem novih delovnih mest na tujem trgu (Kotler 1998, 418).



## 12 LITERATURA

1. *Abitur Geschichte*. Die Außenpolitik der USA und der Sowjetunion angesichts der japanischen und deutschen Aggression. Dostopno prek: <http://abiturgeschichte.de/gnet/ebuch/zg/aggression1.pdf> (24. junij 2015).
2. Agencija Republike Slovenije za okolje. 2010. *Kazalci okolja v Sloveniji. Soci-ekonomski razvoj*. Dostopno prek: [http://kazalci.arso.gov.si/?data=indicator&ind\\_id=306](http://kazalci.arso.gov.si/?data=indicator&ind_id=306) (24. avgust 2015).
3. Ahlert, Dieter, Kristin Bölting-Große, Gerrit Heinemann in Maja Rohlfing. 2006. *Internationalisierung im Bekleidungseinzelhandel*. Dostopno prek: [http://www.econbiz.de/archiv1/2009/45141\\_internationalisierung\\_im\\_bekleidungseinzelhandel.pdf](http://www.econbiz.de/archiv1/2009/45141_internationalisierung_im_bekleidungseinzelhandel.pdf) (11. avgust 2015).
4. Amschlinger, C., Mario. 2011. *Internationalisierung im Mittelstand. Eine empirische Analyse kulturabhängiger Erfolgsfaktoren von Direktinvestitionen deutscher kleiner und mittlerer Unternehmen in Rumänien*. Köln: Josef Eul Verlag GmbH, Lohmar.
5. Anonimno, Mercator. 2015. *Intervju z avtorico*. Ljubljana 21. oktober.
6. Aphorismen. *Zitat*. Dostopno prek: [http://www.aphorismen.de/suche?f\\_autor=9839\\_Prof.+Dr.+Hermann+Simon](http://www.aphorismen.de/suche?f_autor=9839_Prof.+Dr.+Hermann+Simon) (18. avgust 2015).
7. --- *Zitat*. Dostopno prek: [http://www.aphorismen.de/suche?f\\_thema=Theorie+%26+Praxis](http://www.aphorismen.de/suche?f_thema=Theorie+%26+Praxis) (21. december 2015).
8. Appel, Alexandra, Martin Franz in Markus Hassler. 2012. Migros Türk – ein (trans-)nationales Unternehmen und Prozesse der Globalisierung im türkischen Lebensmitteleinzelhandel. *Geographica Helvetica* 66 (4): 271–280.

9. Auer, R., Benjamin. *Probit-Modell für binäre Daten*. Dostopno prek: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/probit-modell-fuer-binaere-daten.html> (20. januar 2015).
10. Auswärtiges Amt. 2014. *Wirtschaftsdatenblatt*. Dostopno prek: <http://www.auswaertiges-amt.de/cae/servlet/contentblob/350074/publicationFile/199771/WirtschaftsdatenPDF.pdf> (19. avgust 2015).
11. Axelsson, Podovšovnik, Eva. 2003. *Tečaj SPSS in statistike*. Dostopno prek: <http://www.kmf.fgg.uni-lj.si/matematika/anal4/priprave/2008-04-12-fgg.ppt> (02. november 2015).
12. B92. 2006. Najveće investicije u Srbiji od 2002, 01. avgust. Dostopno prek: [http://www.b92.net/biz/vesti/srbija.php?yyyy=2006&mm=08&dd=01&nav\\_id=216947](http://www.b92.net/biz/vesti/srbija.php?yyyy=2006&mm=08&dd=01&nav_id=216947) (16. avgust 2015).
13. Babić, Ante, Andreja Pufnik in Tihomir Stučka. 2001. *Teorija i stvarnost inozemnih izravnih ulaganja u svijetu i u tranzicijskim zemljama s posebnim osvrtom na Hrvatsku*. Zagreb: Hrvatska narodna banka.
14. Berndt, R., Fantapie in Sander C. M. Altobelli. 2010. *Informationsgrundlagen des internationalen Marketing-Management*. Dostopno prek: [http://www.springer.com/cda/content/document/cda\\_downloaddocument/9783642126901-c1.pdf?SGWID=0-0-45-986355-p174032862](http://www.springer.com/cda/content/document/cda_downloaddocument/9783642126901-c1.pdf?SGWID=0-0-45-986355-p174032862) (16. julij 2015).
15. *Bilten*. 2001. Ministerstvo za finansii Republika Makedonija. Dostopno prek: <http://www.finance.gov.mk/files/u9/bilten09-2001.pdf> (26. avgust 2015).
16. Bischoff, Dennis, Alexander Halberstadt in Caren Sureth. 2008. Internationalisierung, Unternehmensgröße und Konzernsteuerquote. *Arqus* 56: 1–23.

17. *Biznis vesti*. 2014. Vo juni se otvara TC REM – najgolem trgovski centar vo Tetovo, 20. maj. Dostopno prek: <http://www.biznisvesti.mk/vo-juni-se-otvora-tts-rem-najgolemiot-trgovski-tsentar-vo-tetovo/> (28. avgust 2015).
18. *Blic*. 2014. Makedonija će uložiti više od milijardu evra u putnu infrastrukturu, 09. januar. Dostopno prek: <http://www.blic.rs/Vesti/Svet/433372/Makedonija-ce-uloziti-vise-od-milijardu-evra-u-putnu-infrastrukturu> (25. avgust 2015).
19. Blossfeld, H., Peter. 2006. *Globalisierung, wachsende Unsicherheit und die Veränderung der Chancen der jungen Generation in modernen Gesellschaften*. Dostopno prek: <https://eldorado.tu-dortmund.de/bitstream/2003/28687/1/blossfeld.pdf> (22. avgust 2015).
20. Bode, Alexander. 2009. *Wettbewerbsvorteile durch internationale Wertschöpfung*. Doktorska disertacija. Darmstadt: Technische Universität.
21. Borchert, Margret in Johanna H. Eckerland. 2011. *Internationalisierung in der Kontraktlogistik: Theorie und Praxis auch für kleinere Unternehmen*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
22. Bormann, Axel, Manfred Holthus, Karl-Wolfgang Menck in Bernd Schmatz. 1996. *Kleine und mittlere deutsche Unternehmen in Asien: Investitionschancen und Erfahrungen*. Hamburg Baden-Baden: Institut für Wirtschaftsforschung.
23. Bösch, Martin. 2014. *Internationales Finanzmanagement: Rahmenbedingungen, Investition, Finanzierung und Risikomanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
24. Breinbauer, Andreas, Michael Eidler, Gerhard Kucera, Kurt Matyas, Martin Poiger, Gerald Reiner in Michael Titz. 2007. *Kriterien einer erfolgreichen Internationalisierung am Beispiel ausgewählter Produktionsbetriebe in Österreich*. Vienna: University of Applied Sciences bfi.
25. Brodersen, Torben-Leif, Felix Peckert, Antje Kiewitt, Hubertus Boehm, Eckhard Flohr, Ruth Dünisch, Carsten Stammen in Goetz-Ulf Jungmichel. 1999. *Existenzgründung mit*

- System: Ein Leitfaden des Deutschen Franchise – Verbandes e. V.* Dostopno prek: <http://www.gruenderblatt.de/files/franchise-leitfaden-dfv.pdf> (07. avgust 2015).
26. *Build. MK.* 2010. *Otvoren vtoriot supermarket na Tuš vo Veles*, 28. april. Dostopno prek: <http://www.build.mk/?p=3140> (29. avgust 2015).
27. Bundesministerium für Bildung und Forschung. *Wissenschaft im Dialog*. Dostopno prek: [http://www.einsteinjahr.de/page\\_1781.html](http://www.einsteinjahr.de/page_1781.html) (21. december 2015).
28. Busch, Rainer, Rudolf Dögl in Fritz Unger. 1995. *Internationales Marketing*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
29. Burgijašev, Jelena. 2009. *Različni pristupi kreditnom skoring sistemu*. Magistrsko delo. Novi Sad: Fakulteta za matematiko.
30. Camphausen, Bernd. 2013. *Strategisches Management: Planung, Entscheidung, Controlling*. München: De Gruyter Oldenbourg Verlag.
31. *CC Verband.* Der C+C und Zustellgroßhandel. Dostopno prek: <http://www.ccverband.eu/cc-branche.php> (25. junij 2015).
32. *Chicago Tribune.* 1920. Sunday, The World's Greatest Newspaper. 12, september. Dostopno prek: <http://archives.chicagotribune.com/1920/09/12/page/136/article/moving-stairs-for-all-night-cash-carry> (04. september 2015).
33. Crvenkovska, Nataša in Verica Jordanova. 2008. *Trgovski sindžiri*. Skopje: Kapital Media Group d.o.o..
34. Cvetanova, Ganka. 2007. *Kulturni razliki i opšttestvenata integracija: Makedonija pred i po ramkovniot dogovor*. Ohrid: Institut za ekonomski strategii i megjunarodni odnosi.

35. Časomer. 2009. Časopis Mercator, d.d., Jubilejna izdaja. Dostopno prek: [http://www.mercator.si/\\_files/42015/%C4%8Dasomer\\_60\\_jubilejni.pdf](http://www.mercator.si/_files/42015/%C4%8Dasomer_60_jubilejni.pdf) (08. avgust 2015).
36. Čurović, Stanka. 2011. *Bez zaustavljanja*, november. Dostopno prek: <http://progressivemagazin.rs/online/stanka-curovic-mercator/> (17. avgust 2015).
37. Ćuzović, Sreten in Svetlana S. Mladenović. 2012. Marketinška dimenzija internacionalnih trgovinskih kompanija s posebnim osvrtom na tržište Srbije. *EBSCO* 50 (4): 571–597.
38. Das Statistik-Portal. 2014a. *Anteil der Unternehmen mit Internetzugang in europäischen Ländern*. Dostopno prek: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/75574/umfrage/unternehmen-mit-internetzugang-in-der-eu/> (24. avgust 2015).
39. --- 2014b. *Bruttoumsatz der führenden Cash & Carry-Unternehmen weltweit (in Millionen US-Dollar)*. Dostopno prek: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/233311/umfrage/gesamtumsatz-der-groessten-cashundcarry-unternehmen-weltweit/> (26. avgust 2015).
40. Dehnen, S., Hermann. 2012. *Markteintritt in Emerging Market Economies: Entwicklung eines Internationalisierungsprozessmodells*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
41. Delo. 2006. Mercator 76-odstotni lastnik družbe M-Rodić, 20. oktober. Dostopno prek: <http://www.delo.si/clanek/o165788> (17. avgust 2015).
42. Demgenski, Caroline in Annette, Icks. 2002. *Berufliche Bildung in jungen Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
43. Denar. 2014. Žito marketi se širat vo Skopje nov market vo Butel, 01. oktober. Dostopno prek: <http://denar.mk/60079/biznis/zito-marketi-se-siri-vo-skopje-nov-market-vo-butel> (29. avgust 2015).

44. Devetak, Gabrijel in Riko Novak. 2012. Organizacijski in poslovni vidiki slovensko hitro rastočih podjetij. *Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre* 1: A 36–A 41.
45. Dimitrov, Nikola. *Demografski kontrasti na naselenieto vo Republika Makedonija spored nacionalnost, majčin jazyk i veroispoved (popis 1994 i 2002 godina)*. Dostopno prek: [https://eprints.ugd.edu.mk/1682/1/Doc.d-r.Nikola.V.Dimitrov-demografski\\_kontasti\\_na\\_naselenioto\\_vo\\_R.M%20.pdf](https://eprints.ugd.edu.mk/1682/1/Doc.d-r.Nikola.V.Dimitrov-demografski_kontasti_na_naselenioto_vo_R.M%20.pdf) (21. avgust 2015).
46. Dlib. 1944. Enakopravnost, 21. januar. Dostopno do: <http://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-SC4JWAKP/4e687df5-b16d-45a3-bab0-2f0f882e7096/PDF> (27. junij 2015).
47. Doc Slide. Marketing SWOT analiza. Dostopno prek: <http://docslide.us/documents/marketing-swot-analiza-2.html> (29. avgust 2015).
48. Domino. Internationalisierungstheorien? Dostopno prek: [http://domino.uni-graz.at/iim-extern/fuchs/download.nsf/be1b79ddee80fe40c125689a0033350f/70b8a35a269ae11ec125709f003211e4/\\$FILE/Theorien%C3%9Cberblick.pdf](http://domino.uni-graz.at/iim-extern/fuchs/download.nsf/be1b79ddee80fe40c125689a0033350f/70b8a35a269ae11ec125709f003211e4/$FILE/Theorien%C3%9Cberblick.pdf) (08. julij 2015).
49. Dončev, Den. 2010. *Stranski direktni ivensticii*, 20. april. Dostopno prek: <http://www.utrinski.mk/?ItemID=BB4232F782721E479DC17799606B6B9D> (20. avgust 2015).
50. Dulupcu, Ali, Murat in Onur Demirel. 2005. *Globalisierung und Internationalisierung*. Dostopno prek: <http://www.phil.muni.cz/ped/ECOLAB/ger/modules/docs/internationalisierung-und-globalisierung-theorie.doc> (12. junij 2015).
51. Döhrn, Roland in Günter Heiduk. 1999. *Theorie und Empirie der Direktinvestitionen*. Berlin: Duncker in Humblot GmbH.
52. EBCS. Euro Business Center Skopje. *200 najgolemi*. Dostopno prek: [http://www.eurobc.mk/utd\\_200\\_mk.html](http://www.eurobc.mk/utd_200_mk.html) (29. avgust 2015).

53. *Ekapija*. 2014. Carrefour in Belgrad und Novi Sad? 16. januar. Dostopno prek: <http://www.ekapija.com/website/de/page/837582/Carrefour-in-Belgrad-und-Nov-Sad> (28. avgust 2015).
54. *Ekonomski Lider*. 2013. Finansii, 04. april. Dostopno prek: <http://lider.mk/2013/04/04/tineks-raboti-kolku-ramstor-tediko-i-sp-market-zaedno/> (27. avgust 2015).
55. Embassy of Republic of Slovenia Skopje. 2010. *Delovni obisk Tuš Makedonija*, 20. maj. Dostopno prek: [http://www.skopje.embassy.si/index.php?id=1223&L=1&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=4725&cHash=3cff2683cc72b8dae0654698f4516cd6](http://www.skopje.embassy.si/index.php?id=1223&L=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=4725&cHash=3cff2683cc72b8dae0654698f4516cd6) (29. avgust 2015).
56. Emrich, Christin. 2007. *Interkulturelles Marketing-Management: Erfolgsstrategien, Konzepte, Analysen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. GWV Fachverlage GmbH.
57. *Engrotuš*. Za nas. Dostopno prek: <http://tus.com.mk/Tus/Za%20Tus.aspx> (20. avgust 2015).
58. *EnklikAnketa*. Dostopno prek: <https://www.1ka.si> (09. september 2015).
59. *EU-Austritts-Volksbegehren erfolgreich!* Geschichte der EU. Dostopno prek: <http://eu-austritts-volksbegehren.blogspot.com/p/geschichte-der-eu.html> (24. junij 2015).
60. Eurostat. *Länderprofile*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/eurostat/guip/introAction.do?profile=cpro&theme=eurind&lang=de> (19. avgust 2015).
61. Europäische Kommission. 2003/2004. *Beobachtung der europäischen KMU*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/3241/attachments/1/translations/en/renditions/native> (15. avgust 2015).

62. Fallgatter, J., Michael. 2007. *Junge Unternehmen: Charakteristika, Potenziale, Dynamik*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
63. Ferligoj, Anuška, Karmen Leskošek in Tina Kogovšek. 1995. *Zanesljivost in veljavnost merjenja*. Metodološki zvezki 11. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
64. Fink, Iris, Anita G. Urnaut in Darko Števančec. 2009. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.
65. Fisch, H., Jan. 2006. *Management International Reviw. Internationale Realoptionen*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler. GWV Fachverlage GmbH.
66. Fischer, Lisa. 2010. *Wachstum durch Mergers & Akquisitions – mit Fallbeispiel Coca-Cola/Römerquelle*. Diplomsko delo. Wien: Universität, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften.
67. Fritz, Wolfgang. 1999. Markteintrittsstrategien in der Internet - Ökonomie. *Braunschweig* 99 (21): 2–26.
68. Gade, Christian in Albert Martin. 2009. *Führungsbeziehungen*. Dostopno prek: [http://www.leuphana.de/fileadmin/user\\_upload/Forschungseinrichtungen/imf/files/schrifte\\_nreihe/37\\_Fuehrungsbeziehungen.pdf](http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/imf/files/schrifte_nreihe/37_Fuehrungsbeziehungen.pdf) (22. junij 2015).
69. *Gazi baba*. Dooel, doo. Dostopno prek: <http://www.gazibaba.gov.mk/ekonomija-i-biznis/registriranje-pretprijatija/dooel-doo.html?lang=mk> (28. oktober 2015).
70. Gerpott, J., Torsten in Fenna B. Neubauer. 2011. Integrationsgestaltung und Zusammenschlusserfolg nach einer Unternehmensakquisition: eine empirische Studie aus Mitarbeitersicht. *Akquisitionsintegration* 63: 118–154.
71. *Globalisierung Fakten*. Internationalisierung und Globalisierung. Dostopno prek: <http://www.globalisierung-fakten.de/globalisierung-informationen/internationalisierung-und-globalisierung/> (20. junij 2015).



72. Gnidovec, Uroš. 2012. *Analiza možnosti krepitve internacionalizacije podjetja Mercator Emba z blagovno znamko Benquick*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
73. Gollwitzer, Mario, Sebastian Lotz, Thomas Schlösser in Bernhard Streicher. 2013. *Soziale Gerechtigkeit. Was unsere Gesellschaft aus den Erkenntnissen der Gerechtigkeitspsychologie lernen kann*. Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
74. Gospodarska Zbornica Slovenije. *Anketni vprašalnik. Internacionalizacija slovenskih podjetij v sodelovanju z GZS*. Dostopno prek: <http://www.gzs.si/pripone/vpra%C5%A1alnik%20-%20internationalizacija.pdf> (24. julij 2015).
75. --- *Slovenski izvozniki v Makedonijo*. Dostopno prek: <http://www.sloexport.si/Search?poizvedbaid=32> (10. oktober 2015).
76. GOV. *Analiza strateških elementov: definicija. Poslanstvo*. Dostopno prek: <http://www2.gov.si/mju/emris.nsf/0/BE966A13472D9A02C1256E7B005A221A?OpenDocument> (11. september 2015).
77. Groll, Tina. 2012. *Manager mit Chinesisch-Kenntnissen gesucht*, 04. julij. Dostopno prek: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-07/studie-fremdsprachenkenntnisse-unternehmen> (02. julij 2015).
78. Gronlund, Rikke in Martin Nielsen. 2004. *Internationalisierung einer Werbekampagne*. Aarhus: Institut für deutsche Sprache Wirtschaftsuniversität.
79. Gunkel, A., Marcus. 2010. *Effiziente Gestaltung des Risikomanagements in deutschen Nicht-Finanzunternehmen: Eine empirische Untersuchung*. Norderstedt: Books on Demand Verlag GmbH.
80. Hacken. Dostopno prek: <https://www.google.si/search?q=gelber+hacken&espv=2&biw=1280&bih=699&source=ln>

ms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiW66OrqMjKAhUC\_SwKHetEDBkQ\_AUIBigB#imgrc=Q6oNGRv0SCkcbM%3A (26. december 2015).

81. Hassel, Anke, Martin Höpner, Antje Kurdelbusch, Britta Rehder in Rainer Zugehör. 2000. Zwei Dimensionen der Internationalisierung: Eine empirische Analyse deutscher Großunternehmen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 52 (3): 500–519.
82. Hanf, C., Hennig in Jon H. Hanf. 2005. Internationalisierung des Lebensmitteleinzelhandels und dessen Auswirkung auf den Ernährungssektor. *Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie* 14: 87–98.
83. Hanslik, Artus. 2012. *Internationaler Markteintritt von kleinen und mittleren Unternehmen in China. Eine transaktionskostentheoretische Modellierung*. Wiesbaden: Springer Gabler, Fachmedien.
84. Hauser, Christian, Ralph Lehmann, van den Samuel Bergh in Flurin Trombetta. 2010. *Umgang mit kulturellen Barrieren bei Direktinvestitionen in Mittel- und Osteuropa. Handbuch für Schweizer Unternehmen*. Chur: HTW Chur Verlag.
85. Herbert, Paul in Wollny Volrad. 2014. *Instrumente des strategischen Managements*. Grundlagen und Anwendungen. 2. Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
86. Herstatt, Cornelius in Sabine Walch. 1999. Lizenzierung als Instrument des Internationalen Technologiemarketings. *Discussion-Paper* 99 (2): 2–21.
87. Hirsch, K., Hartmut. 2008. Multinationale Unternehmen. *SSOAR Open Access Repository* 23: 3–33.
88. Hofer. Pomembni mejniki. Dostopno prek: <https://podjetje.hofer.si/sl/o-hoferju/podjetje/pomembni-mejniki> (07. avgust 2015).

89. International Institute for Middle East and Balkan Studies. *Makedonija: Naprej z novim predsednikom in oslABLJENO opozicijo*. Dostopno prek: <http://www.ifimes.org/si/7879-makedonija-naprej-z-novim-predsednikom-in-oslabljeno-opozicijo> (18. avgust 2015).
90. Inštitut za ekonomska raziskovanja. 2007. *Priročnik za prednost tehnologij*. Dostopno prek: [http://www2.arnes.si/~korp12/FM/articles/Technology%20transfer-TT%20\(IRC\).doc](http://www2.arnes.si/~korp12/FM/articles/Technology%20transfer-TT%20(IRC).doc) (08. julij 2015).
91. *In Store*. 2012. Makedonija: Carrefour stiče u Skoplje, 24. avgust. Dostopno prek: <http://www.instore.rs/newsarticle/newsarticle/Carrefour-stize-u-Skoplje> (28. avgust 2015).
92. --- 2014a. Makedonija: Carrefour odprl trgovino v Tetovu, 01. september. Dostopno prek: <http://www.instore.si/newsarticle/newsarticle/Carrefour-odprl-trgovino-v-Tetovu> (29. avgust 2015).
93. --- 2014b. Makedonija: Se otvori nov market na »Kam« vo Delčevo, 30. julij. Dostopno prek: <http://www.instore.mk/newsarticle/newsarticle/Se-otvori-nov-market-na-Kam-vo-Dracevo> (30. avgust 2015).
94. *Informacii*. Internet Provajderi – Internet Uslugi. Dostopno prek: <http://informacii-mk.com/internet-provajderi.html> (28. avgust 2015).
95. Internet Word Stats. 2010. *Internet Usage Stats and Market Report. Macedonia*, 30. junij. Dostopno prek: <http://www.internetworldstats.com/euro/mk.htm> (21. avgust 2015).
96. --- 2014. *Internet Users in Europe*, 30. junij. Dostopno prek: <http://www.internetworldstats.com/stats4.htm> (21. avgust 2015).
97. *ISSUU*. 2010. Kapital media group, najbogate turski semejstva, 26. november. Dostopno prek: <http://issuu.com/kapitalmediagroup/docs/174-kapital--26-11-2010> (27. avgust 2015).
98. *IUS-INFO*. Register predpisov. Dostopno prek: <http://www.iusinfo.si/Register/Kazalo.aspx?Src=WF2cfQSVrmEFiqP7n4TjB0XC%2fktaw>

JtS51ui8tI1BbFEKCR%2fVv%2bwyTkW%2fA1H%2fuRpExe%2bxsRCCSFEEpGnuW  
%2bIWjFXMPAMdSZ6ypekhRMS%2b%2bt4GSHSV%2b3BmnO006fxEWrM (18.  
avgust 2015).

99. Ivers, Holger. *Die Internationalisierung der Kleinen Unternehmen*. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag GmbH.
100. *Izreke i citati*. Dostopno prek: <http://izrekeicitati.net/category/aleksandar-veliki/> (21. december 2015).
101. *Izvožno okno*. 2009/2015a. Bilateralni ekonomski odnosi Makedonije s Slovenijo. Dostopno prek: [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Makedonija/Bilateralni\\_ekonomski\\_odnosi\\_s\\_Slovenijo\\_4164.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Makedonija/Bilateralni_ekonomski_odnosi_s_Slovenijo_4164.aspx) (18. avgust 2015).
102. --- 2009/2015b. Mednarodno gospodarsko sodelovanje v Makedoniji. Dostopno prek: [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Makedonija/Mednarodno\\_gospodarsko\\_sodelovanje\\_6441.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Makedonija/Mednarodno_gospodarsko_sodelovanje_6441.aspx) (24. november 2015).
103. Jaćimivić, Danijela. 2012. *Empirična analiza verjetnosti unovčevanja bančnih garancij*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
104. Jaklič, Andreja in Marjan Svetličič. 2003. *Enhanced Transition Through Outward Internationalization: Outward FDI by Slovenian firms*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
105. --- 2005. *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
106. Jaklič, Andreja. 2006. Razvojna vloga slovenskih multinacionalk. *Teorija in praksa* 43 (1–2): 123–144.

107. --- 2011. Razvoj storitev ekonomske diplomacije; vrzel med ponudbo in povpraševanjem v pospeševanju internacionalizacije. *Teorija in praksa* 48 (3): 751–775.
108. Jaklič, Andreja, Aljaž Kunčič in Matija Rojec. 2013. Motivi in ovire slovenskih podjetij za investiranje v tujini se v zadnjih desetih letih niso spremenili. *IB revija* 1: 5–17.
109. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
110. --- 1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
111. --- 2013. Oglaševanje in celovito marketinško komuniciranje. V *Oglaševanje - Oglaševanje in celovito marketinško komuniciranje. Vloga oglaševanja v marketingu*, ur. Zlatko, Jančič in Vesna, Žabkar, 20–30. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
112. Janev, Blagoja. 2013. *Nova Makedonija. Od Skopje do Štip ke se stignuva za polovina čas*, 29. april. Dostopno prek: <http://www.novamakedonija.com.mk/NewsDetal.asp?vest=42913758159&id=10&setIzdanie=22868> (25. avgust 2015).
113. Johnson, Gerry, Kevan Scholes in Richard Whittington. 2011. *Strategisches Management – Eine Einführung: Analyse, Entscheidung und Umsetzung*. 9. Auflage. München: Pearson Studium GmbH.
114. Jurše, Milan, Polona Tominc in Jerneja Jager. 2012. Kompleksnost vzvodov strategije prodajnih poti v izvoznem trženju. *Marketing magazin* 19: 49–71.
115. Kaltenbacher, Sandra. 2011. *Schriftenreihe Empirische Personal- und Organisationsforschung: Band 48. Integration bei Mergers & Akquisitions: Eine empirische Studie des Human Resource Managements aus Sicht des ressourcenbasierten Ansatzes*. München in Mering: Rainer Hampp Verlag.
116. *Kam market*. Istorija. Dostopno prek: <http://www.kam.com.mk/market.asp> (30. avgust 2015).

117. Kastelec, Damijana in Katarina Košmelj. 2009. *Statistična analiza podatkov s programoma excel 2003 in R*. Ljubljana: Biotehniška fakulteta.
118. Kienbaum, Jochen, Joachim Gutmann in Ruediger Kabst. 2000. *Internationalisierung im Mittelstand: Chancen – Risiken – Erfolgsfaktoren*. Wiesbaden: Gerhard und Lore Kienbaum Stiftung. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
119. Kluge, Norbert in Eckhard Voss. 2003. Managementstile und Arbeitnehmerbeteiligung bei ausländischen Unternehmen in Polen, Tschechien und Ungarn. *WSI Mitteilungen* 1: 66–70.
120. Knabe, Oliver. 2010. *Carrefour nimmt Südosteuropa ins Visier*, 23. februar. Dostopno prek: [http://www.nov-ost.info/index/Article/1472069\\_Carrefour\\_nimmt\\_Sudosteuropa\\_ins\\_Visier.html](http://www.nov-ost.info/index/Article/1472069_Carrefour_nimmt_Sudosteuropa_ins_Visier.html) (28. avgust 2015).
121. Komljanc, Natalija. 2008. *Konzulentstvo – kaj je to? – odzivi + nadaljevanje*. Dostopno prek: [http://www.zrss.si/pdf/260811095644\\_\\_konzulentstvo\\_kaj\\_je\\_to\\_2010.pdf](http://www.zrss.si/pdf/260811095644__konzulentstvo_kaj_je_to_2010.pdf) (26. avgust 2015).
122. Kotler, Philip. 1997. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. New Jersey: Upper Saddle River. Prentice – Hall, Inc. A Simon & Schuster Company.
123. --- 1998. *Marketing Management – trženjsko upravljanje: analliza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. 2. izdaja. Ljubljana: Slovenska knjiga.
124. Kraus, Sascha in Matthias Fink. 2008. Entrepreneurship: Theorie und Fallstudien zu Gründungs-, Wachstums- und KMU- Management. *Facultas Verlags- und Buchhandels AG*: 121–133.
125. Kraus, Georg. 2011. *Zitate zum Thema Strategie*. Dostopno prek: <http://www.kraus-und-partner.de/strategie/zitate> (21. december 2015).

126. Kreikebaum, Hartmut, Dirk U. Gilbert in Glenn O. Reinhardt. 2002. *Organisationsmanagement internationaler Unternehmen*. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
127. Kreuz. Dostopno prek:  
[https://www.google.si/search?q=kreuz&espv=2&biw=1280&bih=699&source=lnms&tbnisch&sa=X&ved=0CAYQ\\_AUoAWoVChMI-pXUy4L1yAIVJ71yCh1VbQBL#imgrc=HgKpfNdDNTBUDM%3A](https://www.google.si/search?q=kreuz&espv=2&biw=1280&bih=699&source=lnms&tbnisch&sa=X&ved=0CAYQ_AUoAWoVChMI-pXUy4L1yAIVJ71yCh1VbQBL#imgrc=HgKpfNdDNTBUDM%3A) (03. november 2015).
128. Kropivnik, Samo in Tina Kogovšek. 2003/2004. Analize podatkov z SPSS-om. Dostopno prek: <http://cdn.filternet.si/att/MODULENAME210d157.doc> (21. december 2015).
129. Krystek, Ulrich in Eberhard Zur. 1997. *Internationalisierung: Eine Herausforderung für die Unternehmensführung*. Berlin in Heidelberg: Springer-Verlag.
130. KSV. *Country Report für Investoren und Exporteure Mazedonien*. 2014. Dostopno prek: <https://www.ksv.at/sites/default/files/assets/documents/926leitfadenmazedonien.pdf> (17. avgust 2015).
131. Krystek, Ulrich in Eberhard Zur. 2002. *Handbuch Internationalisierung: Globalisierung – eine Herausforderung für die Unternehmung*. Band 1. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin.
132. Kutschker, Michael in Stefan Schmid. 2008. *Internationales Management*. 6. Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
133. --- 2011. *Internationales Management*. 7. Auflage. Oldenbourg in München: Wissenschaftsverlag GmbH.
134. Lah, Marko. 1998. Marketinške implementacije ekonomskih teorij rasti podjetja. *Marketing magazin* 3: 9–15.
135. --- 2000. *Makroekonomsko okolje*. Koper: Visoka šola za management.

136. --- 2013. Mala in srednja podjetja z vidika teorije transakcijskih stroškov. *Teorija in praksa* 50 (5-6): 699–716.
137. Lang, Marco. 2005. *Internationale Verlagerung der Erstellung innerbetrieblicher Dienstleistungs- und Verwaltungsfunktionen: eine Analyse der Möglichkeiten für die Bauzulieferindustrie*. Berlin: Technische Universität.
138. Lange, Manfred. 2014. *Die Praxis des Internationalen Marketing – Ein Blick hinter die Kulissen der Globalisierung*. München: FGM-Verlag an der Ludwig-Maximilians-Universität.
139. *Lebensmittelzeitung*. Top 10 Cash + Carry Europa 2015. Dostopno prek: [http://www.lebensmittelzeitung.net/business/daten-fakten/rankings/Top-10-Cash--Carry-Europa-2015\\_619.html#rankingTable](http://www.lebensmittelzeitung.net/business/daten-fakten/rankings/Top-10-Cash--Carry-Europa-2015_619.html#rankingTable) (04. september 2015).
140. Leick, Birgit, Grit Leßmann in Jens Nussbaum. 2012. Internationalisierungspfade mittelständischer Unternehmen in Osteuropa – Internationalisierungsprozess und Standorteffekte am Beispiel niedersächsischer KMU. *Institut für Mittelstandsforschung – Materialien* 218: 1–34.
141. Ličen, Darko. 2006. *Ovire pri internacionalizaciji malih podjetji pri vstopanju na tuje trge*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
142. Loebe, Herbert in Eckart Severing. 2012. *Qualifizierungsberatung in KMU*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
143. Lüning, Jörg. 1992. Direktinvestitionen und Standortverhalten von multinationalen Unternehmen. Eine theoretische und empirische Analyse für die Stadt Wien. *Wirtschaft und Gesellschaft* 18 (4): 427–448.
144. Macharzina, Klaus in Hendrik Fisch. 2004. Globalisierung. V *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, ur. Georg, Schreyögg in Axel, v., Werder, 360–369. Stuttgart: Schäffer-Poechel Verlag.



145. Maček, Anita. 2010. *Analiza dejavnikov vpliva in posledic neposrednih tujih investicij*. Mednarodna poslovna šola. Ljubljana. Dostopno prek: <http://porocivalec.ibs.si/sl/component/content/article/40-letnik-1-t-1-vol-1-no-1/124-doc-dr-anita-maek-analiza-dejavnikov-vpliva-in-posledic-neposrednih-tujih-investicij> (26. junij 2015).
146. Madon, Maša in Meta Mestnik. 2014. *Analiza nagrajevanja managerjev v zaprtih družbah v Sloveniji*. Skupinsko magistrsko delo. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
147. Maljiči, Nazmi. *Političkata tolerancija vo funkcija na mirot*. Dostopno prek: <http://www.fes.org.mk/pdf/tolerancija.pdf> (21. avgust 2015).
148. Marx, Mischa. 2011. *Cross-border Mergers & Acquisitions in China: Implikationen und Handlungsempfehlungen für ein modifiziertes Phasenmodell*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
149. Max. 2013. Naskoro ke započne eksproprijacijata na terenot za avtopatot Kičevo-Ohrid, 02. november. Dostopno prek: [http://struga.altervista.org/blog/naskoro-ke-zapocne-eksproprijacijata-na-terenot-za-avtopatot-kicevo-ohrid/?doing\\_wp\\_cron=1440493057.5019650459289550781250](http://struga.altervista.org/blog/naskoro-ke-zapocne-eksproprijacijata-na-terenot-za-avtopatot-kicevo-ohrid/?doing_wp_cron=1440493057.5019650459289550781250) (25. avgust 2015).
150. Mayer, Thomas. 1997. *Medienrecht im Kontext standortrelevanter Faktoren. Bestimmungsfaktoren für die Standortentscheidung privater Fernsehveranstalter in Deutschland – unter besonderer Berücksichtigung medienrechtlicher Rahmenbedingungen*. München: Herbert Utz Verlag Wissenschaft.
151. Mena. Trgovski formati. Dostopno prek: [http://www.mena.rs/cms/index.php?option=com\\_content&view=article&id=155%3Atrgovinski-formati&catid=37%3Akomentari-propisa&Itemid=79&lang=sr](http://www.mena.rs/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=155%3Atrgovinski-formati&catid=37%3Akomentari-propisa&Itemid=79&lang=sr) (31. avgust 2015).
152. Mercator. 2004. Mercator v Evropi, 13. maj. Dostopno prek: <http://seonet.ljse.si/file.aspx?AttachmentID=5640> (15. avgust 2015).

153. --- 2007. Mercator vstopil na trg Črne Gore. Sporočilo za javnost. Dostopno prek: [http://www.mercator.si/\\_files/27485/mercator\\_vstopil\\_na\\_trg\\_crne\\_gore.doc](http://www.mercator.si/_files/27485/mercator_vstopil_na_trg_crne_gore.doc) (15. avgust 2015).
154. --- 2014. Poročilo o poslovanju Skupine Mercator in družbe Poslovni sistem Mercator, d.d. v obdobju 1–9 2014. Dostopno prek: <http://www.mercatorgroup.si/assets/Dokumenti-pdf/Medletno-Porocilo-Skupina-Mercator-1-9-2014.pdf> (02. september 2015).
155. --- 2015a. Spletno mesto Skupine Mercator. Dostopno prek: <http://www.mercatorgroup.si/sl/o-skupini/poslanstvo-vizija-vrednote/> (12. avgust 2015).
156. --- 2015b. Spletno mesto Skupine Mercator. Dostop prek: <http://www.mercatorgroup.si/sl/o-skupini/veleprodaja-in-cash-and-carry/cash-and-carry/> (22. oktober 2015).
157. Meyer, Rolf in Adrian Urs Sidler. 2010. *Erfolgsfaktoren junger Unternehmen – Empirische Studie zur Situation junger Unternehmen in der Schweiz*. Berlin: Edition Gesowip Basel.
158. Miessgang, Michael. 2014. *Strategien und Konzepte der Internationalisierung: Empirische Analyse der Erfolgsfaktoren österreichischer KMU auf dem Schweizer Markt*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
159. Miković, Mladen. 2006. *Makedonija: Tuš v boj za četrtiski delež*, 5. februar. Dostopno prek: <http://www.finance.si/144132/Makedonija-Tu%C5%A1-v-boj-za-%C4%8Detrtiski-dele%C5%BE> (29. avgust 2015).
160. MKD. 2014. Žito market so nov supermarket vo Skopje, 24. november. Dostopno prek: <http://www.mkd.mk/makedonija/ekonomija/zhito-market-so-nov-supermarket-vo-skopje#1> (29. avgust 2015).
161. Morschett, Dirk, Bernhard Swoboda, Hanna S. Klein in Joachim Zentes. 2010. *Retailing & Consumer Goods Marketing. Impulse für Handel und Konsumgüterindustrie*. Dostopno

prek:

<https://www.unifr.ch/intman/assets/files/Research/Newsletter/Retailing%20&%20Consumer%20Goods%20Marketing%20-%20Dezember%202010.pdf> (28. junij 2015).

162. Mrgole, Tilen. 2009. *Vpliv poslovnega komuniciranja na mednarodno poslovanje*. Dostopno prek: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Mrgole%20Tilen.pdf> (11. avgust 2015).
163. Mühlbäck, Klaus. 2011. *Internationales Marketing*. Dostopno prek: <http://de.slideshare.net/SteinbeisSIBE/input-internationales-marketing> (16. avgust 2015).
164. Narodna banka na Republika Makedonija. 2014. *Izveštaj za finansiskata stabilnost na Republika Makedonija vo 2013 godina, julij*. Dostopno prek: [http://www.nbrm.mk/WBStorage/Files/\\_FSR\\_2013\\_MKD.pdf](http://www.nbrm.mk/WBStorage/Files/_FSR_2013_MKD.pdf) (21. avgust 2015).
165. --- 2015. *Izveštaj za finansiskata stabilnost na Republika Makedonija vo 2014 godina, avgust*. Dostopno prek: [http://www.nbrm.mk/WBStorage/Files/Regulativa\\_FSR\\_2014.pdf](http://www.nbrm.mk/WBStorage/Files/Regulativa_FSR_2014.pdf) (01. avgust 2015).
166. Nastav, Bojan. 2009. *Siva ekonomija v Sloveniji: merjenje, vzroki in posledice*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
167. Nenovska, Nikolina. 2012. *Makroekonomski aspekti na stranski direktni investiciji – so osvrst na strankite direktni investiciji vo Republika Makedonija*. Doktorska disertacija. Prilep: Ekonomski fakultet. Univerzitet Sv. Kliment Ohridski-Bitola.
168. *Netpres*. 2014. Ekskluzivno: Štipski »Kit-Go« saka da go kupi »Tediko«, 16. junij. Dostopno prek: <http://netpress.com.mk/ekskluzivno-shtipski-kit-go-saka-da-go-kupi-tediko/> (30. avgust 2015).
169. Niederkorn, Martine. 2008. *Markteintrittsstrategien in Europa – eine netzwerkanalytische Betrachtung von Exporten und Direktinvestitionen*. Berlin: Logos Verlag.

170. Nielsen. 2014. Deutschland, Handel, Verbraucher, Werbung. Dostopno prek: [http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/eu/nielseninsights/pdfs/Nielsen\\_Universen\\_D\\_2014\\_Inet.pdf](http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/eu/nielseninsights/pdfs/Nielsen_Universen_D_2014_Inet.pdf) (25. avgust 2015).
171. Odeja. Zgodovina. Dostopno prek: <http://odeja.si> (30. avgust 2015).
172. One. Za One Vip. Dostopno prek: <http://www.one.mk/za-nas.html> (13. oktober 2015).
173. Onpulson. Vision. Dostopno prek: <http://www.onpulson.de/lexikon/vision/> (13. avgust 2015).
174. Paschke, Dominic. 2007. *Die »Unitary Taxation« der US-Bundesstaaten: Leitbild für die Konzernbesteuerung in der Europäischen Union?* Köln: Josef EUL Verlag GmbH Lohmar.
175. Pavleski, Stefan. 2012. Die Arbeitslosigkeit in Mazedonien. Herausforderungen für eine reale Beitritts- und Integrationspolitik der EU. *Südosteuropäische Hefte* 1: 32–41.
176. Paxmann, Stephan in Gerhard Fuchs. 2005. *Der Unternehmensinterne Businessplan*. Frankfurt am Main: Compus Verlag GmbH.
177. Peter, Helmut. *Zitate*. Dostopno prek: <http://www.zitate.eu/de/zitat/24169/helmut-peter> (21. december 2015).
178. Petković, Rato. 2006. *OECD: Srbija će imati najviše greenfield ulaganja u regiji*. 26. september. Dostopno prek: <http://www.poslovni.hr/hrvatska/oecd-srbija-ce-imati-najvise-greenfield-ulaganja-u-regiji-22877> (16. avgust 2015).
179. Podnar, Klement in Miro Kline. 2003. Teoretski okvir korporativnega komuniciranja. *Družboslovne razprave* 19 (44): 57–73.
180. Podnar, Klement. *Analiza okolij*. Dostopno prek: <http://cdn.filternet.si/att/MODULENAME1049d711.pdf> (23. avgust 2015).

181. *Politikis*. 2006. Vajgl: »Stanje v Makedoniji je alarmantno, soodgovorna tudi EU«, 11. marec. Dostopno prek: <http://www.politikis.si/?p=147955> (18. avgust 2015).
182. Popović, Nenad, Ondrej Jaško in Sloboda Prokić. 2010. *Menedžment internacionalnih odnosa*. Beograd: Fond Srpski ekonomski centar.
183. Poslovni sistem Mercator. 1999. *Letno poročilo PS Mercator*. Dostopno prek: [http://www.mercator.si/\\_files/25392/letno\\_porocilo1999\\_slo.pdf](http://www.mercator.si/_files/25392/letno_porocilo1999_slo.pdf) (06. avgust 2015).
184. --- 2006. *Letno poročilo PS Mercator*. Dostopno prek: <http://www.mercatorgroup.si/assets/Letna-porocila/mercator-letno-porocilo-2006.pdf> (06. avgust 2015).
185. --- 2007. *Gospodarski načrt Skupine Mercator in družbe Poslovni sistemi Mercator, d.d., za leto 2008*. Dostopno prek: <http://www.mercatorgroup.si/assets/Gospodarski-nacrti/mercator-gospodarski-nacrt-2008.pdf> (06. avgust 2015).
186. --- 2009. *Letno poročilo PS Mercator*. Dostopno prek: <http://www.mercatorgroup.si/assets/Letna-porocila/mercator-letno-porocilo-2009.pdf> (24. junij 2015).
187. --- 2010. *Letno poročilo PS Mercator*. Dostopno prek: <http://www.mercatorgroup.si/assets/Letna-porocila/mercator-letno-porocilo-2010.pdf> (10. avgust 2015).
188. --- 2011. *Letno poročilo PS Mercator*. Dostopno prek: [www.mercator.si/file/.../letno-poroilo-skupine-mercator-za-leto-2011.pdf](http://www.mercator.si/file/.../letno-poroilo-skupine-mercator-za-leto-2011.pdf) (11. avgust 2015.).
189. --- 2012. *Letno poročilo PS Mercator*. Dostopno prek: <http://www.mercatorgroup.si/assets/Letna-porocila/mercator-letno-porocilo-2012.pdf> (11. avgust 2015).

190. --- 2013. *Letno poročilo PS Mercator*. Dostopno prek: <http://www.mercatorgroup.si/assets/Letna-porocila/mercator-letno-porocilo-2013.pdf> (11. avgust 2015).
191. --- 2014. *Letno poročilo PS Mercator*. Dostopno prek: <http://www.mercatorgroup.si/assets/Dokumenti-pdf/Letno-porocilo-Skupine-Mercator-in-druzbe-Poslovni-sistem-Mercator-d.d.-za-letno-2014.pdf> (06. avgust 2015).
192. Prym, D., Stephan. 2014. *Die Bedeutung von Sozialkapital beim Internationalisierungsprozess von Familienunternehmen*. Köln: Josef Eul Verlag GmbH, Lohmar.
193. PSD Business services. Poslovanje v centralni in vzhodni Evropi. Dostopno prek: <http://www.business-counseling.eu/centralna-in-vzhodna-evropa.html> (18. avgust 2015).
194. Publikation. *Länderprofil Mazedonien*. Dostopno prek: [http://wko.at/awo/publikation/laenderprofil/lp\\_MK.pdf](http://wko.at/awo/publikation/laenderprofil/lp_MK.pdf) (21. avgust 2015).
195. PWC. 2014. *Guide to Doing Business and Investing in Macedonia Edition*. Dostopno prek: [https://www.pwc.com/mk/en/about-us/doing\\_business\\_guide\\_macedonia\\_2014.pdf](https://www.pwc.com/mk/en/about-us/doing_business_guide_macedonia_2014.pdf) (19. avgust 2015).
196. *Question Mark*. Dostopno prek: [https://www.google.si/search?q=revidirano+sskj&espv=2&biw=1280&bih=655&source=lms&tbm=isch&sa=X&ved=0CAYQ\\_AUoAWoVChMI0sTXvIDjxwIVxLcUCh3ungD-#tbm=isch&q=questionmark](https://www.google.si/search?q=revidirano+sskj&espv=2&biw=1280&bih=655&source=lms&tbm=isch&sa=X&ved=0CAYQ_AUoAWoVChMI0sTXvIDjxwIVxLcUCh3ungD-#tbm=isch&q=questionmark) (06. september 2015).
197. *Radio Celje*. 2004. Era in Eurospin prihodnji mesec z diskonti, 07. oktober. Dostopno prek: <http://www.radiocelje.com/novica.php?id=975&l=2004&m=10> (07. avgust 2015).
198. *Ramstore*. 2012a. Istorija. Dostopno prek: <http://www.ramstore.com.mk/istorija.php> (27. avgust 2015).

199. --- 2012b. Lokacija na marketi. Dostopno prek: <http://ramstore.com.mk/lokacija-marketi.php> (30. avgust 2015).
200. Rebernik, Dejan. 1996. Uporaba faktorske analize pri proučevanju socialne diferenciacije mestnega prostora. *Geografski vestnik* 68: 223–245.
201. Referaty. *Die Geschichte der USA zwischen den beiden Weltkriegen*. Dostopno prek: <http://referaty.atlas.sk/vseobecne-humanitne/dejepis/7123/?print=1> (25. junij 2015).
202. Republika Makedonija državen zavod za statistika. 2010. *Makedonija vo brojki*. Dostopno prek: [http://www.stat.gov.mk/Publikacii/MakBrojki2010web\\_mac.pdf](http://www.stat.gov.mk/Publikacii/MakBrojki2010web_mac.pdf) (21. avgust 2015).
203. --- 2011. *20 godini nezavisna Makedonija*. Dostopno prek: <http://www.stat.gov.mk/Publikacii/20GodiniRM.pdf> (21. avgust 2015).
204. Reuters. 2012. Carrefour verabschiedet sich vor Wahlen aus Griechenland, 15. junij. Dostopno prek: <http://de.reuters.com/article/companiesNews/idDEBEE85E01O20120615> (28. avgust 2015).
205. Rosettastone. *Schalten Unternehmen international auf Stumm?* Dostopno prek: <http://www.rosettastone.de/blog-de/schalten-unternehmen-international-auf-stumm/?lang=en> (02. julij 2015).
206. RTV.SLO. 2006. Širitev in reorganizacija Tuša, 25. junij. Dostopno prek: <http://www.rtv slo.si/gospodarstvo/siritev-in-reorganizacija-tusa/63428> (29. avgust 2015).
207. --- 2008. Gruevski v koalicijo z albansko stranko DUI, 05. julij. Dostopno prek: <https://www.rtv slo.si/svet/gruevski-v-koalicijo-z-albansko-stranko-dui/90026> (18. avgust 2015).
208. Rozman, Bor. 2005. *Pomen dejavnosti patentnih uradov pri razvoju nacionalnih gospodarstev v dobi globalizacije*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

209. Ruzzier, Mitja. 2002. *Internacionalizacija v trgovini na drobno – primer Mercator*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
210. Ruzzier, Mitja in Maja Konečnik. 2007. Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija* 40 (1): 42–54.
211. Salman, Thomas. 2001. *Standortwahl der Unternehmen. Ein Überblick über empirische Gründe, Prozesse und Kriterien der unternehmerischen Entscheidungsfindung*. Marburg: Tectum Verlag.
212. Schäfer, Ricardo. 2008. *Die historische Betrachtung von Markteintrittsstrategien deutscher Unternehmen in China*. München: Herbert Utz Verlag GmbH.
213. Scherer, G., Andreas. 2003. *Multinationale Unternehmen und Globalisierung*. Berlin in Heidelberg: Springer-Verlag GmbH.
214. Schlattl, Gerhard. 2013. *Business Climate Survey Macedonia 2013. Austria's Business Voice in Macedonia*. Dostopno prek: [http://www.advantageaustria.org/mk/oesterreich-in-macedonia/news/local/Business\\_Climate\\_Survey\\_Macedonia-\\_english\\_presentation.pdf](http://www.advantageaustria.org/mk/oesterreich-in-macedonia/news/local/Business_Climate_Survey_Macedonia-_english_presentation.pdf) (13. avgust 2015).
215. Schmekel, Verena. 2006. *Internationalisierung der Vertriebsstrategien des Handels dargestellt am Beispiel des japanischen Marktes*. Doktorska disertacija. Universität Duisburg-Essen: Von der Mercator School of Management – Fachbereich Betriebswirtschaft.
216. Schmitt, Mila. 2013. *Strategische Projekte zum Markteintritt nach Russland: Markteintrittsformen, -strategien und Standortauswahl*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
217. Schneider, Claudia. 2008. *Markteintrittsoptionen ausländischer Staatsfonds für Immobilieninvestitionen in Deutschland*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.



218. Schramm, Marianne in Ekkehart Hansmeyer. 2010. *Transaktionen erfolgreich managen: Ein M&A-Handbuch für die Praxis*. München: Franz Vahlen GmbH.
219. Schöbener, Burkhard, Marten Bauer, Peter Dreist, Andreas Funke, Gilbert H. Gornig, Jörn Griebel, Jochen Herbst, Stephan Hobe, Tobias Irmscher, Kirk Junker, Bernhard Kempen, Matthias Knauff, Lars Markert, Angelika Nußberger, Markus Perkams, Christian Raap, Michael Rafii, Burkhard Schöbener, Ulrich Vosgerau, Martin Will in Martin Winkler. 2014. *Grundbegriffe des Rechts. Völkerrecht: Lexikon zentraler Begriffe und Themen*. Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg: C.F. Müller, eine Marke der Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH.
220. Schöllner, Albrecht. 2008. *Einführung in das Internationale Management*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler. GWV Fachverlage GmbH.
221. SC Net Makedonija. *Tediko Super*. Dostopno prek: [http://www.scnetwork.com/uploads\\_mk/SCnetTediko.pdf](http://www.scnetwork.com/uploads_mk/SCnetTediko.pdf) (30. avgust 2015).
222. Severin, Paul. 2014. *Die Welt wächst ungleich. Investieren in Länder mit überdurchschnittlichem Wachstumspotential*. 14. december. Dostopno prek: <http://blog.de.erste-am.com/2014/12/14/die-welt-wachst-ungleich-investieren-lander-mit-uberdurchschnittlichem-wachstumspotential/> (13. junij 2015).
223. Sima, Thomas, Christoph Kopp in Peter Sattler. 2010. *Erfolgsfaktoren des Standortaufbaus in CEE*. Dostopno prek: [http://www.horvath-partners.com/fileadmin/horvath-partners.com/assets/05\\_Publikationen/PDFs/deutsch/100427\\_Studienbericht\\_Erfolgsfaktoren\\_des\\_Standortaufbaus\\_in\\_CEE\\_final\\_1.pdf](http://www.horvath-partners.com/fileadmin/horvath-partners.com/assets/05_Publikationen/PDFs/deutsch/100427_Studienbericht_Erfolgsfaktoren_des_Standortaufbaus_in_CEE_final_1.pdf) (11. avgust 2015).
224. Skopski Pazar. 2012. *Godišen izveštaj Skopski Pazar AD Skopje*. Dostopno prek: <http://www.skopskipazar.com.mk/images/stories/sobranie2013/godisen-izvestaj-2012.pdf> (30. avgust 2015).
225. --- 2015. *Istorija*. Dostopno prek: <http://www.skopskipazar.com.mk/> (30. avgust 2015).

226. Služben vesnik na Republika Makedonija. 1996. *Uredba za javni narački*, 12. april. Dostopno prek: <http://www.slvesnik.com.mk/Issues/72A0A050B6F5409E9B06127CCF968B86.pdf> (12. december 2015).
227. --- 2001. *Odluka za proglaševanje na amandanite*, 20. november. Dostopno prek: [http://eudo-citizenship.eu/NationalDB/docs/MAC%20Const%20Amendments%20IV-XVIII%20\(mkd\).pdf](http://eudo-citizenship.eu/NationalDB/docs/MAC%20Const%20Amendments%20IV-XVIII%20(mkd).pdf) (21. avgust 2015).
228. Sovdat, Petra in Nataša Koražija. 2014. *Lidl napada: se morajo dobavitelji in klasični trgovci bati in kako se prilagajajo*, 19. junij. Dostopno prek: <http://www.finance.si/8804743/Lidl-napada-se-morajo-dobavitelji-in-klasični-trgovci-bati-in-kako-se-prilagajajo?cookietime=1439283256> (08. avgust 2015).
229. Splichal, Slavko. 1990. *Analiza besedil*. Statistična obravnava jezikovnih podatkov v družboslovnih raziskavah. Metodološki zvezki št. 6. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
230. --- 2008. *Metodologija komunikoloških raziskav: na prosojnicah*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
231. --- 2010. Javnost Med »novimi« mediji in »starimi« teorijami. *Teorija in praksa* 47 (1): 8–21.
232. STA. 2000a. Mercator v Sarajevu položil temeljni kamen za trgovski center, 22. maj. Dostopno prek: <http://www.racunovodja.eu/STA/Novica.aspx?id=41349> (16. avgust 2015).
233. --- 2000b. Mercator bo jutri v Sarajevu odprl trgovski center, 30. november. Dostopno prek: <https://www.sta.si/528481/mercator-bo-jutri-v-sarajevu-odprl-trgovski-center> (16. avgust 2015).
234. --- 2000c. Mercator v Pulju odprl nakupovalni center, 02. december. Dostopno prek: <http://racunovodja.com/STA/Novica.aspx?id=44862> (15. avgust 2015).

235. Stallmann, Franziska in Ullrich Vegner. 2015. *Internationalisierung von E-Commerce-Geschäften*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
236. Stanojević, Miroslav, Mitja Rojec in Martina Trbanc. 2006. Multinacionalna podjetja in (ne)fleksibilnost zaposlovanja v Sloveniji. *Družbenoslovne razprave* 22 (53): 7–31.
237. Statistična analiza za Marketing. 2013. *Broj na internet objavi po brendovi na marketi*, 17. december. Dostopno prek: <http://marketing365.mk/koi-marketi-bea-najprisutni-vo-mediumite-za-minatitot-mesec/> (30. avgust 2015).
238. Statistični Urad RS. 2011. *Poslovanje podjetij po dejavnosti in velikostnih razredih*, 24 november. Dostopno prek: <http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice=4352> (11. avgust 2015).
239. Sternad, Dietmar. 2013. *Die Internationalisierungsentscheidung 2*. Dostopno prek: [http://www.springer.com/cda/content/document/cda\\_downloaddocument/9783834942975-c1.pdf?SGWID=0-0-45-1404203-p175071953](http://www.springer.com/cda/content/document/cda_downloaddocument/9783834942975-c1.pdf?SGWID=0-0-45-1404203-p175071953) (29. avgust 2015).
240. Stopanska komora na Makedonija. 2015a. *Združenije na trgovijata*. Dostopno prek: [http://www.mchamber.org.mk/\(S\(hhjt4fvwg2zxfx55eba4eou3\)\)/default.aspx?lId=1&mId=73&smId=17](http://www.mchamber.org.mk/(S(hhjt4fvwg2zxfx55eba4eou3))/default.aspx?lId=1&mId=73&smId=17) (26. avgust 2015).
241. --- 2015b. *Podatoci za kompanija*. Dostopno prek: [http://www.mchamber.org.mk/\(S\(0c3lrhvne4qcfsbxg10y0h45\)\)/default.aspx?lId=1&mId=181&smId=17&cId=29170&pId=0](http://www.mchamber.org.mk/(S(0c3lrhvne4qcfsbxg10y0h45))/default.aspx?lId=1&mId=181&smId=17&cId=29170&pId=0) (19. september 2015).
242. *Superbrands*. Mercator. Dostopno prek: <http://www.superbrands.rs/images/bible/82-83mercator.pdf> (16. avgust 2015).
243. Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje: izzivi mednarodne proizvodnje*. Ljubljana: Zbirka alfa 1.

244. Svetličič, Marjan, Matija Rojec in Andreja Trtnik. 2000. Strategija pospeševanja slovenskih neposrednih investicij v tujino. *Teorija in praksa* 37 (4): 623–645.
245. Svetličič, Marjan. 2004. *Globalizacija in neenakomeren razvoj v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
246. S&W. 2015. *Savage and Whitten Wholesale Ltd*. Dostopno prek: <http://www.savageandwhitten.co.uk/> (04. september 2015).
247. Šenk, Ileršič, Ivanka. 2013. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Priročnik. GV založba.
248. Tatalović, Siniša. 1999. Etnični konflikti in varnost Makedonije. *Teorija in praksa* 36 (6): 1041–1052.
249. *Tednik*. 2000. Mercator na trgih nekdanje Jugoslavije. 24. februar. Dostopno prek: <http://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:doc-MZG9CEHY/fc352f6e-243c-47c3-9642-8a662fac909c/PDF> (16. avgust 2015).
250. The Global Economy. 2015a. *Mazedoniens Wirtschaftsindikatoren*. Dostopno prek: <http://de.theglobaleconomy.com/Macedonia/Inflation/> (22. avgust 2015).
251. --- 2015b. *Ländervergleich mit Daten aus offiziellen Quellen*. Dostopno prek: <http://de.theglobaleconomy.com/compare-countries/> (22. avgust 2015).
252. *Telekom*. Kompaniski profil. Dostopno prek: <http://www.telekom.mk/kompaniski-profil.nsp> (13. oktober 2015).
253. Terstriep, Judith. 2009. *Innovations- & Wettbewerbsfähigkeit von KMU sichern: Internationalisierung durch Vernetzung*. Institut Arbeit und Technik (IAT). Leibniz: Westfälische Hochschule.
254. Touche, Burkhard. 2014. *Fahrplan. Ihr Weg zur Auslandsinvestition*. Frankfurt: KfW Bankengruppe.

255. Toplak, Cirila. 2004. Obdobje 1880–1914: Westernizacija, Internacionalizacija ali že predglobalizacija sveta? V *Globalizacija in vloga malih držav: Slovenija v procesih globalizacije*, ur. Brglez, Milan in Zajc, Drago, 51–64. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
256. Toto, Serkan. 2009. *Markteintritt deutscher KMU in Japan – eine theoretische und empirische Analyse anhand der Medizintechnikindustrie*. Doktorska disertacija. Bayreuth: Wirtschaftswissenschaft der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität.
257. Tuš Holding. 2009. *Letno poročilo*. Dostopno prek: <https://www.google.si/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=tu%C5%A1+letno+poro%C4%8Dilo> (29. avgust 2015).
258. Tuš. Zgodovina. Dostopno prek: <http://www.tus.si/zgodovina> (29. avgust 2015).
259. Udovič, Boštjan. 2006. (Pre)živeti na mednarodnih trgih. Slovenski gospodarstveniki o izzivih mednarodnega poslovanja. *Teorija in praksa* 43 (1-2): 145–155.
260. Ulrich, Sebastian. 2011. *Internetbasierte Internationalisierung: Entscheidungsfindung, Umsetzung und Erfolgsmessung*. Wiesbaden: Gabler Verlag Springer Fachmedien.
261. Uni. *Internationales Marketing*. Dostopno prek: [https://www.uni-hohenheim.de/www510e/lehre/unterlagen/oberseminar/2003-2004/int\\_5.pdf](https://www.uni-hohenheim.de/www510e/lehre/unterlagen/oberseminar/2003-2004/int_5.pdf) (9. julij 2015).
262. Večer. 2012. Torbite najmnogu se polnat vo Kam i Tineks marketite, 20. november. Dostopno prek: <http://vecer.mk/ekonomija/torbite-najmnogu-se-polnat-vo-kam-i-tineks-marketite> (30. avgust 2015).
263. *Večernji list*. 2010. Mercator u Crnoj Gori preuzeo Pantomarket i Plus Commerc, 01. julij. Dostopno prek: <http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/mercator-u-crnoj-gori-preuzeo-pantomarket-i-plus-commerce-162122> (17. avgust 2015).

264. Večpomenke. *Enakozvočnica*. Dostopno prek: [http://www.s-sers.mb.edus.si/gradiva/w3/slo/053\\_pomenska\\_razmerja/04\\_obravnav.html](http://www.s-sers.mb.edus.si/gradiva/w3/slo/053_pomenska_razmerja/04_obravnav.html) (12. julij 2015).
265. Vero. Istorija. Dostopno prek: <http://www.vero.com.mk/ZaVero/History> (27. avgust 2015).
266. Vincent, Kim. 2008. *Probit Analysis*. Dostopno prek: <http://userwww.sfsu.edu/efc/classes/biol710/probit/ProbitAnalysis.pdf> (20. januar 2015).
267. Vip. Za nas. Dostopno prek: <http://www.vip.mk/privatni-korisnici> (13. oktober 2015).
268. Volksabstimmung Kanton Zug. 2013. *Integration – fördern und fordern*, 28. februar. Dostopno prek: <http://www.zg.ch/behoerden/staatskanzlei/kanzlei/abstimmungen-und-wahlen/abstimmungen-kantonal/abstimmungsbroschueren-und-resultate/downloads/Abstimm-Integration.pdf> (02. julij 2015).
269. Wahrendorf. Dirk. 2001. *Internationale Direktinvestitionen: Determinanten und Konsequenzen für die Herkunftsländer*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
270. Wesnitzer, Markus. 1993. *Markteintrittsstrategien in Osteuropa: Konzept für die Konsumgüterindustrie*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
271. Wissenswertes. *Jungunternehmen oder junges Unternehmen*. Dostopno prek: <http://www.wissenswertes.at/index.php?id=jungunternehmen> (07. avgust 2015).
272. WKO. 2009. *Pressemitteilung*, 17. april. Dostopno prek: [http://www.wifi.at/uploads/PAWIFIStudie\\_Gallup.pdf](http://www.wifi.at/uploads/PAWIFIStudie_Gallup.pdf) (02. julij 2015).
273. Wortmann, Michael. 2008. *Komplex und Global-Strategien und Strukturen multinationaler Unternehmen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften GWV Fachverlage GmbH.

274. You&Metro. 2013. *Neue Markenpositionierung stellt unabhängiges Unternehmertum in den Fokus*, 12. december. Dostopno prek: <https://www.haniel.de/de/presse/pressemitteilungen/artikel/you-metro-neue-markenpositionierung-stellt-unabhaengiges-unternehmertum-in-den-fokus/> (23. junij 2015).
275. Zastava Makedonije. Dostopno prek: [https://www.google.si/search?q=makedonsko+zname&espv=2&biw=1280&bih=699&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwimv6Gu14jLAhVGCCwKHVfVBBsQ\\_AUIBigB&dpr=1](https://www.google.si/search?q=makedonsko+zname&espv=2&biw=1280&bih=699&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwimv6Gu14jLAhVGCCwKHVfVBBsQ_AUIBigB&dpr=1) (21. februar 2016).
276. Združenje manager. *Makedonija*. Dostopno prek: <http://www.zdruzenje-manager.si/stroka/management/medkulturni-prirocnik/makedonija> (17. avgust 2015).
277. Zentes, Joachim, Dirk Morschett in Hanna S. Klein. 2004. *Außenhandel: Marketingstrategien und Managementkonzepte*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH.
278. Zentes, Joachim. 2012. *Markteintrittsstrategien: Dynamik und Komplexität*. Wiesbaden: Gabler Verlag Springer Fachmedien.
279. Zentes, Joachim, Bernhard Swoboda in Thomas Foscht. 2012. *Handelsmanagement*. 3. Auflage. München: Vahlen Verlag.
280. Zentes, Joachim, Bernhard Swoboda in Hanna Schramm-Klein. 2013. *Internationales Marketing*. 3. Auflage. München: Vahlens Handbücher Verlag Franz Vahlen.
281. Zlatna kniga. *Pretstavništva na stranski firmi*. Dostopno prek: <http://zk.mk/pretstavnishtva-na-stranski-firmi?letter=%D0%A6> (22. september 2015).
282. *Zitate*. Dostopno prek: <http://www.zitate.de/autor/Rosenstiel,+Lutz+von> (21. december 2015).

283. *Žito market*. Istorija. Dostopno prek: <http://zito.com.mk/za-nas/> (29. avgust 2015).

284. Žmavc, Janja in Igor Ž. Žagar. 2011. *Kako so Evropejci odkrili neznane dežele in se spoznali z novimi ljudstvi*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.



## **PRILOGA A: Anketni vprašalnik v različnih jezikih**

### **Priloga A.1: Anketni vprašalnik v slovenskem jeziku**

#### **Analiza možnosti za internacionalizacijo verige Cash&Carry na Mercatorjevih ciljnih tujih trgih - primer makedonskega trga**

Spoštovani,

sem Aleksandra Vangelova Makovec, študentka na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. V empiričnem delu znanstvenega članka z naslovom »*Analiza možnosti za internacionalizacijo verige Cash&Carry na Mercatorjevih ciljnih tujih trgih – primer makedonskega trga*« pod mentorstvom g. akad. prof. dr. Slavka Splichala in v magistrskem delu pod mentorstvom g. prof. dr. Boruta Marka Laha raziskujem najbolj primerno tržno vstopno strategijo za vstop na makedonski trg z novim poslovnim modelom multinacionalne družbe v Sloveniji.

Iskreno Vas prosim, če mi lahko pomagate priti do svojega cilja z izpolnitvijo anketnega vprašalnika, ki je sestavljen iz 7-ih vprašanj, pri čemer boste potrebovali približno 5 minut za izpolnitvijo le-tega. Vprašalnik je zaupne narave oz. je anonimen in ne omogoča razkritja identitete Vašega podjetja.

Za Vašo pomoč in čas se Vam iskreno zahvaljujem v naprej.

Z lepimi pozdravi,

Prof. Aleksandra Vangelova Makovec (Nemški jezik s književnostjo in slovenski jezik)

---

**V1** - Kakšna je pravna oblika Vašega podjetja? (Možen je le en odgovor)

- S.P.
- D.O.O.
- D.O.O. (DOOEL)
- D.D.
- Druga pravna oblika:

**V2 - Kakšna je panoga oziroma branža Vašega podjetja? (Možen je le en odgovor)**

- Trgovina na drobno
- Trgovina na debelo
- Trgovina na drobno in debelo
- Avtomobilska industrija
- Tekstilna industrija
- Telekomunikacije
- Bančni sektor
- Storitve
- Druga panoga:

**V3 - S katero tržno strategijo ste vstopili na makedonski trg? (Možnih je več odgovorov)**

- Izvoz
- Licenčno poslovanje
- Franšizing
- Joint venture (skupne naložbe)
- Akvizicija (prevzem objekta, brez dodatnih sprememb)
- Investicija brownfield (prevzem objekta, pri čemer lahko novi lastnik prilagodi oz. spremeni na primer tehnologijo svojim potrebam)
- Investicija greenfield (nova izgradnja)
- Druga tržna vstopna strategija:

**V4 - Prosim, da s pomočjo spodnje petstopenjske lestvice, kjer pomeni (1) smo uporabili in smo bili zelo nezadovoljni in (5) smo uporabili in smo bili zelo zadovoljni ocenite uporabljene tržne vstopne strategije pri vstopu na makedonski trg. V kolikor niste uporabili določene strategije prosim izberite možnost - nismo uporabili.**

(V vsaki vrstici izberite en odgovor)

	zelo nezadovoljni	nezadovoljni	niti zadovoljni niti nezadovoljni	zadovoljni	popolnoma zadovoljni	nismo uporabili
Izvoz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Licenčno poslovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Franšizing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joint venture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Akvizicija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investicija brownfield	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investicija greenfield	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**V5 -** Kolikšno je bilo skupno število zaposlenih v Vašem podjetju na dan 31.12.2014 (ne le v Makedoniji)?

	zaposlenih
--	------------

**V6 -** Če ste na makedonski trg vstopili z akvizicijo in/ali strategijo brownfield: Koliko časa je prevzeti objekt posloval na makedonskem trgu do prevzema?

	let
--	-----

**V7 - Zadnje vprašanje**

Prosim, da vpliv različnih ovir na Vašo izbiro tržne vstopne strategije na makedonski trg ocenite s pomočjo petstopenjske lestvice od (1) zelo majhen vpliv do (5) zelo velik vpliv. (V vsaki vrstici izberite en odgovor)

	zelo majhen	majhen	srednje velik	velik	zelo velik
Pomanjkanje izkušenj o internacionalizaciji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomanjkanje ustreznih kadrov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomanjkanje lastnih sredstev in/ali finančnih resursov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomanjkanje znanja tujega jezika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Specifičnost izdelkov in/ali storitev (ni konkurenčen na ciljnem trgu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jezikovne razlike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kulturološke razlike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nacionalistično vedenje, kupcev, vlade in javnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Težave pri pridobivanju finančnih virov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visoka stopnja korupcije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zapleteni upravni postopki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ovire pri nakupu stavbnih zemljišč in objektov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neučinkoviti sodni sistem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visoki davki in prispevki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ekonomska nestabilnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politična nestabilnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neugodna zakonodaja in klima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slab geografski položaj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Močni tekmeči	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carinske ovire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Težave pri povezavi z primernimi poslovnimi partnerji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Priloga A.2: Anketni vprašalnik v makedonskem jeziku

### Анализа на можностите за интернационализација на Меркатор синцирот Кеш и Кери на странскиот пазар - пример на македонскиот пазар

Почитувани,

сум Александра Вангелова Маковец студентка на Факултетот за општествени науки во Љубљана. За успешно завршување на магистрските студии ја подготвувам научната статија кај проф. др. Славко Сплицхал со наслов: „*Анализа на можностите за интернационализација на Меркатор синцирот Кеш и Кери на странскиот пазар – пример на македонскиот пазар*“, и научниот магистрски труд кај проф. др. Борут Марко Лах.

Искрено Ве молам за исполнување на анкетата која содржи 7 прашања, таа се решава приближно за пет минути. Вашиот одговор е анонимен и неможе да се открие идентитетот на Вашата фирма. Податоците ќе ги користам исклучиво во истражувањето на мојот научен труд за успешно завршување на моите студии.

За Вашата помош Ви благодарам унапред исто така благодарам за Вашиот труд и одвоено време.

Со почит,

Проф. Александра Вангелова Маковец (Германски јазик и книжевност и словенечки јазик)

---

**П1** - Каква е формата на Вашето трговско друштво? (Можен е самоеден одговор)

- ТП (трговец поединец)
- ДОО (друштво со ограничена одговорност)
- ДООЕЛ (друштво соограничена одговорност на едно лице)
- АД (акционерско друштво)
- Друга форма:

**П2 - Во која гранка спаѓа Вашето предприятие? (Можен е само еден одговор)**

- Трговија на мало
- Трговија на големо
- Трговија на мало и големо
- Автомобилска индустрија
- Текстилна индустрија
- Телекомуникации
- Банчен сектор
- Услуги
- Друга гранка:

**П3 - Со која стратегија влеговте на македонскиот пазар?**

(Можни се повеќе одговори)

- Извоз
- Лиценца
- Франшиза
- Џоинт вентуре (заедничко вложување)
- Аквизиција (преземање на постоечки објект т.е. предприятие во Македонија, без да се прилагодува или менува)
- Инвестиција Бровнфилд (преземање на постоечки објект при што се надоградува, проширува и прилагодува на потребите на новиот сопственик)
- Инвестиција Гренфилд (изградба на нов објект)
- Друга стратегии:

**П4 - Ве молам со помош на скалата од 1 (Ја имаме употребено и бевме многу незадоволни) до 5 (Ја имаме употребено и бевме многу задоволни) да ја оцените стратегијата со која што влеговте на македонскиот пазар. Во случај, да немате применено одредена влезна стратегија од долу наведените стратегии на македонскиот пазар, ве молам, да ја изберете опцијата - не сме ја примениле. (Во секој ред е можен само еден одговор)**

	многу незадоволни	незадоволни	не задоволни не незадоволни	задоволни	многу задоволни	не сме ја примениле
Извоз	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Лиценца	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Франшиза	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Џоинт вентуре	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Аквизиција	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Инвестиција Бровнфилд	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Инвестиција Гренфилд	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**П5** - Колкв е забележан бројот на запослени во Вашето предприетона ден 31.12.2014 (не само во Македонија, туку во целото Ваше предприетие)?

	запослени
--	-----------

**П6** - На ова прашае одговорете ако сте влегле на македонскиот пазар или со аквизиција или со инвестиција Бровнфилд: Колку години преземаното предприетие има послувано т.е. работено на македонскиот пазар додека не го имате преземено?

	години
--	--------

### П7 - Последно прашае

Ве молам да го оцените упливот на препреките при изборот на Вашата влезна стратегија на македонскиот пазар со помош на скалата од 1 (многу мал уплив) до 5 (многу голем уплив). (Во секој ред е можен само еден одговор)

	многу мал	мал	средно голем	голем	многу голем
Премалку искуство со интернационализација	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Недостаток на адекватен кадар	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Недостатокна финансиски средства	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Недостатокна знаење странски јазици	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Специфичен производ или услуги (кој што не е адекватен за македонскиот пазар)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Јазични разлики	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Културолошки разлики	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Националистично однесување на потрошувачите, владата и јавноста	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Тешко придобивање на помош за финансиски средства	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Висока стапка на корупција	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Комплицирани правни постапки	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Препреки при купувањето на деловен простор и/или деловна површина	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Слаб правен систем	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Високи даноци и давачки	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Економска нестабилност	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Политична нестабилност	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Слаба законска регулатива и клима	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Слаба географска местоположба	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Силни натпреварувачи	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Царинска препрека	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Тешко наоѓање и поврзување со партнери	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Priloga A.3: Anketni vprašalnik v angleškem jeziku

## **Analysis of Opportunities for Internationalization of Cash&Carry Chain on Mercator's Foreign Target Markets – Example of Macedonian Market**

Dear Madam or Sir,

my name is Aleksandra Vangelova Makovec and I am a student at Faculty of Social Sciences in Ljubljana. In the empirical part of my scientific article titled “*Analysis of Opportunities for Internationalization of Cash&Carry Chain on Mercator's Foreign Target Markets – Example of Macedonian Market*” that was written under mentorship of Prof. Dr. Slavko Splichal, and in my master's degree that was written under mentorship of Prof. Dr. Borut Marko Lah, I researched the most appropriate market strategy for entering the Macedonian market in a case of a Slovenian multinational company with a new business model.

I greatly appreciate your valuable time and efforts that you will spend in filling out this questionnaire, which takes about five minutes. Please note that all the information included in this questionnaire is confidential and used only for the scientific purposes of the research.

Yours sincerely,

Prof. Aleksandra Vangelova Makovec (German language with literature and Slovene language)

---

**Q1** - What is the legal form of your company? (One possible answer)

- Private entrepreneur (TP)
- Limited liability company (DOO)
- Limited liability company (DOOEL)
- Share holding company (AD)
- Other form:

**Q2 - Please define the industry that your company belongs to. (One possible answer)**

- Retail
- Wholesale
- Retail and wholesale
- Automotive
- Textile
- Telecommunications
- Banking
- Services
- Other industry:

**Q3 – Which market entry strategy did your company use to enter the Macedonian market? (Multiple answers possible)**

- Export
- Licensing
- Franchising
- Joint venture
- Acquisition (without modifying target object - strategy, technology etc.)
- Brownfield investment (changing target company's strategy, technology etc.)
- Greenfield investment (to build a new facility or establish a new company)
- Other market entry strategy:

**Q4 - Please use a five point scale from Completely dissatisfied to Completely satisfied to assess selected market entry strategies used to enter the Macedonian market. Please select Not used for strategies you didn't use for entering Macedonian market. (One possible answer per row)**

	completely dissatisfied	dissatisfied	neither satisfied nor dissatisfied	satisfied	completely satisfied	not used
Export	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Licensing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Franchising	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joint venture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acquisition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brownfield investment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Greenfield investment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Q5 -** Please enter total number of employees in your company on 31st December 2014 (not just in Macedonia).

	employees
--	-----------

**Q6 -** You only answer this question if your company used acquisition or Brownfield investment entry strategies. For how many years did the target company operate on Macedonian market before acquisition?

	years
--	-------

**Q7 - Last question**

Please, assess the effect of barriers on a selection of market entry strategy on the Macedonian market using a five point scale from Very small to Very large. (One possible answer per row)

	very small	small	moderate	large	very large
Lack of internationalization experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lack of human resources	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lack of financial resources	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lack of foreign language skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Product/service specifics (not suitable for target market)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Language differences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultural differences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consumer/government/public nationalism	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Difficulties to acquire financial resources	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
High level of corruption	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Complicated bureaucracy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Difficulties in acquiring construction land and buildings	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ineffective legal system	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
High tax rates	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Economic instability	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Political instability	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unfavorable legal system	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unfavorable geographic location	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strong rival companies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tariff barriers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trouble finding right business partners	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Priloga A.4: Anketni vprašalnik v nemškem jeziku

### **Die Analyse zur Möglichkeit der Internationalisierung des Konzeptes Cash&Carry auf den potentiellen Mercator Märkten - am Beispiel des mazedonischen Marktes**

Sehr geehrte Damen und Herren,

mein Name ist Aleksandra Vangelova Makovec. Ich bin Studentin an der Gesellschaftswissenschaftlichen Fakultät in Laibach - Slowenien. Für einen erfolgreichen Abschluss meines Postgraduiertenstudiums bereite ich einen wissenschaftlichen Artikel beim Prof. Dr. Slavko Splichal unter dem Titel: „*Die Analyse zur Möglichkeit der Internationalisierung des Konzeptes Cash&Carry auf den potentiellen Mercator Märkten – am Beispiel des mazedonischen Marktes*“ und meiner Magisterarbeit bei Prof. Dr. Borut Marko Lah, vor.

Aus diesem Grund würde ich mich sehr über Ihre Hilfe freuen, gemeinsam mein Ziel zu verwirklichen. Der Fragebogen besteht aus 7 Fragen, die Zeit der Ausfüllung des gleichen beträgt ca. 5 Min.. Der Fragebogen ist anonym und die Identität Ihres Unternehmens kann nicht entdeckt werden. Ihre Angaben dienen stets für die empirische Analyse meiner wissenschaftlichen arbeiten.

Für Ihre Hilfe, Bemühung und Ihre Zeit bedanke ich mich ganz herzlichst im Voraus.

Mit freundlichen Grüßen,

Prof. Aleksandra Vangelova Makovec (Deutsche Sprache und Literatur und slowenische Sprache)

---

**F1 - Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen? (Nur eine Antwortmöglichkeit)**

- TP (Einzelunternehmer)
- DOO (GmbH)
- DOOEL (GmbH)
- AD (AG)
- Sonstige Rechtsform:

**F2 - Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an? (Nur eine Antwortmöglichkeit)**

- Kleinhandel
- Großhandel
- Klein- und Großhandel
- AutomobileIndustrie
- TextilIndustrie
- Telekommunikationsindustrie
- Bankingindustry
- Dienstleistungen
- Sonstige Branche:

**F3 - Welche Marteintrittsstrategie haben Sie beim Eintritt auf dem mazedonischen Markt gewählt? (Mehrere Antwortmöglichkeiten)**

- Export
- Lizenzierung
- Franchising
- Joint Venture (Gemeinschaftsunternehmen)
- Akquisition (Übernahme eines bestehenden mazedonischen Unternehmens ohne es zu modifizieren)
- Brownfield investment (Übernahme eines Objektes, indem der neue Eigentümer es nach eigenen Bedürfnissen modifiziert)
- Greenfield investment (Neugründung)
- Sonstige Markteintrittsstrategie:

**F4 - Bitte beurteilen Sie mit der Hilfe der Skala von 1 (haben wir gewählt und waren sehr unzufrieden) bis 5 (haben wir gewählt undwaren sehr zufrieden) die Markteintrittsstrategie die Sie für den mazedonischen Markt benutzt haben. Falls Sie eine oder mehrere von unten angegebenen Strategien nicht beim Eintritt auf dem mazedonischen Markt benutzt haben, wählen Sie bitte die Option – haben wir nicht gewählt.**  
(Eine Antwortmöglichkeit pro Zeile)

	sehr unzufrieden	unzufrieden	nicht zufrieden nicht unzufrieden	zufrieden	sehr zufrieden	haben wir nicht gewählt
Export	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lizenzierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Franchising	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joint Venture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Akquisition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brownfield investment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Greenfield investment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**F5 -** Wie viele Mitarbeiter hatte Ihr Unternehmen am 31.12.2014 (bitte tragen Sie die Mitarbeiteranzahl Ihres gesamten Unternehmens und nicht nur die Mitarbeiteranzahl in Mazedonien ein)?

	Mitarbeiteranzahl
--	-------------------

**F6 -** Bitte beantworten Sie diese Frage wenn Sie beim Eintritt auf das mazedonische Markt die Akquisition oder Brownfield Investment Strategie gewählt haben: Wie lange war das Übernommene bzw. Akquisition Objekt auf dem mazedonischen Markt tätig bis zur Übernahme?

	Jahre
--	-------

**F7 - Letzte Frage**

Bitte beurteilen Sie den Einfluss der Markteintrittsbarrieren auf die Auswahl der Markteintrittsstrategie auf dem mazedonischen Markt mit Hilfe der Skala von 1 (der Einfluss war sehr gering) bis 5 (der Einfluss war sehr groß).

(Eine Antwortmöglichkeit pro Zeile)

	sehr gering	gering	mittel	groß	sehr groß
Sehr geringe Internationalisierungserfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mangel an qualifizierten Personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mangel an finanziellen Mitteln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mangel an Fremdsprachenkenntnissen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spezifischer Artikel und /oder Dienstleistungen (der/die nicht für den mazedonischen Markt geeignet ist)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sprachunterschiede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kulturelleunterschiede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nationales benehmen der Kunden, Regierung und der Öffentlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schwer an finanzielle Unterstützung zu gelangen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoher Grad an Korruption	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komplizierte rechtliche Grundlage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Barrieren beim Kauf eines Arbeitsobjektes oder einer Grundfläche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ungeeigneter Rechtssystem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hohe Steuern und Abgaben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ökonomische Unsicherheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politische Unsicherheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schlechte rechtliche regulative und Klima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schlechte geographische Lage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Starke Konkurrenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zollbarrieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schwer an Partner zu gelangen und gute Verbindungen zu knüpfen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## **PRILOGA B: Izpis analize iz SPSS-a za faktorsko analizo (PAF)**

### **Priloga B.1: Začetni test ustreznosti podatkov za faktorsko analizo**

<b>KMO in Bartlettov test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin mera ustreznosti vzorca		0,878
Bartlettov test sferičnosti	Approx. Chi-Square	1350,074
	df	210
	p	0,000

### **Priloga B.2: Končni test ustreznosti podatkov za faktorsko analizo**

<b>KMO in Bartlettov test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin mera ustreznosti vzorca		0,885
Bartlettov test sferičnosti	Approx. Chi-Square	1214,928
	df	153
	p	0,000

### Priloga B.3: Začetna faktorska analiza komunalitete

Komunalitete		
	Začetne vrednosti	Ekstrahirane vrednosti
Pomanjkanje izkušenj o internacionalizaciji	0,560	0,578
Pomanjkanje ustreznih kadrov	0,606	0,444
Pomanjkanje lastnih sredstev/finančnih resursov	0,467	0,247
Pomanjkanje znanja tujega jezika	0,669	0,613
Specifičnost izdelkov in/ali storitev	0,470	0,389
Jezikovne razlike	0,639	0,521
Kulturološke razlike	0,552	0,356
Nacionalistično vedenje, kupcev, vlade in javnosti	0,630	0,494
Težavno pridobivanja finančnih virov	0,529	0,391
Visoka stopnja korupcije	0,708	0,588
Zapleteni upravni postopki	0,695	0,601
Ovire pri nakupu stavbnih zemljišč in objektov	0,645	0,480
Neučinkoviti sodni sistem	0,711	0,682
Visoki davki in prispevki	0,660	0,620
Ekonomska nestabilnost	0,707	0,632
Politična nestabilnost	0,743	0,659
Neugodna zakonodaja in klima	0,760	0,728
Slab geografski položaj	0,464	0,222
Močni tekmeči	0,382	0,128
Carinske ovire	0,455	0,333
Težave pri povezavi z primernimi poslovnimi partnerji	0,425	0,194
Extraction Method: Principal Axis Factoring.		

## Priloga B.4: Končna faktorska analiza komunalitete

Komunalitete		
	Začetne vrednosti	Ekstrahirane vrednosti
Pomanjkanje izkušenj o internacionalizaciji	0,547	0,559
Pomanjkanje ustreznih kadrov	0,599	0,416
Pomanjkanje lastnih sredstev/finančnih resursov	0,457	0,244
Pomanjkanje znanja tujega jezika	0,648	0,674
Specifičnost izdelkov in/ali storitev	0,370	0,326
Jezikovne razlike	0,622	0,592
Kulturološke razlike	0,547	0,367
Nacionalistično vedenje, kupcev, vlade in javnosti	0,617	0,501
Težavno pridobivanja finančnih virov	0,523	0,399
Visoka stopnja korupcije	0,689	0,579
Zapleteni upravni postopki	0,670	0,603
Ovire pri nakupu stavbnih zemljišč in objektov	0,635	0,502
Neučinkoviti sodni sistem	0,697	0,682
Visoki davki in prispevki	0,640	0,614
Ekonomska nestabilnost	0,705	0,637
Politična nestabilnost	0,741	0,664
Neugodna zakonodaja in klima	0,753	0,735
Slab geografski položaj	0,449	0,218
Extraction Method: Principal Axis Factoring.		

### Priloga B.5: Začetna faktorska analiza deleža pojasnjene variance

Delež pojasnjene variance									
Faktor	Začetne lastne vrednosti			Ekstrahirane lastne vrednosti			Lastne vrednosti po pravokotni rotaciji		
	skupaj	% variance	komulativi %	skupaj	% variance	komulativi %	skupaj	% variance	komulativi %
1	8,099	38,566	38,566	7,626	36,316	36,316	5,910	28,144	28,144
2	2,737	13,031	51,597	2,272	10,819	47,135	3,988	18,991	47,135
3	1,503	7,155	58,752						
4	1,220	5,808	64,560						
5	1,076	5,126	69,686						
6	0,917	4,369	74,055						
7	0,748	3,560	77,615						
8	0,650	3,095	80,710						
9	0,516	2,458	83,168						
10	0,491	2,336	85,504						
11	0,423	2,015	87,519						
12	0,415	1,978	89,497						
13	0,395	1,879	91,376						
14	0,339	1,613	92,988						
15	0,273	1,299	94,287						
16	0,244	1,160	95,447						
17	0,233	1,107	96,555						
18	0,209	0,994	97,549						
19	0,196	0,933	98,482						
20	0,182	0,867	99,349						
21	0,137	0,651	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.



## Priloga B.6: Končna faktorska analiza matrika faktorjev

Matrika faktorjev		
	Faktor	
	1	2
Pomanjkanje izkušenj o internacionalizaciji	0,409	0,625
Pomanjkanje ustreznih kadrov	0,495	0,414
Pomanjkanje lastnih sredstev/finančnih resursov	0,450	0,204
Pomanjkanje znanja tujega jezika	0,513	0,641
Specifičnost izdelkov in/ali storitev	0,364	0,440
Jezikovne razlike	0,525	0,562
Kulturološke razlike	0,549	0,256
Nacionalistično vedenje, kupcev, vlade in javnosti	0,708	0,004
Težavno pridobivanja finančnih virov	0,627	0,081
Visoka stopnja korupcije	0,724	(0,234)
Zapleteni upravni postopki	0,762	(0,149)
Ovire pri nakupu stavbnih zemljišč in objektov	0,708	(0,018)
Neučinkoviti sodni sistem	0,784	(0,261)
Visoki davki in prispevki	0,731	(0,283)
Ekonomska nestabilnost	0,688	(0,404)
Politična nestabilnost	0,752	(0,314)
Neugodna zakonodaja in klima	0,797	(0,315)
Slab geografski položaj	0,448	(0,132)
Extraction Method: Principal Axis Factoring.		
a. 2 factors extracted. 6 iterations required.		

## Priloga B.7: Začetna faktorska analiza matrika faktorjev

Matrika faktorjev		
	Faktor	
	1	2
Pomanjkanje izkušenj o internacionalizaciji	0,437	0,622
Pomanjkanje ustreznih kadrov	0,519	0,419
Pomanjkanje lastnih sredstev/finančnih resursov	0,459	0,189
Pomanjkanje znanja tujega jezika	0,521	0,584
Specifičnost izdelkov in/ali storitev	0,403	0,476
Jezikovne razlike	0,523	0,497
Kulturološke razlike	0,554	0,223
Nacionalistično vedenje, kupcev, vlade in javnosti	0,702	(0,038)
Težavno pridobivanja finančnih virov	0,624	0,050
Visoka stopnja korupcije	0,725	(0,248)
Zapleteni upravni postopki	0,754	(0,182)
Ovire pri nakupu stavbnih zemljišč in objektov	0,689	(0,073)
Neučinkoviti sodni sistem	0,770	(0,299)
Visoki davki in prispevki	0,728	(0,299)
Ekonomska nestabilnost	0,678	(0,416)
Politična nestabilnost	0,741	(0,333)
Neugodna zakonodaja in klima	0,776	(0,355)
Slab geografski položaj	0,447	(0,148)
Močni tekmeci	0,303	0,191
Carinske ovire	0,544	0,191
Težave pri povezavi z primernimi poslovnimi partnerji	0,414	0,151
Extraction Method: Principal Axis Factoring.		
a. 2 factors extracted. 5 iterations required.		

## Priloga B.8: Končna faktorska analiza faktorji rotacijske matrike

Faktorji rotacijske matrike		
	Faktor	
	1	2
Pomanjkanje izkušenj o internacionalizaciji	0,026	0,747
Pomanjkanje ustreznih kadrov	0,208	0,611
Pomanjkanje lastnih sredstev/finančnih virov	0,280	0,408
Pomanjkanje znanja tujega jezika	0,107	0,814
Specifičnost izdelkov in/ali storitev	0,083	0,565
Jezikovne razlike	0,158	0,753
Kulturološke razlike	0,337	0,504
Nacionalistično vedenje, kupcev, vlade in javnosti	0,604	0,370
Težavno pridobivanje finančnih virov	0,494	0,394
Visoka stopnja korupcije	0,741	0,175
Zapleteni upravni postopki	0,729	0,268
Ovire pri nakupu stavbnih zemljišč in objektov	0,615	0,352
Neučinkoviti sodni sistem	0,805	0,183
Visoki davki in prispevki	0,772	0,137
Ekonomska nestabilnost	0,798	0,011
Politična nestabilnost	0,806	0,121
Neugodna zakonodaja in klima	0,845	0,143
Slab geografski položaj	0,452	0,120
Extraction Method: Principal Axis Factoring.		
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

## Priloga B.9: Začetna faktorska analiza faktorji rotacijske matrike

Faktorji rotacijske matrike		
	Faktor	
	1	2
Pomanjkanje izkušenj o internacionalizaciji	0,008	0,760
Pomanjkanje ustreznih kadrov	0,190	0,639
Pomanjkanje lastnih sredstev/finančnih virov	0,271	0,416
Pomanjkanje znanja tujega jezika	0,099	0,776
Specifičnost izdelkov in/ali storitev	0,063	0,620
Jezikovne razlike	0,149	0,706
Kulturološke razlike	0,330	0,498
Nacionalistično vedenje, kupcev, vlade in javnosti	0,600	0,366
Težavno pridobivanja finančnih virov	0,486	0,394
Visoka stopnja korupcije	0,738	0,206
Zapleteni upravni postopki	0,724	0,277
Ovire pri nakupu stavbnih zemljišč in objektov	0,609	0,330
Neučinkoviti sodni sistem	0,804	0,189
Visoki davki in prispevki	0,769	0,166
Ekonomska nestabilnost	0,794	0,041
Politična nestabilnost	0,799	0,145
Neugodna zakonodaja in klima	0,840	0,147
Slab geografski položaj	0,452	0,131
Močni tekmeči	0,142	0,329
Carinske ovire	0,341	0,466
Težave pri povezavi z primernimi poslovnimi partnerji	0,256	0,358
Extraction Method: Principal Axis Factoring.		
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

### Priloga B.10: Končna faktorska analiza matrika transformacijskih faktorjev

Matrika transformacijskih faktorjev		
Faktor	1	2
1	0,855	0,518
2	(0,518)	0,855

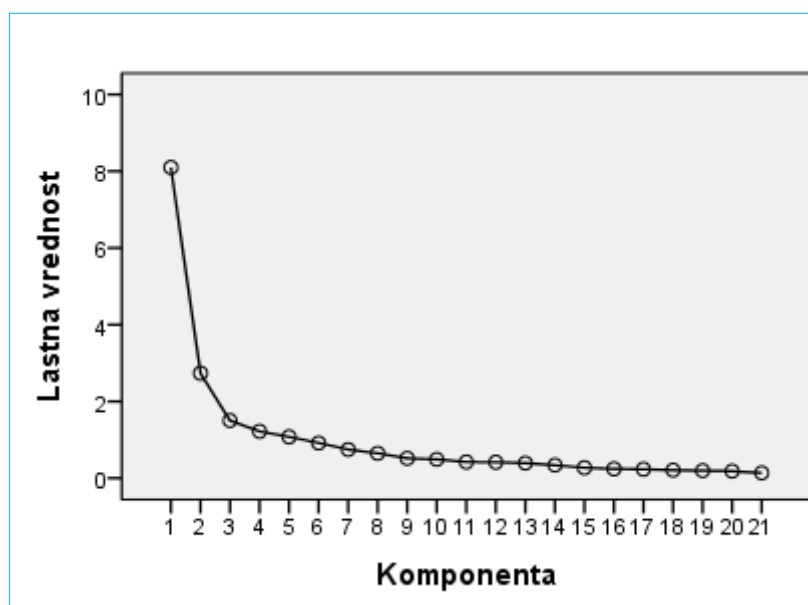
Extraction Method: Principal Axis Factoring.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

### Priloga B.11: Začetna faktorska analiza matrika transformacijskih faktorjev

Matrika transformiranih faktorjev		
Faktor	1	2
1	0,824	0,566
2	(0,566)	0,824

Extraction Method: Principal Axis Factoring.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

### Priloga B.12: Začetna faktorska analiza diagram lastnih vrednosti



## **PRILOGA C: Izpis analize iz SPSS-a za PCA-analizo**

### **Priloga C.1: Začetni test ustreznosti podatkov za PCA-analizo**

<b>KMO in Bartlettov test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin mera ustreznosti vzorca		0,878
Bartlettov test sferičnosti	Approx. Chi-Square	1350,074
	df	210,000
	P	0,000

### **Priloga C.2: Končni test ustreznosti podatkov za PCA-analizo**

<b>KMO in Bartlettov test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin mera ustreznosti vzorca		0,885
Bartlettov test sferičnosti	Approx. Chi-Square	1214,928
	df	153,000
	P	0,000

### Priloga C.3: Začetna PCA-analiza komunalitete

Komunalitete		
	Začetne vrednosti	Ekstrahirane vrednosti
Pomanjkanje izkušenj o internacionalizaciji	1,000	0,640
Pomanjkanje ustreznih kadrov	1,000	0,518
Pomanjkanje lastnih sredstev/finančnih resursov	1,000	0,292
Pomanjkanje znanja tujega jezika	1,000	0,642
Specifičnost izdelkov in/ali storitev	1,000	0,491
Jezikovne razlike	1,000	0,566
Kulturološke razlike	1,000	0,398
Nacionalistično vedenje, kupcev, vlade in javnosti	1,000	0,532
Težavno pridobivanja finančnih virov	1,000	0,430
Visoka stopnja korupcije	1,000	0,626
Zapleteni upravni postopki	1,000	0,635
Ovire pri nakupu stavbnih zemljišč in objektov	1,000	0,521
Neučinkoviti sodni sistem	1,000	0,711
Visoki davki in prispevki	1,000	0,657
Ekonomska nestabilnost	1,000	0,670
Politična nestabilnost	1,000	0,687
Neugodna zakonodaja in klima	1,000	0,746
Slab geografski položaj	1,000	0,270
Močni tekmeči	1,000	0,179
Carinske ovire	1,000	0,384
Težave pri povezavi z primernimi poslovnimi partnerji	1,000	0,239
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

## Priloga C.4: Končna PCA-analiza komunalitete

Komunalitete		
	Začetne vrednosti	Ekstrahirane vrednosti
Pomanjkanje izkušenj o internacionalizaciji	1,000	0,647
Pomanjkanje ustreznih kadrov	1,000	0,507
Pomanjkanje lastnih sredstev/finančnih virov	1,000	0,300
Pomanjkanje znanja tujega jezika	1,000	0,701
Specifičnost izdelkov in/ali storitev	1,000	0,437
Jezikovne razlike	1,000	0,641
Kulturološke razlike	1,000	0,420
Nacionalistično vedenje, kupcev, vlade in javnosti	1,000	0,542
Težavno pridobivanje finančnih virov	1,000	0,445
Visoka stopnja korupcije	1,000	0,623
Zapleteni upravni postopki	1,000	0,637
Ovire pri nakupu stavbnih zemljišč in objektov	1,000	0,543
Neučinkoviti sodni sistem	1,000	0,710
Visoki davki in prispevki	1,000	0,656
Ekonomska nestabilnost	1,000	0,678
Politična nestabilnost	1,000	0,692
Neugodna zakonodaja in klima	1,000	0,752
Slab geografski položaj	1,000	0,270
Extraction Method: Principal Component Analysis.		



### Priloga C.5: Začetna PCA-analiza delež pojasnjene variance

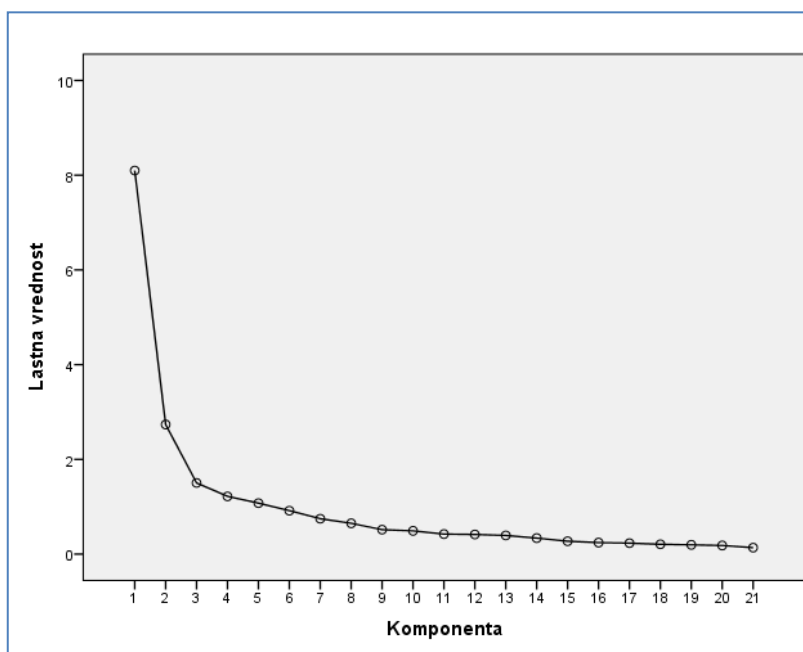
Delež pojasnjene variance									
Komponente	Začetne lastne vrednosti			Ekstrahirane lastne vrednosti			Lastne vrednosti po pravokotni rotaciji		
	skupaj	% variance	komulativni %	skupaj	% variance	komulativni %	skupaj	% variance	komulativni %
1	8,099	38,566	38,566	8,099	38,566	38,566	6,342	30,199	30,199
2	2,737	13,031	51,597	2,737	13,031	51,597	4,494	21,398	51,597
3	1,503	7,155	58,752						
4	1,220	5,808	64,560						
5	1,076	5,126	69,686						
6	0,917	4,369	74,055						
7	0,748	3,560	77,615						
8	0,650	3,095	80,710						
9	0,516	2,458	83,168						
10	0,491	2,336	85,504						
11	0,423	2,015	87,519						
12	0,415	1,978	89,497						
13	0,395	1,879	91,376						
14	0,339	1,613	92,988						
15	0,273	1,299	94,287						
16	0,244	1,160	95,447						
17	0,233	1,107	96,555						
18	0,209	0,994	97,549						
19	0,196	0,933	98,482						
20	0,182	0,867	99,349						
21	0,137	0,651	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

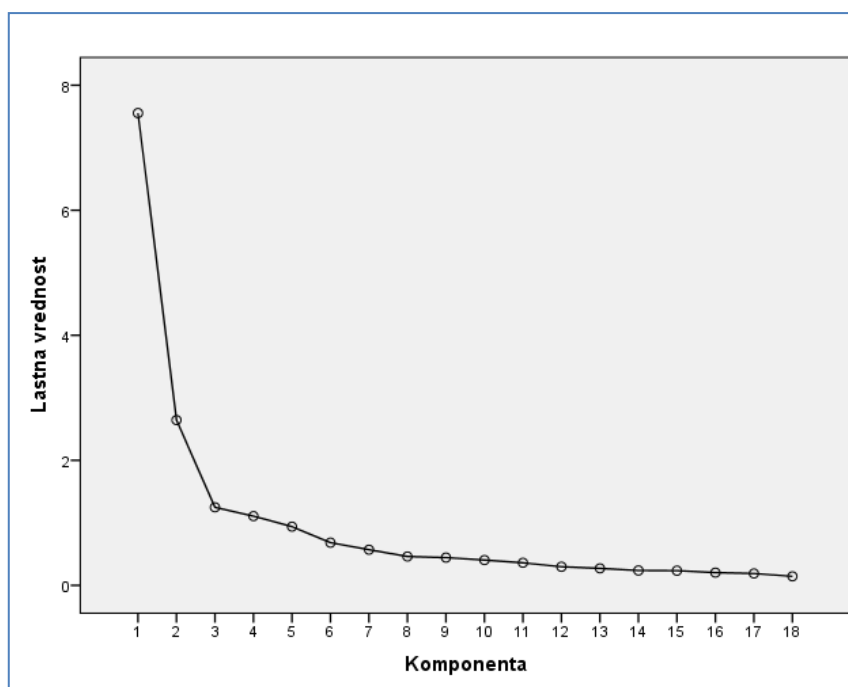
### Priloga C.6: Končna PCA-analiza delež pojasnjene variance

Delež pojasnjene variance									
Komponenta	Začetne lastne vrednosti			Ekstrahirane lastne vrednosti			Lastne vrednosti po pravokotni rotaciji		
	skupaj	% variance	komulativni %	skupaj	% variance	komulativni %	skupaj	% variance	komulativni %
1	7,555	41,970	41,970	7,555	41,970	41,970	6,217	34,537	34,537
2	2,644	14,689	56,659	2,644	14,689	56,659	3,982	22,122	56,659
3	1,249	6,936	63,595						
4	1,107	6,150	69,746						
5	0,940	5,220	74,966						
6	0,683	3,793	78,758						
7	0,571	3,171	81,929						
8	0,461	2,564	84,492						
9	0,444	2,468	86,960						
10	0,405	2,249	89,209						
11	0,361	2,005	91,214						
12	0,298	1,654	92,868						
13	0,272	1,511	94,380						
14	0,238	1,324	95,704						
15	0,235	1,306	97,010						
16	0,204	1,133	98,143						
17	0,190	1,054	99,197						
18	0,145	0,803	100,000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

**Priloga C.7: Začetna PCA-analiza diagram lastnih vrednosti**



**Priloga C.8: Končna PCA-analiza diagram lastnih vrednosti**



## Priloga C.9: Začetna PCA-analiza matrika komponent

Matrika komponent		
	Komponente	
	1	2
Neugodna zakonodaja in klima	0,776	-0,380
Neučinkoviti sodni sistem	0,775	-0,331
Zapleteni upravni postopki	0,767	-0,215
Politična nestabilnost	0,748	-0,358
Visoka stopnja korupcije	0,740	-0,281
Visoki davki in prispevki	0,739	-0,332
Nacionalistično vedenje, kupcev, vlade in javnosti	0,726	-0,071
Ovire pri nakupu stavbnih zemljišč in objektov	0,713	-0,114
Ekonomska nestabilnost	0,686	-0,448
Težavno pridobivanja finančnih virov	0,655	0,041
Kulturološke razlike	0,585	0,238
Carinske ovire	0,578	0,222
Pomanjkanje ustreznih kadrov	0,542	0,473
Jezikovne razlike	0,542	0,522
Pomanjkanje lastnih sredstev/finančnih resursov	0,492	0,222
Slab geografski položaj	0,479	-0,203
Težave pri povezavi z primernimi poslovnimi partnerji	0,448	0,196
Močni tekmeči	0,332	0,262
Pomanjkanje izkušenj o internacionalizaciji	0,452	0,660
Pomanjkanje znanja tujega jezika	0,535	0,596
Specifičnost izdelkov in/ali storitev	0,427	0,556
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
a. 2 components extracted.		

## Priloga C.10: Končna PCA-analiza matrika komponent

Matrika komponent		
	Komponente	
	1	2
Neugodna zakonodaja in klima	0,800	-0,335
Neučinkoviti sodni sistem	0,793	-0,287
Zapleteni upravni postopki	0,779	-0,172
Politična nestabilnost	0,762	-0,335
Visoki davki in prispevki	0,746	-0,316
Visoka stopnja korupcije	0,742	-0,267
Nacionalistično vedenje, kupcev, vlade in javnosti	0,736	-0,018
Ovire pri nakupu stavbnih zemljišč in objektov	0,736	-0,042
Ekonomska nestabilnost	0,699	-0,436
Težavno pridobivanja finančnih virov	0,662	0,086
Kulturološke razlike	0,583	0,284
Pomanjkanje ustreznih kadrov	0,521	0,485
Pomanjkanje lastnih sredstev/finančnih resursov	0,487	0,251
Slab geografski položaj	0,484	-0,187
Pomanjkanje izkušenj o internacionalizaciji	0,425	0,683
Pomanjkanje znanja tujega jezika	0,524	0,653
Jezikovne razlike	0,542	0,589
Specifičnost izdelkov in/ali storitev	0,391	0,533
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
a. 2 components extracted.		

### Priloga C.11: Začetna PCA-analiza komponent rotacijske matrike

Komponente rotacijske matrike		
	Komponente	
	1	2
Neugodna zakonodaja in klima	0,853	0,133
Neučinkoviti sodni sistem	0,825	0,173
Ekonomska nestabilnost	0,818	0,025
Politična nestabilnost	0,818	0,135
Visoki davki in prispevki	0,796	0,151
Visoka stopnja korupcije	0,768	0,193
Zapleteni upravni postopki	0,752	0,263
Ovire pri nakupu stavbnih zemljišč in objektov	0,650	0,315
Nacionalistično vedenje, kupcev, vlade in javnosti	0,636	0,357
Težavno pridobivanja finančnih virov	0,513	0,409
Slab geografski položaj	0,509	0,108
Pomanjkanje izkušenj o internacionalizaciji	-0,008	0,800
Pomanjkanje znanja tujega jezika	0,098	0,795
Jezikovne razlike	0,146	0,738
Specifičnost izdelkov in/ali storitev	0,032	0,700
Pomanjkanje ustreznih kadrov	0,174	0,699
Kulturološke razlike	0,343	0,530
Carinske ovire	0,347	0,513
Pomanjkanje lastnih sredstev/finančnih resursov	0,277	0,464
Težave pri povezavi z primernimi poslovnimi partnerji	0,255	0,417
Močni tekmeči	0,122	0,405
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

## Priloga C.12: Končna PCA-analiza komponent rotacijske matrike

Komponente rotacijske matrike		
	Komponente	
	1	2
Neugodna zakonodaja in klima	<b>0,857</b>	0,132
Neučinkoviti sodni sistem	<b>0,826</b>	0,169
Politična nestabilnost	<b>0,825</b>	0,112
Ekonomska nestabilnost	<b>0,823</b>	-0,007
Visoki davki in prispevki	<b>0,801</b>	0,120
Visoka stopnja korupcije	<b>0,773</b>	0,160
Zapleteni upravni postopki	<b>0,755</b>	0,260
Ovire pri nakupu stavbnih zemljišč in objektov	<b>0,649</b>	0,349
Nacionalistično vedenje, kupcev, vlade in javnosti	<b>0,637</b>	0,369
Težavno pridobivanja finančnih virov	<b>0,520</b>	0,418
Slab geografski položaj	<b>0,511</b>	0,093
Pomanjkanje znanja tujega jezika	0,106	<b>0,830</b>
Pomanjkanje izkušenj o internacionalizaciji	0,006	<b>0,804</b>
Jezikovne razlike	0,155	<b>0,785</b>
Pomanjkanje ustreznih kadrov	0,192	<b>0,686</b>
Specifičnost izdelkov in/ali storitev	0,055	<b>0,659</b>
Kulturološke razlike	0,348	<b>0,547</b>
Pomanjkanje lastnih sredstev/finančnih resursov	0,284	<b>0,468</b>
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

## Priloga C.13: Začetna PCA-analiza matrike transformacijskih komponent

Matrika transformacijskih komponent		
Komponenta	1	2
1	0,820	0,572
2	-0,572	0,820
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		

### Priloga C.14: Končna PCA-analiza matrika transformacijskih komponent

Matrika transformacijskih komponent		
Komponenta	1	2
1	0,853	0,522
2	-0,522	0,853

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.



## PRILOGA Č: Izpis analize iz SPSS-a za H3, H3a, H3b

### Priloga Č.1: Začetna analiza H3a

Opisna statistika					
	JV	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka
Notranje ovire	ni izbran	99	0,033	0,929	0,093
	izbran	12	-0,276	0,914	0,264
Zunanje ovire	ni izbran	99	-0,060	0,945	0,095
	izbran	12	0,493	0,997	0,288

T-test neodvisnih vzorcev								
		Levenjev test enakosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin				
		F	stopnja značilnosti	t	df	p	povprečne difference	standardna napaka difference
Notranje ovire	izbran	0,113	0,737	1,091	109	0,278	0,30915182	0,28347187
	ni izbran			1,104	13,901	0,288	0,30915182	0,27992937
Zunanje ovire	izbran	0,014	0,905	-1,902	109	0,060	-0,55225811	0,29035108
	ni izbran			-1,823	13,508	0,090	-0,55225811	0,30292986

## Priloga Č.2: Začetna analiza H3b

Opisna statistika					
	Investicija greenfield	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka
Notranje ovire	ni izbran	99	-0,003	0,945	0,095
	izbran	12	0,025	0,812	0,234
Zunanje ovire	ni izbran	99	-0,007	0,994	0,100
	izbran	12	0,058	0,656	0,189

T-test neodvisnih vzorcev								
		Levenjev test enakosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin				
		F	stopnja značilnosti	t	df	p	povprečne difference	standardna napaka difference
Notranje ovire	izbran	0,449	0,504	-0,1	109	0,921	-0,02847	0,285001
	ni izbran			-0,113	14,863	0,912	-0,02847	0,252902
Zunanje ovire	izbran	3,974	0,049	-0,221	109	0,826	-0,0652	0,295064
	ni izbran			-0,305	17,82	0,764	-0,0652	0,214112

### Priloga Č.3: Začetna analiza H3

Korelacija						
			Notranje ovire	Zunanje ovire	FTVS	ITVS
Spearman's rho	Notranje ovire	korelacijski koeficient	1	0,14	0,06	0,034
		p	.	0,144	0,531	0,72
		N	111	111	111	111
	Zunanje ovire	korelacijski koeficient	0,14	1	-0,091	0,109
		p	0,144	.	0,344	0,256
		N	111	111	111	111
	FTVS	korelacijski koeficient	0,06	-0,091	1	(,784)**
		p	0,531	0,344	.	0
		N	111	111	111	111
	ITVS	korelacijski koeficient	0,034	0,109	(,784)**	1
		p	0,720	0,256	0	.
		N	111	111	111	111

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## PRILOGA D: Izpis analize iz SPSS-a za probit analizo

### Priloga D.1: Probit analiza – TVS Izvoz

Povzetek			
		N	Marginal Percentage
Izvoz	NE	49	44,1%
	DA	62	55,9%
Panoga	trgovina	38	34,2%
	industrija	45	40,5%
	ostalo	28	25,2%
Veljavne vrednosti		111	100,0%
Manjkajoče vrednosti		0	
Skupaj		111	

Zgodovina iteracij								
Iteration	Number of Step-Halvings	-2 Log Likelihood	Threshold	Spremenljivke x				
			[izvoz= ,00]	zunanje ovire	notranje ovire	število zaposlenih	trgovina	industrija
0	0	152,353	(0,1473156)	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000
1	0	127,407	0,3820996	-0,2140606	0,0744913	-0,0678035	0,9110940	1,2776667
2	0	127,009	0,4109840	-0,2507185	0,1009412	-0,0846693	1,0062233	1,4440180
3	0	127,005	0,4172921	-0,2516586	0,1058444	-0,0860992	1,0155111	1,4595473
4	0	127,005	0,4172853	-0,2516844	0,1062066	-0,0862702	1,0158974	1,4605270
5	0	127,005	0,4172830	-0,2516866	0,1062435	-0,0862802	1,0159206	1,4605775
6	0	127,005	0,4172806	-0,2516860	0,1062450	-0,0862816	1,0159215	1,4605829
7	0	127,005 <sup>b</sup>	0,4172806	-0,2516861	0,1062453	-0,0862816	1,0159216	1,4605830

Redundant parameters are not displayed. Their values are always zero in all iterations.

a. Link function: Probit.

b. The parameter estimates converge. Last absolute change in -2 Log Likelihood is ,000, and last maximum absolute change in parameters is 3,1604530E-007.

## Priloga D.2: Probit analiza – TVS licenčno poslovanje

Povzetek			
		N	Marginal Percentage
Licenčno poslovanje	NE	103	92,8%
	DA	8	7,2%
Panoga	trgovina	38	34,2%
	industrija	45	40,5%
	ostalo	28	25,2%
Veljavne vrednosti		111	100,0%
Manjkajoče vrednosti		0	
Skupaj		111	

Zgodovina iteracij								
Iteration	Number of Step-Halvings	-2 Log Likelihood	Threshold	Spremenljivke x				
			[licenčno poslovanje = ,00]	zunanje ovire	notranje ovire	število zaposlenih	trgovina	industrija
0	0	57,490	1,4605312	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000
1	0	53,569	1,2808810	0,3444848	-0,0571677	-0,0575899	-0,1872931	0,3445234
2	0	53,216	1,4722689	0,3821719	-0,0598179	-0,0423617	-0,1261483	0,3660091
3	0	53,207	1,4933042	0,3972844	-0,0647434	-0,0413433	-0,1257424	0,3707887
4	0	53,207	1,4979864	0,3990246	-0,0651211	-0,0406629	-0,1233900	0,3708381
5	0	53,207	1,4977620	0,3993397	-0,0652995	-0,0407189	-0,1238588	0,3708154
6	0	53,207	1,4979675	0,3993458	-0,0652772	-0,0406821	-0,1237044	0,3708147
7	0	53,207	1,4979210	0,3993558	-0,0652879	-0,0406906	-0,1237519	0,3708119
8	0	53,207	1,4979370	0,3993542	-0,0652852	-0,0406876	-0,1237378	0,3708122
9	0	53,207	1,4979324	0,3993549	-0,0652861	-0,0406885	-0,1237422	0,3708120
10	0	53,207	1,4979338	0,3993547	-0,0652858	-0,0406882	-0,1237409	0,3708121
11	0	53,207 <sup>b</sup>	1,4979334	0,3993547	-0,0652859	-0,0406883	-0,1237413	0,3708121

Redundant parameters are not displayed. Their values are always zero in all iterations.

a. Link function: Probit.

b. The parameter estimates converge. Last absolute change in -2 Log Likelihood is ,000, and last maximum absolute change in parameters is 4,3125241E-007.

Model Fitting Information				
Model	-2 Log Likelihood	Hi-kvadrat	df	p
Osnovni	57,490			
Končni	53,207	4,284	5	0,509
Link function: Probit.				

Goodness-of-Fit			
	Hi-kvadrat	df	p
Pearson	108,453	105	0,389
Odklonskost	53,207	105	1,000
Link function: Probit.			

Pseudo R-Square	
Cox and Snell	0,038
Nagelkerke	0,094
McFadden	0,075
Link function: Probit.	

		Koeficient	Standardna napaka	Wald	df	p
Spremenljivke x	zunanje ovire	0,399	0,218	3,357	1	0,067
	notranje ovire	-0,065	0,222	0,086	1	0,769
	število zaposlenih	-0,041	0,094	0,186	1	0,667
	trgovina	-0,124	0,523	0,056	1	0,813
	industrija	0,371	0,498	0,554	1	0,457
Threshold	[licenčno poslovanje = ,00]	1,498	0,550	7,419	1	0,006
Link function: Probit.						
a. This parameter is set to zero because it is redundant.						

### Priloga D.3: Probit analiza – TVS franšizing

Povzetek			
		N	Marginal Percentage
Franšizing	NE	107	96,4%
	DA	4	3,6%
Panoga	trgovina	38	34,2%
	industrija	45	40,5%
	ostalo	28	25,2%
Veljavne vrednosti		111	100,0%
Manjkajoče vrednosti		0	
Skupaj		111	

Zgodovina iteracij								
Iteration	Number of Step-Halvings	-2 Log Likelihood	Threshold	Spremenljivke x				
			[franšizing = ,00]	zunanje ovire	notranje ovire	število zaposlenih	trgovina	industrija
0	0	34,440	1,7986626	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000
1	0	31,861	1,4942820	0,2999213	0,1576424	-0,0817834	0,0924053	0,0651182
2	0	31,469	1,6350293	0,3286785	0,1599645	-0,0809105	0,0610968	0,1232878
3	0	31,458	1,6559778	0,3455295	0,1659219	-0,0819551	0,0477842	0,1430190
4	0	31,457	1,6573587	0,3484538	0,1665096	-0,0822620	0,0455778	0,1473140
5	0	31,457	1,6574918	0,3488831	0,1666478	-0,0822930	0,0452078	0,1477938
6	0	31,457	1,6575110	0,3489384	0,1666532	-0,0822983	0,0451662	0,1478792
7	0	31,457	1,6575133	0,3489468	0,1666564	-0,0822987	0,0451583	0,1478862
8	0	31,457	1,6575137	0,3489478	0,1666563	-0,0822988	0,0451577	0,1478880
9	0	31,457 <sup>b</sup>	1,6575137	0,3489480	0,1666564	-0,0822988	0,0451575	0,1478881

Redundant parameters are not displayed. Their values are always zero in all iterations.

a. Link function: Probit.

b. The parameter estimates converge. Last absolute change in -2 Log Likelihood is ,000, and last maximum absolute change in parameters is 1,8111206E-007.

Model Fitting Information				
Model	-2 Log Likelihood	Hi-kvadrat	df	p
Osnovni	34,440			
Končni	31,457	2,983	5	0,703
Link function: Probit.				

Goodness-of-Fit			
	Hi-kvadrat	df	p
Pearson	107,704	105	0,409
Odklonskost	31,457	105	1,000
Link function: Probit.			

Pseudo R-Square	
Cox and Snell	0,027
Nagelkerke	0,099
McFadden	0,087
Link function: Probit.	

		Koeficient	Standardna napaka	Wald	df	p
Spremenljivke x	zunanje ovire	0,349	0,282	1,528	1	0,216
	notranje ovire	0,167	0,274	0,371	1	0,542
	število zaposlenih	-0,082	0,123	0,447	1	0,504
	trgovina	0,045	0,607	0,006	1	0,941
	industrija	0,148	0,682	0,047	1	0,828
Threshold	[franzizing = ,00]	1,658	0,671	6,106	1	0,013
Link function: Probit.						
a. This parameter is set to zero because it is redundant.						



## Priloga D.4: Probit analiza – TVS FTVS

Povzetek			
		N	Marginal Percentage
FTVS	NE	39	35,1%
	DA	72	64,9%
Panoga	trgovina	38	34,2%
	industrija	45	40,5%
	ostalo	28	25,2%
Veljavne vrednosti		111	100,0%
Manjkajoče vrednosti		0	
Skupaj		111	

Zgodovina iteracij								
Iteration	Number of Step-Halvings	-2 Log Likelihood	Threshold	Spremenljivke x				
			[FTVS = ,00]	zunanje ovire	notranje ovire	število zaposlenih	trgovina	industrija
0	0	143,918	-0,3816747	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000
1	0	119,351	-0,1044090	-0,0479131	0,0369642	-0,1349981	0,8374316	1,4523906
2	0	119,105	-0,1681488	-0,0588760	0,0626134	-0,1516857	0,8495501	1,5633519
3	0	119,104	-0,1624613	-0,0570735	0,0671397	-0,1512030	0,8535767	1,5684335
4	0	119,104	-0,1633444	-0,0572289	0,0671306	-0,1514610	0,8536964	1,5692115
5	0	119,104	-0,1632263	-0,0572004	0,0671780	-0,1514400	0,8537350	1,5691745
6	0	119,104	-0,1632459	-0,0572045	0,0671747	-0,1514447	0,8537336	1,5691860
7	0	119,104	-0,1632430	-0,0572039	0,0671755	-0,1514442	0,8537341	1,5691847
8	0	119,104 <sup>b</sup>	-0,1632435	-0,0572040	0,0671754	-0,1514443	0,8537341	1,5691850

Redundant parameters are not displayed. Their values are always zero in all iterations.

a. Link function: Probit.

b. The parameter estimates converge. Last absolute change in -2 Log Likelihood is ,000, and last maximum absolute change in parameters is 4,3884535E-007.

## Priloga D.5: Probit analiza – TVS JV

Povzetek			
		N	Marginal Percentage
JV	NE	99	89,2%
	DA	12	10,8%
Panoga	trgovina	38	34,2%
	industrija	45	40,5%
	ostalo	28	25,2%
Veljavne vrednosti		111	100,0%
Manjkajoče vrednosti		0	
Skupaj		111	

Zgodovina iteracij								
Iteration	Number of Step-Halvings	-2 Log Likelihood	Threshold	Spremenljivke x				
			[JV = ,00]	zunanje ovire	notranje ovire	število zaposlenih	trgovina	industrija
0	0	76,044	1,2366522	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000
1	0	66,086	0,3538030	0,2470031	-0,2356523	-0,0838057	-0,6217797	-0,7365757
2	0	64,701	0,5156780	0,2684233	-0,3083064	-0,0893585	-0,5100533	-0,7945558
3	0	64,628	0,5246805	0,2783272	-0,3354373	-0,0933035	-0,4939525	-0,8465321
4	0	64,626	0,5236824	0,2797980	-0,3389552	-0,0940600	-0,4921868	-0,8562948
5	0	64,626	0,5234883	0,2800247	-0,3393177	-0,0941506	-0,4920811	-0,8571878
6	0	64,626	0,5234695	0,2800396	-0,3393442	-0,0941589	-0,4920614	-0,8572733
7	0	64,626	0,5234684	0,2800421	-0,3393473	-0,0941595	-0,4920611	-0,8572805
8	0	64,626 <sup>b</sup>	0,5234682	0,2800421	-0,3393474	-0,0941596	-0,4920608	-0,8572812

Redundant parameters are not displayed. Their values are always zero in all iterations.

a. Link function: Probit.

b. The parameter estimates converge. Last absolute change in -2 Log Likelihood is ,000, and last maximum absolute change in parameters is 6,7998472E-007.

## Priloga D.6: Probit analiza – TVS akvizicija

Povzetek			
		N	Marginal Percentage
Akvizicija	NE	99	89,2%
	DA	12	10,8%
Panoga	trgovina	38	34,2%
	industrija	45	40,5%
	ostalo	28	25,2%
Veljavne vrednosti		111	100,0%
Manjkajoče vrednosti		0	
Skupaj		111	

Zgodovina iteracij								
Iteration	Number of Step-Halvings	-2 Log Likelihood	Threshold	Spremenljivke x				
			[akvizicija = ,00]	zunanje ovire	notranje ovire	število zaposlenih	trgovina	industrija
0	0	76,044	1,2366522	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000
1	0	67,644	1,4900818	0,1474375	0,1134725	0,1821020	-0,7187055	-0,7584817
2	0	66,358	1,5424777	0,1143979	0,1009575	0,1500077	-0,7042249	-0,5766865
3	0	66,342	1,5818439	0,1207237	0,1109210	0,1552536	-0,7149732	-0,5778939
4	0	66,342	1,5779585	0,1184656	0,1099375	0,1543527	-0,7154345	-0,5755243
5	0	66,342	1,5792650	0,1187230	0,1102604	0,1546179	-0,7153733	-0,5759896
6	0	66,342	1,5790071	0,1186261	0,1101998	0,1545658	-0,7154008	-0,5758873
7	0	66,342	1,5790712	0,1186428	0,1102153	0,1545789	-0,7153968	-0,5759115
8	0	66,342	1,5790573	0,1186382	0,1102120	0,1545761	-0,7153980	-0,5759062
9	0	66,342	1,5790606	0,1186391	0,1102128	0,1545767	-0,7153978	-0,5759074
10	0	66,342 <sup>b</sup>	1,5790599	0,1186389	0,1102126	0,1545766	-0,7153978	-0,5759071

Redundant parameters are not displayed. Their values are always zero in all iterations.

a. Link function: Probit.

b. The parameter estimates converge. Last absolute change in -2 Log Likelihood is ,000, and last maximum absolute change in parameters is 7,3098232E-007.

### Priloga D.7: Probit analiza – TVS investicija brownfield

Povzetek			
		N	Marginal Percentage
Brownfield	NE	109	98,2%
	DA	2	1,8%
Panoga	trgovina	38	34,2%
	industrija	45	40,5%
	ostalo	28	25,2%
Veljavne vrednosti		111	100,0%
Manjkajoče vrednosti		0	
Skupaj		111	

Zgodovina iteracij								
Iteration	Number of Step-Halvings	-2 Log Likelihood	Threshold	Spremenljivke x				
			[investicija brownfield = ,00]	zunanje ovire	notranje ovire	število zaposlenih	trgovina	industrija
0	0	20,029	2,0965206	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000
1	0	16,952	2,6729422	-0,0793276	0,3653918	0,0455454	-0,0350488	,9535906
2	0	15,067	3,1866863	-0,0624251	0,3682325	0,0693517	-0,0484499	1,0875108
3	0	14,587	3,7846464	-0,0673031	0,4136581	0,1091410	-0,1025656	1,3871291
4	0	14,371	4,3971948	-0,0935807	0,4527094	0,1511928	-0,2440199	1,7263833
5	0	14,284	4,9120450	-0,1200315	0,4766125	0,1793430	-0,4387063	2,0526649
6	0	14,258	5,2791469	-0,1294190	0,4851344	0,1888764	-0,5630705	2,3536961
7	0	14,249	5,5708799	-0,1310231	0,4869141	0,1907329	-0,6328109	2,6325132
8	0	14,246	5,8346123	-0,1312377	0,4872361	0,1910402	-0,6806494	2,8941323
9	0	14,245	6,0825030	-0,1312639	0,4872992	0,1910930	-0,7168699	3,1416619
10	0	14,245	6,3180019	-0,1312664	0,4873138	0,1911031	-0,7453627	3,3770920
11	0	14,245	6,5428257	-0,1312664	0,4873177	0,1911053	-0,7682850	3,6019008
12	0	14,245	6,7582079	-0,1312662	0,4873188	0,1911058	-0,7870533	3,8172795
13	0	14,245	6,9651474	-0,1312661	0,4873192	0,1911060	-0,8026546	4,0242181
14	0	14,245	7,1644827	-0,1312660	0,4873193	0,1911060	-0,8157976	4,2235531
15	0	14,245	7,3569285	-0,1312660	0,4873193	0,1911060	-0,8270022	4,4159988
16	0	14,245	7,5431001	-0,1312660	0,4873193	0,1911060	-0,8366567	4,6021704
17	0	14,245	7,7235313	-0,1312660	0,4873193	0,1911060	-0,8450558	4,7826016
18	0	14,245	7,8986881	-0,1312660	0,4873193	0,1911060	-0,8524265	4,9577584
19	0	14,245	8,0689798	-0,1312660	0,4873193	0,1911060	-0,8589458	5,1280501
20	0	14,245 <sup>b</sup>	8,2347682	-0,1312660	0,4873193	0,1911060	-0,8647535	5,2938385

Redundant parameters are not displayed. Their values are always zero in all iterations.

a. Link function: Probit.

b. Unexpected singularities in the Fisher Information matrix are encountered. There may be a quasi-complete separation in the data. Some parameter estimates will tend to infinity. Last absolute change in -2 Log Likelihood is ,000, and last maximum absolute change in parameters is ,1657884.

Model Fitting Information				
Model	-2 Log Likelihood	Hi-kvadrat	df	p
Osnovni	20,029			
Končni	14,245	5,785	5	0,328
Link function: Probit.				

Goodness-of-Fit			
	Hi-kvadrat	df	p
Pearson	26,995	105	1,000
Odklonskost	14,245	105	1,000
Link function: Probit.			

Pseudo R-Square	
Cox and Snell	0,051
Nagelkerke	0,308
McFadden	0,289
Link function: Probit.	

		Koeficient	Standardna napaka	Wald	df	p.
Spremenljivke x	zunanje ovire	-0,131	0,412	0,102	1	0,750
	notranje ovire	0,487	0,389	1,566	1	0,211
	število zaposlenih	0,191	0,263	0,527	1	0,468
	trgovina	-0,865	3185,926	0,000	1	1,000
	industrija	5,294	0,000		1	
Threshold	[investicija brownfield = ,00]	8,235	1,682	23,983	1	0,000
Link function: Probit.						
a. This parameter is set to zero because it is redundant.						

## Priloga D.8: Probit analiza – TVS investicija greenfield

Povzetek			
		N	Marginal Percentage
Investicija greenfield	NE	99	89,2%
	DA	12	10,8%
Panoga	trgovina	38	34,2%
	industrija	45	40,5%
	ostalo	28	25,2%
Veljavne vrednosti		111	100,0%
Manjkajoče vrednosti		0	
Skupaj		111	

Zgodovina iteracij								
Iteration	Number of Step-Halvings	-2 Log Likelihood	Threshold	Spremenljivke x				
			[investicija greenfield = ,00]	zunanje ovire	notranje ovire	število zaposlenih	trgovina	industrija
0	0	76,044	1,2366522	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000
1	0	73,773	1,3956702	-0,0129664	-0,0249041	0,0789867	0,0230327	-0,4905901
2	0	73,701	1,4067980	-0,0234348	-0,0057344	0,0745240	0,0186604	-0,4980976
3	0	73,700	1,4102703	-0,0238927	-0,0046958	0,0750392	0,0206981	-0,5011485
4	0	73,700	1,4103518	-0,0239963	-0,0044557	0,0750627	0,0206567	-0,5012447
5	0	73,700	1,4104077	-0,0239988	-0,0044438	0,0750738	0,0206790	-0,5012680
6	0	73,700	1,4104098	-0,0240001	-0,0044407	0,0750744	0,0206780	-0,5012688
7	0	73,700 <sup>b</sup>	1,4104106	-0,0240001	-0,0044405	0,0750746	0,0206783	-0,5012690

Redundant parameters are not displayed. Their values are always zero in all iterations.

a. Link function: Probit.

b. The parameter estimates converge. Last absolute change in -2 Log Likelihood is ,000, and last maximum absolute change in parameters is 8,0191546E-007.

Model Fitting Information				
Model	-2 Log Likelihood	Hi-kvadrat	df	p
Osnovni	76,044			
Končni	73,700	2,344	5	0,800
Link function: Probit.				

Goodness-of-Fit			
	Hi-kvadrat	df	p
Pearson	111,161	105,000	0,322
Odklonskost	73,700	105,000	0,991
Link function: Probit.			

Pseudo R-Square	
Cox and Snell	0,021
Nagelkerke	0,042
McFadden	0,031
Link function: Probit.	

		Koeficient	Standardna napaka	Wald	df	p
Spremenljivke x	zunanje ovire	-0,024	0,176	0,019	1	0,891
	notranje ovire	-0,004	0,174	0,001	1	0,980
	število zaposlenih	0,075	0,079	0,908	1	0,341
	trgovina	0,021	0,407	0,003	1	0,959
	industrija	-0,501	0,424	1,395	1	0,238
Threshold	[investicija greenfield = ,00]	1,410	0,484	8,493	1	0,004
Link function: Probit.						
a. This parameter is set to zero because it is redundant.						



## Priloga D.9: Probit analiza – TVS ITVS

Povzetek			
		N	Marginal Percentage
ITVS	NE	59	53,2%
	DA	52	46,8%
Panoga	trgovina	38	34,2%
	industrija	45	40,5%
	ostalo	28	25,2%
Veljavne vrednosti		111	100,0%
Manjkajoče vrednosti		0	
Skupaj		111	

Zgodovina iteracij								
Iteration	Number of Step-Halvings	-2 Log Likelihood	Threshold	Spremenljivke x				
			[ITVS = ,00]	zunanje ovire	notranje ovire	število zaposlenih	trgovina	industrija
0	0	153,437	0,0791203	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000
1	0	133,518	-0,0150173	0,1073970	0,0515409	0,1352339	-0,7070828	-1,1133238
2	0	133,207	-0,0363618	0,1217774	0,0520148	0,1564824	-0,8110750	-1,2641014
3	0	133,204	-0,0469874	0,1214517	0,0496068	0,1568640	-0,8225568	-1,2743231
4	0	133,204	-0,0467685	0,1216655	0,0494655	0,1570358	-0,8229881	-1,2749903
5	0	133,204	-0,0468392	0,1216516	0,0494429	0,1570283	-0,8230243	-1,2749968
6	0	133,204	-0,0468314	0,1216539	0,0494431	0,1570303	-0,8230246	-1,2750013
7	0	133,204	-0,0468324	0,1216536	0,0494429	0,1570301	-0,8230248	-1,2750010
8	0	133,204 <sup>b</sup>	-0,0468323	0,1216537	0,0494429	0,1570302	-0,8230248	-1,2750011

Redundant parameters are not displayed. Their values are always zero in all iterations.

a. Link function: Probit.

b. The parameter estimates converge. Last absolute change in -2 Log Likelihood is ,000, and last maximum absolute change in parameters is 1,3995697E-007.