

Dr. sc. Nikola Knego

Docent na Fakultetu za turizam i vanjsku trgovinu Dubrovnik

MOGUĆE ULAZNE STRATEGIJE U PROCESU INTERNACIONALIZACIJE MALOPRODAJE

UDK/UDC: 339.372

Pregledni rad

Primljeno/Received: 5. listopada 1998.

Prihvaćeno za tisak/Accepted for publishing: 16. studenog 1998.

Sažetak

Jedan od trendova u suvremenoj europskoj maloprodaji je trend njezine internacionalizacije. Rad se bavi činiteljima koji djeluju podsticajno ili pak ograničavajuće na taj proces. Intenzitet internacionalizacije je u maloprodaji sporiji od istog procesa u europskoj proizvodnji. Internacionalizacija je u funkciji ekspanzije maloprodajne tvrtke. Internacionalizacijom maloprodajnog poslovanja tvrtka razvija tržište te na inozemnim tržištima traži priliku za poslovnu ekspanziju. Iskustva potvrđuju da maloprodajne tvrtke izlaze na inozemna tržišta s onim pojavnim oblikom maloprodaje kojim dominiraju na domaćem tržištu. U radu su obrađene prednosti i nedostaci svake od mogućih strategijskih opcija koja je u funkciji operacionalizacije poslovne odluke managementa da se ide u internacionalizaciju maloprodajnog poslovanja. Iz sadržaja je vidljivo da su maloprodajne tvrtke nekih zemalja u tranziciji našle mjesto u članstvu prekograničnih maloprodajnih saveza. Savezi su obogatili maloprodajnu strukturu razvijenih europskih zemalja od početka 90-tih godina.

Ključne riječi: internacionalizacija, maloprodaja, strategija.

1. UVOD

Analiza strukturnih promjena u maloprodaji bi se mogla usmjeriti na: pojavne oblike maloprodaje i njihov relativni značaj, dostignut stupanj koncentracije, segmentaciju tržišta i fragmentaciju maloprodajnih oblika, konkurenciju, stupanj diverzifikacije, kapitalizaciju, organizaciju i internacionalizaciju.

Predmet našeg interesa bit će proces internacionalizacije s detaljnijom obradom mogućih ulaznih strategija. Tema je aktualna i moguće ju je promatrati i s aspekta pozicije hrvatske maloprodaje. Prezentirat ćemo glavna obilježja i iskustva internacionalizacije na primjeru europske maloprodajne industrije. Internacionalizacija kao proces dobiva na značaju i jedno je od obilježja suvremene europske maloprodaje. Zapaža se da je

relativni značaj procesa internacionalizacije u proizvodnji daleko veći nego u trgovini na malo. Pristup internacionalizaciji s aspekta komparativne analize njezina značaja u proizvodnji i trgovini razvijenih europskih zemalja pokazuje da je ona u maloprodaji djelomično i periferno zastupljena. Iskustvo potvrđuje da je proizvodnja interesantnija i da su procesi internacionalizacije proizvodnje krenuli vremenski prije od procesa u maloprodaji.¹

Da je internacionalizacija proces koji dobiva na značenju možemo potkrijepiti podatkom da je broj međunarodnih maloprodajnih tvrtki povećan sa 35 u 1960. godini na 1321 u 1992. godini u zemljama Europske ekonomske unije.²

2. PORAST ZNAČAJA INTERNACIONALIZACIJE MALOPRODAJE

Trend porasta značaja procesa internacionalizacije u maloprodaji zemalja Europske ekonomske unije možemo ilustrirati podacima sadržanim u tablici broj 1. Tablica sadrži podatke o prisustvu broja međunarodnih maloprodajnih tvrtki na tržištu spomenute zajednice za vremenski period 1960-1992.godina. Obradom izvornih podataka zapažamo da se trend prisustva inozemnih maloprodajnih tvrtki na spomenutom tržištu ubrzava. Tako se njihov broj za period 1960-70. godina uvećao za 2,4 puta. Nešto više je nego udvostručen u slijedećoj dekadi (1970-80.). Proces je posebno intenziviran u periodu 1980-90. godina. Tada je broj tvrtki povećan za približno 2,5 puta u odnosu na prethodnu dekadu. Da se proces intenzivira i da sve više dobiva na značaju pokazuju i podaci za slijedeće dvije godine. Broj međunarodnih tvrtki trgovine na malo prisutnih na ovom tržištu je uvećan za 451 tvrtku, a što je za 52% više nego prije dvije godine. Slobodni smo procijeniti, uvažavajući spomenutu dinamiku promjene broja međunarodnih tvrtki trgovine na malo, da će se njihov broj povećati za 3-3,5 puta u 2000. u odnosu na 1990. godinu.

-
- 1 Da se svjetska ekonomija sve više internacionalizira možemo potkrijepiti slijedećim podacima: a/ godišnji svjetski izvoz se udvostručio i dostigao je vrijednost od 3.500 milijardi USA \$ u periodu od 1980. godine do 1991. godine i b/ direktna inozemna ulaganja, dvanaest vodećih zemalja OECD, su učeterostručena u desetogodišnjem periodu do 1990.godine. Dostigla su 193.5 milijardi USA \$. Navedeno prema: R.Whittington, What is Strategy-and does it matter? Routledge, London, 1993. str. 99
 - 2 Navedeno prema: Grupa autora: International Retailing-Trends and Strategies, Pitman Publishing, London, 1995. str. 22

Tablica br. 1

Prisustvo međunarodnih maloprodajnih tvrtki na tržištu Europske unije
(1960-1992.godina)

Godina	Broj tvrtki	Index (1960=100)	Verižni indeksi
1960.	35	100,0	-
1970.	120	342,9	342,9
1980.	250	714,3	208,3
1990.	870	2.485,7	348,0
1992.	1.321	3.774,3	151,8

Izvor: Grupa autora, *International Retailing-Trends and Strategies*, Pitman Publishing, London, 1995, str. 22. i vlastita obrada.

Detaljnija teritorijalna analiza broja radnji međunarodnih trgovačkih operatera pokazuje da je bilo oko 2/3 radnji trgovačkih tvrtki koje su imale domicil u nekoj od zemalja Europske unije. Francusko, britansko i njemačko tržište je posebno interesantno za međunarodne trgovačke operatere. Spomenuta tri tržišta su sudjelovala sa 68,3% u ukupnom broju prisutnih inozemnih trgovaca na malo na prostoru zemalja Europske ekonomske unije. Njihov udio je u broju radnji još veći. Iznosio je 74,3% u 1990. godini. Spomenuta tri tržišta su sudjelovala u broju radnji inozemnih trgovačkih operatera koji imaju sjedište u nekoj od zemalja Europske unije sa 73,2%. Njihov udio u broju radnji inozemnih trgovačkih operatera s domicilom izvan Europske unije bio je još naglašeniji (76,5%). Tržišta Irske, Portugala i Španjolske su imala najveći relativni udio radnji inozemnih trgovačkih operatera sa sjedištem unutar neke od zemalja Europske unije - Irska 100%, Portugal 93,3%, Španjolska 79,3% i Nizozemska 76,5%. Najmanji udio radnji inozemnih trgovačkih operatera na malo, sa sjedištem u nekoj od zemalja Europske ekonomske unije su imale Danska 54,8%, Njemačka 58,3%, Italija 59,3% i V.Britanija 63,1%. Spomenuti podaci jasno upućuju na zaključak da je stupanj atraktivnosti pojedinih segmenata tržišta unutar spomenute zajednice različit. Detaljan pregled broja međunarodnih trgovačkih operatera na malo te njihovu strukturu po svakoj pojedinoj zemlji dajemo u tablici br. 2.

Proces internacionalizacije maloprodaje je u tijeku. Konstatirali smo da se on na prostorima razvijenih europskih zemalja ubrzava. Tu spoznaju moraju uvažavati i managementi naših trgovačkih tvrtki koje se bave maloprodajom jer se sve više suočavaju s inozemnom konkurencijom i na svom tržištu.

Tablica br. 2

Međunarodne maloprodajne tvrtke i njihove radnje na tržištima zemalja
Europske unije u 1990. godini

Zemlja	Broj tvrtki	Broj radnji				Ukupno	
		EU zemlje	%	Druge zemlje	%	Broj	%
Francuska	96	342	71,0	140	29,0	482	100,0
V. Britanija	89	267	63,1	156	36,9	423	100,0
Njemačka	46	189	58,3	135	41,7	324	100,0
Italija	26	70	59,3	48	40,7	118	100,0
Nizozemska	23	91	76,5	28	23,5	119	100,0
Belgija	16	59	64,8	32	35,2	91	100,0
Španjolska	15	23	79,3	6	20,7	29	100,0
Danska	11	23	54,8	19	45,2	42	100,0
Irska	9	12	100,0	0	0	12	100,0
Portugal	7	14	93,3	1	6,7	15	100,0
Luksemburg	0	-	-	-	-	-	-
Grčka	0	-	-	-	-	-	-
Ukupno:	338	1.090	65,9	565	34,1	1.655	100,0

Izvor: Isti kao u tablici br. 1. str. 22 i vlastita obrada.

3. ČINITELJI KOJI UTJEČU NA ODVIJANJE PROCESA INTERNACIONALIZACIJE U MALOPRODAJI

Proces internacionalizacije maloprodaje je prisutan u sferi prehrambenog i neprehrambenog robnog asortimana. Prati specijalizirane trgovce, ali i trgovce koji su poslovno orijentirani na mješovite robne asortimane. Veličine objekata nisu presudne. Iskustvo potvrđuje da međunarodni trgovci na malo nastupaju na tržištima izvan zemalja domicila s maloprodajnim oblicima koji su za njih dominantni na njihovim domaćim tržištima.

Brojni su činitelji koji utječu na odvijanje procesa internacionalizacije. Oni mogu djelovati poticajno ili ograničavajuće na odvijanje samog procesa. A. Tordjman³ sve činitelje kojima objašnjava porast značaja internacionalizacije u trgovini na malo svrstava u dvije skupine. Prvu

3 Vidjeti detaljnije u radu: A.Tordjman, European retailing: convergences, differences and perspectives, u kolektivnom radu: Grupa autora: International Retailing-Trends and Strategies, Pitman Publishing, London, 1995. str. 23.

skupinu činitelja naziva eksternim činiteljima. U eksterne činitelje od utjecaja na odvijanje procesa internacionalizacije u maloprodaji ubraja:

- zasićenost nacionalnih tržišta;
- restriktivno zakonodavstvo⁴
- smanjenje transportnih troškova, unapređenje informacijskih sustava i otvaranje državnih granica olakšava izvoz oblika prodaje i kapitala, te
- postojanje međunarodnih tržišnih niša koje čine kupci sa sličnim ukusima prema transkulturalnim dobrima.

Viši stupanj zasićenosti nacionalnog tržišta čini napore za tržišnim penetriranjem, a time i ovladavanjem većim tržišnim postotkom, skupljim. To može biti jedan od razloga koji će potaknuti management maloprodajne tvrtke da odluči internacionalizirati poslovanje nastupajući na inozemnom tržištu.

Restriktivno zakonodavstvo djeluje na management maloprodajnih tvrtki tako da one napuštaju granice nacionalnog tržišta šireći business na tržišta drugih zemalja. To je u kombinaciji zasićenosti tržišta i restriktivnog zakonodavstva jedina mogućnost njihova tržišnog ekspaniranja. Konstatirano je da trgovačke tvrtke najčešće nastupaju na inozemnim maloprodajnim tržištima s pojavnim oblicima maloprodaje s kojima su ostvarili poslovni uspjeh na domicilnom tržištu i koji su na tom tržištu bili dominantni. Internacionalizacija maloprodaje (kombinacija novih tržišta i postojećih maloprodajnih oblika) predstavlja u biti strategiju razvoja tržišta (podvukao: N.K.).

U drugu grupu činitelja od utjecaja na proces internacionalizacije, isti autor, ubraja interne činitelje. To su:

- nastojanje da stopa rasta i profitabilnost budu na višoj razini nego u zemlji njihovog domicila;

4 Navest ćemo primjer Belgije u kojoj je zakonodavna regulativa u funkciji ograničenja obima i intenziteta integracijskih procesa te je u funkciji usporavanja izgradnje maloprodajnih kapaciteta većih dimenzija. I jedno i drugo usporava proces koncentracije belgijske maloprodaje. Praksa pokazuje da porastom veličine prodavaonice raste postotak odbijenih zahtjeva za izdavanjem građevinskih dozvola. Belgijskim zakonom, iz siječnja 1975. godine, predviđene su specijalne dozvole za nove prodavaonice s neto prodajnom površinom iznad 750 m četvornih u ruralnim područjima, odnosno iznad 150 m četvornih u urbanim područjima. Razloge za usporavanje procesa koncentracije treba tražiti u: a/ snažnom djelovanju Nacionalnog sindikata nezavisnih trgovaca na vladinu regulativu; b/ bojazni da će daljnjom redukcijom postojećih maloprodajnih kapaciteta biti doveden u pitanje tradicionalno visok stupanj kvalitete trgovinske usluge i c/ u bojazni da će povećanje koncentracije smanjiti efikasnost funkcioniranja maloprodajnog tržišta. Detaljnije vidjeti u slijedećem izvoru: Ph.Naert-G.Swinen, Current Trends in Belgian Distribution Research, str. 31 sadržano u publikaciji: Current Trends in Distribution Research, The Stockholm School of Economics, Stockholm, 1982.)

- prostorna disperzija rizika⁵ ;
- vjerovanje da posjeduje znanje koje se može izvoziti (znati - kako ili know-how) i
- povećanje moći, u odnosu na međunarodne proizvođače, kako u prodaji tako i u pregovaranju.

Znanje koje bi se moglo izvoziti i prenositi na druga tržišta je znanje povezano s oblicima maloprodaje i suvremenim maloprodajnim tehnologijama. Jedna od takvih suvremenih maloprodajnih tehnologija, za koju eksperti koji se bave maloprodajnim poslovanjem smatraju da je najprimjerenija kada se radi o transferu maloprodajne tehnologije, je supermarket prodajna tehnologija. U obzir dolaze i svi drugi oblici maloprodajnih inovacija koje su nastajale potičući poslovne ljude u trgovini da pariraju trendu ubrzanog narastanja troškova u robnom prometu u kojem troškovi trgovine zauzimaju najveći dio.

Poslovna moć maloprodajnih tvrtki raste s porastom postotka tržišne kontrole. Porastom njihove poslovne snage jača i njihova pregovaračka pozicija u odnosu na proizvođače - dobavljače.

Činitelje koji utječu na procese internacionalizacije maloprodaje je moguće promatrati i u jednom složenijem modelu.⁶ Modelom je pažnja usmjerena na dvije sfere. To su: organizacijska sfera i sfera okruženja u kojem tvrtka posluje. Elementi organizacijske sfere od utjecaja na procese

5 Prostorna disperzija rizika se postiže poslovnim nastupanjem na različitim tržištima. Razvoj tržišta je u funkciji porasta poslovne fleksibilnosti trgovačke tvrtke. Fleksibilnost je komponenta poslovne strategije o kojoj management tvrtke mora voditi računa. Traži se veća fleksibilnost u okolnostima nestabilnijeg eksternog okruženja. Taj se zahtjev postavlja kao imperativ, posebice u okruženjima koja karakterizira visok stupanj turbulencija. Tržišnom disperzijom poslovnog rizika management tvrtke zastupa poslovnu filozofiju po kojoj "ako nam krene loše nije moguće da će nam istovremeno krenuti loše na svakom od tržišta na kojem smo prisutni. Pa ako nam krene istovremeno loše nije moguće da će nam krenuti loše jednakim intenzitetom na svakom od tržišta". *Fleksibilnost je u funkciji vitalnosti tvrtke, a vitalnost je u funkciji opstanka tvrtke. Napominjemo da fleksibilnost košta i da ju je potrebno uskladiti s karakteristikama okruženja u kojem trgovačka tvrtka poslovno nastupa. Fleksibilnost tvrtke treba biti kompatibilna s karakteristikama eksternog okruženja. Visoko turbulentno okruženje zahtjeva visok stupanj fleksibilnosti tvrtke a poslovanje u stabilnom okruženju traži nizak stupanj fleksibilnosti tvrtke. Eksterno okruženje tvrtki razvijenih europskih zemalja karakterizira visok stupanj turbulentnosti. Tako je prema procjeni H.I. Ansoffa eksterno okruženje u SAD, 70-tih godina imalo četvrti stupanj turbulentnosti sa tendencijom da 90-tih dostigne posljednji peti stupanj. Njegove procjene za razvijene europske zemlje su da su iste imale, početkom 80- godina, četvrti stupanj turbulentnosti okruženja. Procjene su navedene prema izvoru: Grupa autora, *Strateški management i projekti*, Informator, Zagreb, 1991. str. 28*

6 Vidjeti detaljnije: P. J. McGoldrick, *Introduction to international retailing*, u istom radu kao pod 3. str. 4.

internacionalizacije bi se mogli izjednačiti s internim ili subjektivnim činiteljima na koje management tvrtke može utjecati. Elementi organizacijske sfere se dijele u dvije grupe: oteživače i olakšivače.

Tablica br. 3

Oteživači i olakšivači unutar organizacijske sfere maloprodajne tvrtke od utjecaja na procese internacionalizacije

Oteživači	Olakšivači
Troškovi starta	Korporativna prosvjećenost
Rizik gubitaka	Međunarodni prestiž/image
Strah od reagiranja dioničara	Učenje iz drugih iskustava
Nedostatak iskustva	Učenje kupovanjem
Fizička udaljenost	Međunarodni savezi
Strah prema strancima	Većinski efekt

Napomena: Prema vlastitoj obradi izvora kao pod 6, str. 4.

Činitelje iz sfere okoline od utjecaja na procese internacionalizacije maloprodaje bi mogli označiti kao eksterne činitelje na koje management tvrtke nije u mogućnosti utjecati. Ti su činitelji podijeljeni u dvije grupe: push (gurajući) činitelji i pull (privlačeći) činitelji. Dajemo pregled obiju grupa činitelja:

Tablica br.4

Gurajući i vukući činitelji od utjecaja na procese internacionalizacije u europskoj maloprodaji

Push (gurajući) činitelji	Pull (privlačeći) činitelji
Ekonomski uvjeti	Rast prilika
Nepovoljna demografija	Prednost ekonomije obujma
Domaća trgovačka ograničenja	Pravo prvokupa takmaca
Zrelost oblika prodaje	Prikladne akvizicijske mete
Snažna konkurencija	Niže političke/ekonomske barijere
Zasićenje	Poboljšano komuniciranje

Napomena: Vlastita obrada istog izvora kao u tablici br.3.

Elementi modela kojim se usmjerava niz činitelja od utjecaja na proces internacionalizacije europske maloprodaje navedenim činiteljima nisu iscrpljeni. Navedeno je još pet grupa elemenata koje se nalaze između olakšivača i pull činitelja. To su:

- Kulture i jezici
- Pristojbe, kvote razvijenih zakonodavstava

- Zapreke
- Trošak logistike i komuniciranja i
- Reagiranje lokalnih konkurenata.

Svaka od spomenutih grupa može djelovati stimulirajuće ili destimulirajuće na spomenuti proces kada su konkretne trgovačke tvrtke u pitanju.

4. ULAZNE STRATEGIJE U PROCESU INTERNACIONALIZACIJE MALOPRODAJE

Nayest ćemo mišljenje po kojem svaki manager ima svoje poimanje strategije. U poimanje strategije su uključeni ključni elementi kao što su:

- Plan za budućnost
- Postavljanje cilja i koraci za njegovo postizanje
- Metoda suočavanja s konkurencijom
- Misija
- Staza
- Skup povezanih odluka
- Borbeni plan

Strategija je planski dokument visoko smješten u hijerarhiji planova, odmah iza svrhe odnosno misije i cilja. Cilj prethodi strategiji. Strategija je način realizacije cilja.

Koje su to najpopularnije strategije koje primjenjuju europski trgovci na malo? A. Tordjman navodi tri: a/ strategiju intenzifikacije (pojaćanja); b/ strategiju diverzifikacije i c/ strategiju internacionalizacije. Sve tri strategije oznaćava kategorijom pobjednićkih strategija.

Management trgovaćke tvrtke koji nastoji povećati tržišni udio usmjeravajući napore na glavni oblik prodaje prakticira strategiju intenzifikacije. Cilj mu je postati vodeći u nacionalnim, a ponekad i u međunarodnim relacijama. Takve tvrtke koriste prednosti ekonomije obujma koje se primarno manifestiraju u racionalnijem obavljanju pojedinih poslovnih funkcija. Svaka strategija koja ima za cilj biti vodeći temelji se

7 L.J.Bourgeois, III istiće "Upitajte dvadeset managera da definiraju strategiju i ćut ćete dvadeset definicija". Isti autor: Strategic Management From Concept To Implementation, The Dryden Press, New York, 1996. str. 95.

8 Detaljnije o strategiji vidjeti u slijedećim izvorim: a/ H.Koontz-H.Weihrich, Essential of Management ,Fifth Edition, McGraw-Hill Publishing Company,1990. str.87-108; b/ D.Besenko -D.Dranove-M.Shanley, Economics of Strategy, John Wiley & Sons, Inc, New York, 1996. str. 439 - 497. i 743 - 757; c/ M.Levy - B.A.Weitz, Retailing Management, Second Edition, IRWIN, Chicago, 1995. str. 126 - 272. i d/ S.A.Booth, Crisis Management Strategy - Competition and Change in Modern Enterprises, Routledge, London, 1993. str. 250 - 282.

9 Isti izvor kao pod 3. str. 39 - 41.

na nekim pretpostavkama koje takva tvrtka treba ispuniti. To su: a/ financijska snaga; b/ kadrovski potencijal i c/ orijentacija na istraživački rad. Strategija je izrazito rizična jer iziskuje znatno ulaganje kapitala. Spomenut ćemo neke europske trgovačke tvrtke koje se bave maloprodajom, a primjenjivale su strategiju intenzifikacije. To su: a/ Otto Versand, tvrtka koja je primarno orijentirana na oblik prodaje kakav je narudžba poštom; b/ Tesco, tvrtka koja se orijentirala na super prodajne objekte; c/ Carrefour se u poslovnoj politici orijentirao na hipermarketete kao dominantni prodajni oblik, itd.

Druge tvrtke se opredjeljuju za strategiju diverzifikacije. Sadržaj strategije diverzifikacije bi se najjednostavnije mogao iskazati novim proizvodom na novom tržištu.

Diverzifikacija aktivnosti znači odustajanje od specijalizacije. Specijalizacija je prihvatljiva u stabilnim okolnostima i u situaciji kada specijalist ima dovoljno posla. Što se postiže ovom strategijom? Disperzira se rizik na različite prodajne asortimane i koriste se prednosti nastupa na različitim tržištima.

Strategija internacionalizacije omogućava trgovačkim tvrtkama koje ju prakticiraju da koriste potencijale inozemnih tržišta kao izvore budućeg poslovnog rasta. Moguće je prakticiranje različitih pojava oblika nastupa na inozemnim tržištima. A. Tordjman¹⁰ navodi četiri pojavnih oblika prakticiranja strategije internacionalizacije od strane trgovačkih tvrtki koje se bave maloprodajom. To su: a/ ulaganje kapitala koja mogu biti vezana za različite akvizicije ili izgradnju kapaciteta. Za akvizicije napominjemo da predstavljaju stjecanja kupovanjem, najčešće već postojećih tvrtki ili njihovih dijelova; b/ udruženja različitih tvrtki; c/ izvoz koncepata prodaje uz prilagođavanje karakteristikama izvoznog tržišta¹¹ i d/ globalni pristup. Tvrtke koje prakticiraju strategiju internacionalizacije u njezinoj podvarijanti globalnog pristupa su: Benetton, Ikea i Toys' R' Us.

Trgovcima koji se u poslovnoj politici odluče internacionalizirati poslovanje stoji na raspolaganju nekolicina mogućih strategija. Koju će ulaznu strategiju nastupa na inozemnom tržištu trgovac na malo odabrati zavisit će od dva elementa. To su visina troška koji prati ulaznu strategiju, pa u svezi s tim i spremnost trgovca da prihvati visinu troška, te stupnj kontrola koji se odnosi na svaku od ulaznih mogućnosti. Polazeći od spomenutih karakteristika (trošak - kontrola) P. J. McGoldrick navodi šest mogućih strateških opcija koje stoje pred trgovcima, a u funkciji su

10 Isti izvor kao pod 9. str. 40.

11 Supermarket tehnologija je dokazano najprimjereniji oblik maloprodajne tehnologije kada je riječ o njezinom mogućem transferu iz razvijenog svijeta u manje razvijene zemlje. Obično iz niza razloga, posebno niske ukupne materijalne razvijenosti, takva tehnologija u tom okruženju ne postiže prednosti koje ostvaruje u razvijenom svijetu. Vidjeti razloge u radu: N. Knego, *Suvremeni oblici maloprodajne tehnologije*, Ekonomska misao i praksa, Dubrovnik, 1/1997, str. 143.

operacionalizacije poslovne odluke o internacionalizaciji njihova poslovanja.¹² To su: licenca, koncesija, franchisa, zajedničko ulaganje, akvizicija i samostalan ulazak. Idući od licence ka samostalnom ulasku nivo troška raste ali raste i stupanj kontrole koji stoji tvrtki na raspolaganju u jednoj od navedenih strategijskih opcija. Spomenutim strategijskim varijantama se ne iscrpljuju moguće opcije internacionalizacije trgovine. Spomenuti autor ističe opciju moguće suradnje trgovačke tvrtke u jednom ili više veleprodajnih/maloprodajnih saveza. Takvi prekogranični savezi su postali vodeći oblik maloprodajne suradnje i ekspanzije u novije vrijeme. Prekogranični maloprodajni savezi se javljaju u nekoliko pojavnih oblika. Jedan od njih je oblik više funkcionalnog prekograničnog saveza. Omogućava trgovcima različite funkcionalne oblike suradnje. Suradnja je moguća na jednom ili više funkcionalnih područja kakva su nabavljanje, političko lobiranje, logistika, razvoj proizvoda, promocija itd. Navest ćemo dva primjera višefunkcionalnih saveza: European Retail Alliance (ERA) i Associated Marketing Services (AMS).

S.Burt¹³ navodi pet glavnih tržišnih ulaznih načina u procesu internacionalizacije maloprodaje. To su interna ekspanzija, okrupnjavanje (fuzija, spajanje) ili preuzimanje, sporazumi o franchisi, zajedničko ulaganje i bez zanimanja za kontroliranje.

Oba pristupa su u velikoj mjeri slična. Ono što je kod S.Burt interna ekspanzija to je kod P. J. McGoldrick samostalan ulazak. Jedan spominje akviziciju, a drugi preuzimanje. Kada se preuzimanje obavlja kupovanjem onda se svodi na akviziciju. Razlike u mogućim strategijama internacionalizacije su u: licenci, koncesiji (P. J. McGoldrick) i mehanizmu tržišnog ulaza bez zanimanja za kontrolom (S.Burt).

Objasnit ćemo detaljnije svaku od mogućih strategijskih opcija internacionalizacije maloprodaje:

a/ Licenca. Licenca je jedna od mogućih strateških opcija koja je u funkciji operacionalizacije poslovne odluke da se ide u internacionalizaciju maloprodaje. Njezina prednost je, u odnosu na druge moguće opcije¹⁴, da traži najmanje kapitala i ima najmanji rizik. Tvrtke koje bi se opredijelile za licencu imale bi i najmanji stupanj kontrole nad tim procesom. Ugovorom o licenci primatelj dobiva posebno pravo. To se odnosi na upotrebu imena proizvoda, distribuciju proizvoda, uporabu tehnologije i komercijalizaciju patenata. Licenca kao moguća opcija internacionalizacije je prihodovno manje atraktivna opcija nastupa na inozemnim tržištima u odnosu na druge spomenute opcije. Primjerena je manjim i srednjim tvrtkama.

12 Isti izvor kao pod 3. str. 8.

13 Detaljnije vidjeti u radu: S. Burt, Retail internationalisation: evolution of theory and practice. Izvor kao pod 2. str. 59.

14 Vidjeti opcije koje spominje P. J. McGoldrick.

Svoju primjenu nalazi u transferu suvremene maloprodajne tehnologije.

b/ Koncesija. Moguća opcija internacionalizacije maloprodajnih aktivnosti. Koncesija je svojevrsna dozvola za obavljanje određene radnje, koja je uvjetovana posebnim odobrenjem.¹⁵ Ovu moguću strategijsku opciju internacionalizacije maloprodaje prate nizak rizik i nizak trošak. Karakterizira je nizak stupanj kontrole. Primjenu nalazi u dozvolama za korištenje postojećeg prodajnog prostora ili određenih oblika maloprodaje u određenom prostoru. Prostorno veliki maloprodajni objekti bi koncesiju mogli uvrstiti u segment vlastite poslovne politike. Dijelove prostora bi po osnovu ugovora o koncesiji mogli ustupati domaćim ili inozemnim trgovcima. Inozemni trgovci bi u takvom prostoru mogli testirati vlastite mogućnosti nastupa na drugom tržištu. Kada se radi o navedenoj kombinaciji tada se s aspekta davatelja i primatelja koncesije ima dojam da se radi o svojevrsnom prodajnom objektu u prodajnom objekt. Kupci će objekt najčešće doživljavati kao cjelinu.

c/ Franchisa. Jedna je od potencijalnih opcija internacionalizacije maloprodaje. To je opcija koja je prema P.J.McGoldrick srednjeg intenziteta glede razine troška i kontrole. Svrstava ju na treće mjesto u odnosu na ukupno šest spomenutih strategijskih opcija internacionalizacije maloprodaje. Ova opcija je posebno prihvatljiva u varijanti zrelosti i spremnosti da određeni maloprodajni koncept krene u izvoz. Franchisa je poslovni odnos između davaoca i primaoca franchise. Davaoc se obvezuje pružiti primaocu niz usluga tijekom pokretanja posla, a i kasnije. Primaoc se obvezuje strogo poštovati upute davaoca o organizaciji i načinu poslovanja. Primaoc franchise daje novčanu nadoknadu davaocu, a prema odredbama ugovora o franchisi. Spomenut ćemo dva vrlo uspješna primjera franchise. Jedan od njih je McDonald's, a drugi primjer je tvrtka Benetton. Obje tvrtke koriste koncept franchise u razvijanju posla. McDonald's ju je najavio i u svom većem prisustvu na hrvatskom tržištu. Njegov koncept nastupanja na hrvatskom tržištu (osim Zagreba) temelji se na tom pristupu. Benetton je na konceptu franchise razvio prodajnu mrežu koja broji preko 6.000 prodajnih objekata u više od 80 zemalja. Ova opcija je u funkciji brze ekspanzije davaoca.

Prezentirat ćemo neke spoznaje o karakteristikama primatelja franchise u dvjema zemljama, u Italiji i V.Britaniji.¹⁶ Poslovni odnos na osnovu ugovora o franchisi ima obilježje trajnost. Tako je svega 5% poslovnih odnosa, zasnovanih na toj osnovi, u Italiji trajalo kraće od 6 mjeseci. U V.Britaniji to je bilo 4 %. Nešto više od 1/3 (34 %) je trajalo

15 Vidjeti određenje pojma koncesija u: Ekonomskom leksikonu, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža" i Masmedia, Zagreb, 1995. str. 411.

16 Podaci navedeni prema: A. Manaresi - M. Uncles, Retail franchising in Britain and Italy, str. 159. Isti izvor kao pod 2.

duže od pet godina u Italiji. U V.Britaniji ih je bilo 29% u trajanju dužem od pet godina. Podaci su još uvjerljiviji kada se prezentira postotak franchisa u trajanju dužem od dvije godine. One su u strukturi ukupnog broja u Italiji iznosile 68 %, a u V.Britaniji 73 %.

Primatelji franchise su obrađeni i s aspekta prethodnih aktivnosti. Tako su u Italiji, od svih primatelja franchise njih 46 % bili trgovci na malo. Trgovci na malo istog sektora kao što je davatelj franchise su sudjelovali u ukupnom broju sa 37%. Za V.Britaniju su ti podaci iznosili 26%, odnosno 16%. Kod njih su sa 32% u strukturi primatelja franchise prednjačili oni koji su već ranije bili zaposleni u drugačijem sektoru u odnosu na davatelja franchise.

Davatelji franchise su u poziciji da opskrbljuju i (ili) kontroliraju primatelja. Tako je u Italiji 70 % svih primatelja franchise bilo opskrbljivano prodajnim asortimanom ili im je on bio kontroliran od strane davatelja u iznosu većem od 75 %.

U tablici broj 5 dajemo pregled maloprodajnih sektora u kojima djeluju primatelji franchise.

Tablica br. 5

Maloprodajni sektori u kojima djeluju primatelji franchise

Maloprodajni sektor	% primatelja franchise u nekim maloprodajnim sektorima Italija V. Britanija		Broj primatelja franchise	%tak asortimana snabdjevenog ili kontroliranog od strane davatelja franchise Italija V. Britanija	
			Ukupno		
Odjeća	21	20	71	88	100
Papirnica	30	10	71	68	19
Obuća	7	23	54	85	91
Hrana i restorani	2	26	50	33	54
Namještaj	14	12	46	79	30
Torbe i pribor	12	1	22	99	30
Športska oprema	4	5	16	100	77
Telefoni i kompjutori	2	2	7	26	20
Kozmetika	3	1	7	94	85
Rublje	3	0	5	88	-
Igračke	2	0	4	92	-
Ukupno:	100	100	353	80	66

Izvor: Vlastita obrada tabele sadržane u navedenom radu A.Manaresi - M. Uncles, str. 160.

d/ Zajedničko ulaganje (joint venture). Jedna je od mogućih strategijskih opcija internacionalizacije maloprodaje. Ovu strategijsku opciju prati manji rizik u slučaju poslovnog neuspjeha. Rizik se disperzira na ulagače, najčešće proporcionalno uloženom u zajednički poslovni poduhvat. Disperzija rizika je samo jedna od glavnih prednosti zajedničkog ulaganja. Prednosti ove strategijske opcije bi bile i smanjenje potrebnog vremena da se realizira zajednički poslovni pothvat. Smanjuje se potreban trošak jer u istom poslu participira barem još jedan sudionik. Maloprodajna tvrtka koja se opredijeli za strategijsku opciju zajedničkog ulaganja, kako bi preko nje internacionalizirala svoje poslovanje, bira za poslovne partnere tvrtke dobro pozicionirane na inozemnom tržištu. Osnovna slabost ove poslovne opcije bi se mogla pokazati u mogućem konfliktu poslovnih partnera. Rizik ovakve situacije bi se mogao minimizirati ako se ugovorom unaprijed preciziraju sve moguće situacije i način ponašanja. Management maloprodajne tvrtke će se opredijeliti za ovu opciju u situaciji predimenzioniranog poslovnog pothvata i rizika koji ga prati. Potrebno je pronaći poslovne partnere koji će participirati u pothvatu i tako svesti rizik na dimenziju pojedinačne prihvatljivosti. Ako realizacijom zajedničkog poslovnog pothvata bude ostvarena dobit, u njezinoj će podjeli sudjelovati partneri u skladu s odredbama ugovora kojima se regulira podjela dobiti.

e/ Akvizicija. Strategijska opcija koja može biti i u funkciji internacionalizacije maloprodaje. Riječ je o stjecanju kupovanjem. Predmet kupovanja može biti bilo koji oblik znanja nužnog za realizaciju namjeravanog poslovnog pothvata. Predmet kupovanja mogu biti tvrtke ili njihovi dijelovi. Glavna prednost akvizicije je brzina nastupa na novom tržištu. Ovu moguću opciju internacionalizacije maloprodajnog poslovanja prati visok trošak. To bi bila njezina osnovna slabost. Potencijalna slabost je u tome da kupovanje postane samo sebi svrha. U akviziciji je nužno brzo ovladati kupljenim. Postoji potencijalna opasnost da se to ne dogodi. Sporost ovladavanja kupljenim je jedna od mogućih slabosti ove opcije. Jaka strana akvizicije se krije u činjenici da tvrtki koja nju prakticira omogućava visok stupanj kontrole kupljenog. Akvizicija, u komparaciji sa prethodnim strategijskim opcijama internacionalizacije maloprodaje, osigurava najvišu razinu kontrole, ali isto tako i najvišu razinu troška nužnog ako tvrtka stječe kupovanjem.

f/ Samostalan ulazak. Ova strategijska opcija moguće internacionalizacije maloprodajne tvrtke proizlazi iz njezinog narastanja. Radi se o organskom rastu tvrtke koji ponekad može biti kombiniran s umjerenim akvizicijskim nastupima. Samostalan ulazak ima sva obilježja internog razvoja tvrtke. Prednost mu je što se oslanja na maksimalno korištenje njezinih postojećih potencijala. Kreditna se potpora može uključiti u operacionalizaciju nastupanja maloprodajne tvrtke na inozemnom tržištu. Ovdje nije problem u izvorima "vlastiti ili tuđi"? Ključno je pitanje, može li tvrtka kvalitetno servisirati kreditni dug. Samostalan ulazak na inozemno tržište, kao posljedica organskog narastanja i poslovnog jačanja tvrtke, ima za posljedicu stabilnost poslovnog odnosa. Prednost ove opcije nije u brzini

kao što je to slučaj kod akvizicije. Opcija je lišena rizika nedovoljnog ovladavanja kupljenim zbog brzine kupovanja. Samostalan ulazak iziskuje mnogo vremena za ostvarenje poslovnih ciljeva. To je opcija, koju u odnosu na ranije spomenute, prati najviša razina troškova i kontrole.

g/ Okrupnjavanje spajanjem ili preuzimanjem. Okrupnjavanje preko različitih oblika spajanja je eksterna metoda rasta i razvoja tvrtke. Takav pristup je u internacionalizaciji poslovanja maloprodajne tvrtke primarno vezan za njezino okrupnjavanje nekim oblikom spajanja ili preuzimanja tvrtke na inozemnom tržištu. Prednost ovakvog pristupa je u brzini nastupa na stranom tržištu. Poslove nije nužno uhodavati. Ovakvi poslovi utječu na poslovni rezultat. Preko različitih pojavnih oblika okrupnjavanja (spajanja, pripajanja) može se ovladati potrebnom tehnologijom, managementom i kvalitetnim lokacijama. To mogu biti poticaji za budući razvoj. Postoji realna opasnost da se krivo procijene "mete" od interesa za buduće okrupnjavanje ili preuzimanje. Posljedica okrupnjavanja uporabom eksterne metode ili preuzimanja nije uvijek dobitna kada je riječ o preuzetom managementu. Moguće je da on ne bude u funkciji budućih poslovnih operacija. Ova opcija pretpostavlja vrijeme neophodno za trajnije stabiliziranje organizacije.

h/ Opcija nekontroliranog interesa. Ključna prednost ove strategijske opcije pri donošenju odluke managementa maloprodajne tvrtke da nastupi na inozemnom tržištu je razina rizika koji ju prati. Rizik je u usporedbi s prethodnim opcijama minimalan. Poslovni nastup na inozemnom tržištu se usmjerava prema partnerima za koje je management maloprodajne tvrtke procijenio da su kvalificirani za upravljanje tržišnim djelovanjima. Slabe strane bi bile pasivna pozicija tvrtke na inozemnom tržištu i niska razina utjecaja i kontrole poslovnih operacija.

i/ Prekogranični savezi predstavljaju jedan od mogućih oblika uključivanja trgovaca na malo u međunarodno poslovanje. Poznati su i pod nazivom "strateški savezi" (eng. strategic alliance). Ovdje se radi o relativno novom terminu u ekonomskoj literaturi. U ekstenzivnom tumačenju ovog pojma se polazi od činjenice da se radi o "organizacijama koje surađuju i formiraju partnerstva i saveze temeljene na međusobnim potrebama"¹⁷. Prekogranični savezi upotpunjuju i diverzificiraju sliku strukture europske maloprodaje. Pojavljuju se u ranim 90-im godinama. Savezi su izrazito fleksibilni. Temeljeni su na interesu pa se u njih jednostavno ulazi i izlazi. Istovremeno je moguće biti članom više prekograničnih saveza. Savezi su posebno prisutni u maloprodaji prehrambenih robnih asortimana. Njihov značaj se može ilustrirati podacima da je preko saveza ostvaren promet u iznosu većem od 300 milijardi ecu i da su obuhvatili prodajnu mrežu od

17 Navedeno prema: T. Robinson-C.M. Clarke-Hill, International alliancea in European retailing, u radu: Grupa autora: International Retailing-Trends and Strategies, Pitman Publishing, London, 1995. str. 134.

Tablica br. 6

Europski maloprodajni savezi (siječanj 1995.)

Ime saveza	Sjedište saveza	Članice	Sjedište	1993.	
				Promet (milijarde ecu)	Broj prodavaonica
Associated Marketing Services (AMS) (1998)	Švicarska	Alhold	Nizozemska	12,46	2.132
		Allkauf	Njemačka	3,31	292
		Argyll	V. Britanija	7,19	841
		Casino	Francuska	9,48	3.311
		Hakon	Norveška	1,84	416
		ICA	Švedska	5,55	2.840
		Kesko	Finska	3,83	2.007
		Mercadonna	Španjolska	1,14	160
		Rinascente	Italija	3,13	740
		SuperQuinn	Irska	0,13	21
		Jer. Martins	Portugal	0,59	169
		Edeka	Njemačka	15,30	11.618
		Total:	48,65	24.547	
Deuro Buying (1990)	Švicarska	Carrefour	Francuska	18,57	647
		Makro	Nizozemska	4,44	171
		Metro	Švicarska	29,60	1.434
		NAF	Nizozemska	28,80	12.088
		Total:	81,41	14.340	
European Marketing Distribution (EMD)	Švicarska	Markant	Njemačka	33,78	24.276
		Markant	Nizozemska	1,49	2.218
		ZEV	Austrija	2,98	2.407
		Euromadi	Španjolska	5,43	6.801
		Selex	Italija	2,13	1.100
		Uniarme	Portugal	0,69	68
		Nisa	V. Britanija	12,80	3.040
		Musgrave	Irska	1,14	387
		Supervib	Danska	2,45	666
		Total:	62,89	40.340	

Nastavak na str 329

Nastavak tablice 6.

Eurogroup (1988)	Njemačka	GIB	Belgija	7,70	1.768
		Vendex	Nizozemska	4,78	705
		Rewe Zentr.	Njemačka	23,25	8.479
		Co-op Schw.	Švicarska	5,61	1.729
			Total:	41,34	12.681
Buying Internat Group Spar (BIGS) (1990)	Nizozemska	Spar	Austrija	2,15	-
		Unidis	Belgija	0,41	-
		Bernag Ovag	Švicarska	0,10	-
		Dagrofa	Danska	0,86	-
		Spar	V. Britanija	1,64	-
		Hellaspar	Grčka	0,17	-
		Despar	Italija	2,23	-
		BWG/Spar	Irska	2,38	-
		Unil	Norveška	0,09	-
		Unigro	Nizozemska	2,04	-
		Dagab	Švedska	1,63	-
		Tukospar	Finska	1,78	-
			Total:	15,48	-
Inter Coop/ NAF Internat (1971)	Danska	CCU	Bugarska	1,83	13.000
		FDB	Danska	3,54	1.276
		BVK	Njemačka	3,41	1.120
		SOK	Finska	3,02	1.138
		Tradeka	Finska	0,80	726
		FNCC	Francuska	-	-
		CWS	V. Britanija	8,66	4.600
		AFEOSZ	Mađarska	0,93	12.739
		Coop Union	Island	0,42	177
		Coop Italia	Italija	4,91	1.245
		JCCU	Japan	20,98	2.450
		NKL	Norveška	2,23	1.291
		KF	Švedska	5,65	1.812
		Coop Union	Slovačka	0,49	6.636
			Total:	56,87	48.210

Nastavak na str. 330.

Nastavak tablice 5.

SEED (1994)	Nepoznato	Sainsbury	V. Britanija	13,21	419
		Esselunga	Italija	1,49	75
		Delhaize	Belgija	8,06	1.377
		Docks de France	Francuska	4,84	1.451
			Total:	27,60	3.322
			Sveukupno:	305,26	131.975

Izvor: T. Robinson-C. M. Clarke-Hill, isti rad kao pod 17. str. 136.-137.

5. ZAKLJUČAK

Jedno od obilježja suvremene europske maloprodaje je prisustvo procesa internacionalizacije koji postaje sve značajnijim. Brojni su činitelji koji stimulativno ili destimulativno djeluju na njega. Općenito govoreći internacionalizacija maloprodaje je u funkciji ekspanzije maloprodajnih tvrtki koje je prakticiraju. Maloprodajna tvrtka može primijeniti različite opcije kao ulazne strategije na inozemna tržišta. Detaljnije smo obradili i istaknuli prednosti i nedostatke ulaznih tržišnih strategija licence, koncesije, franchise, zajedničkih ulaganja, akvizicije, samostalnog ulaska, interne ekspanzije, okrupnjavanja, ulaska na inozemno tržište bez zanimanja za kontroliranjem i prekograničnih saveza.

Spomenute ulazne strategije na inozemna tržišta trebale bi biti interesantne i za managemente naših maloprodajnih tvrtki koje se na hrvatskom tržištu postupno suočavaju sa sve većom inozemnom konkurencijom u maloprodaji.

Prekogranični maloprodajni savezi su oblik ulaznih maloprodajnih strategija koji je početkom 90-tih obogatio maloprodajnu strukturu razvijenih europskih tržišta. Vidjeli smo da se u nekim od tih saveza nalaze i tvrtke triju zemalja u tranziciji (Slovačke, Mađarske i Bugarske). Njihov udio u ostvarenom prometu je skroman, ali je vrlo značajan u broju prodajnih objekata. Sve to govori o kupovnoj moći stanovništva i prethodno centraliziranoj maloprodaji. Sve tri tvrtke (bugarska, slovačka i mađarska) su članice istog prekograničnog saveza Inter Coop/NAF Internat sa sjedištem u Danskoj. Savez je osnovan 1971. godine. Za očekivati je da će neke hrvatske maloprodajne tvrtke pokazati interes da postanu članice nekog od prekograničnih saveza. Takav interes će se potencirati donošenjem poslovne odluke o nazočnosti na inozemnom maloprodajnom tržištu

LITERATURA

1. D. Besenko - D. Dranove - M. Shanley: Economics of Strategy John Wiley & Sons, Inc, New York, 1996.
2. S. A. Booth: Crisis Management Strategy - Competition and Change In Modern Enterprises, Routledge, London, 1993.
3. L. J. Bourgeois, III: Strategic Management From Concept To Implementation, TheDryden Press, New York, 1996.
4. Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod "M. Krleža" i Masmedia, Zagreb, 1995.
5. Grupa autora: International Retailing - Trends and Strategies, Pitman Publishing, London, 1995.
6. Grupa autora: Strateški management i projekti, Informator, Zagreb, 1991.
7. N. Knego: Suvremeni oblici maloprodajne tehnologije, Ekonomska misao i praksa, Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu, Dubrovnik, 1/1997.
8. H. Koontz - H. Weihrich: Essential of Management, Fifth Edition, McGraw - Hill Publishing Company, New York, 1990.
9. M. Levy - B. A. Weitz: Retailing Management, Second Edition, IRWIN, Chicago, 1995.
10. Ph. Naert - G. Swinnen: Current Trends In Belgian Distribution Research, The Stockholm School of Economics, Stockholm, 1982.
11. R. Whittington: What is Strategy - and does it matter, Routledge, London, 1993.

Nikola Knego, Ph.D.

Assistant Professor

Faculty of Tourism and Foreign Trade, Dubrovnik

POTENTIAL ENTRANCE STRATEGIES IN THE RETAIL INTERNATIONALIZATION PROCESS

Summary

One of the trends in contemporary European retail is the trend of internationalization. The paper analyzes the factors which either stimulate or limit this process. The intensity of retail internationalization is slower as compared to the same process in European production. Internationalization is a function of the expansion of retail trade firms. A firm develops the market through the internationalization of its retail business, as well as in seeking an opportunity for business expansion. Experience confirms how retail firms appear on foreign markets in the characteristic retail form dominating domestic markets. The paper analyses the advantages and inadequacies of each potential option which functions in the application of business management decisions leading to the internationalization of retail business. The content shows how the retail firms of certain transitional countries have found membership in cross-border retail unions. These unions have enriched the retail structure of developed European countries since the early 90s.

Key words: *internationalization, retail, strategy.*