

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**POSEBNOSTI TRŽENJA NA PORTUGALSKEM TRGU –
PRIMER PODJETJA ISKREMECO d.d.**

Ljubljana, november 2004

ANA OSREDKAR

IZJAVA

Študentka ANA OSREDKAR izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. MAJE MAKOVEC BRENČIČ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis:

VSEBINA

1.	UVOD.....	1
2.	ANALIZA STANJA NA PORTUGALSKEM TRGU	2
2.1.	Analiza okolja podjetja.....	3
2.1.1.	Politično pravno okolje.....	3
2.1.2.	Ekonomsko okolje	5
2.1.3.	Sociokulturno okolje	8
2.1.4.	Tehnično-tehnološko okolje	11
2.1.5.	Konkurenčnost trga	12
2.1.6.	Vzpostavitev enotnega iberijskega trga energije.....	13
3.	BILATERALNA BLAGOVNA MENJAVA.....	15
3.1.	Sklenjeni bilateralni sporazumi	15
3.2.	Uvoz in izvoz iz Slovenije.....	16
3.3.	Spremembe v poslovanju s Portugalsko po vstopu Slovenije v Evropsko Unijo.....	17
4.	PREDSTAVITEV PODJETJA ISKRAEMECO D.D.....	18
4.1.	Mejniki v razvoju	18
4.2.	Mednarodno poslovanje podjetja ISKRAEMECO d.d.....	19
4.3.	ISKRAEMECO D.D. na portugalskem trgu	21
4.3.1.	Trženjska strategija ISKRAEMECO d.d. na portugalskem trgu.....	22
5.	NAČINI IN OBLIKE VSTOPA NA IZBRANE TRGE	24
5.1.	Izvozne oblike	24
5.1.1.	Posredni izvoz	24
5.1.2.	Neposredni izvoz.....	26
5.2.	Pogodbene oblike	26
5.2.1.	Licenčno poslovanje, franšizing, pogodbeno proizvodnja	26
5.2.2.	Skupna vlaganja.....	28
5.2.3.	Strateške zveze in partnerstva	28
5.3.	Naložbene oblike	29
6.	ANALIZA TRŽENJSKEGA SPLETA PODJETJA ISKRAEMECO D.D. NA PORTUGALSKEM TRGU	31
6.1.	Posebnosti medorganizacijskega trženja	32
6.2.	Trženje na podlagi odnosov.....	34
6.3.	Trženjski splet podjetja ISKRAEMECO D.D. na portugalskem trgu.....	36
6.3.1.	Izdelek	36
6.3.2.	Cena.....	39
6.3.3.	Prodajne poti.....	42
6.3.4.	Tržno komuniciranje	45
7.	SKLEP	49

LITERATURA.....	51
VIRI.....	52
PRILOGA	

1. UVOD

Danes so uspešna in tržno učinkovita tista podjetja in države, ki v svoje strategije, politike in sisteme vključujejo merila svetovnega gospodarstva, ne pa tista podjetja, ki se temu skušajo izogniti. Tako moramo mednarodno trženje sprejemati kot sprejemljiv in kreativen izziv, ki je nujen za rast in razvoj podjetij in gospodarstev (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 23).

Portugalska in Slovenija sta si v določenih pogledih dokaj podobni. Gospodarski položaj obeh držav je bil v obdobju pred vstopom v Evropsko unijo slabši kot v državah članicah, zanju so glede na druge članice značilne relativna majhnost, primerljiva raven BDP p.c. in razvitost gospodarstva.

Namen tega diplomskega dela je na teoretičnem modelu in praktičnemu primeru medorganizacijskega trženja prikazati posebnosti trženja na portugalskem trgu in odziv na spremembe, ki jih za ISKRAEMECO d.d. narekuje vstop Slovenije v Evropsko unijo in proces liberalizacije iberijskega trga energije.

Poglavitni cilj diplomske naloge je predstaviti elemente trženja in dejavnike okolja, ki so značilni za delovanje podjetja ISKRAEMECO d.d. na portugalskem trgu.

V pričujočem delu postavljam tezo, da sta prilagojeni trženjski splet in njegova nadgradnja s trženjem na podlagi odnosov odločilna dejavnika konkurenčnega delovanja na medorganizacijskih trgih, na katerih se podjetja ves čas soočajo z novimi razmerami v okolju in s hitrim napredkom tehnologije.

Podjetje ISKRAEMECO d.d. razvija, proizvaja in trži naprave in sisteme za merjenje in obračunavanje porabe električne energije tako v gospodinjstvih in industriji kakor tudi v elektroenergetskih, proizvodnih in prenosnih sistemih in je do leta 2001 imelo v tujini že 16 različnih podjetij z različnim lastniškim deležem. Z internacionalizacijo proizvodnje in globalizacijo trženja želi podjetje ISKRAEMECO d.d. povečati tržni delež na obstoječih trgih in osvojiti nove trge ter tako ostati eden vodilnih svetovnih proizvajalcev sistemov za merjenje in obračunavanje porabe električne energije.

Diplomsko delo začnem s predstavitvijo gospodarskega stanja na Portugalskem in z analizo okolja mednarodnega trženja. Tu se opiram na klasično PEST analizo, na koncu pa omenjam tudi konkurenčnost portugalskega trga in opišem proces liberalizacije iberijskega trga energije, ki ga kasneje navajam kot enega vplivnih dejavnikov na nadaljne poslovanje podjetja ISKRAEMECO d.d. na portugalskem trgu.

V tretjem poglavju navajam kratek pregled bilateralne mednarodne menjave in sklenjene bilateralne sporazume. Končujem z implikacijami vstopa Slovenije v Evropsko unijo za

nadaljnje vstopanje slovenskih podjetij na portugalski trg in za poslovanje že delujočih slovenskih podjetij na Portugalskem.

Četrto poglavje namenjam predstavitvi podjetja ISKRAEMECO d.d., kjer kronološko navajam poglavitne mejnike. Na kratko predstavim mednarodno poslovanje podjetja in se osredotočim na poslovanje na portugalskem trgu.

V petem poglavju opredeljujem različne oblike in načine vstopov podjetij na tuje trge ter navajam oblike, po katerih je poseglo podjetje ISKRAEMECO d.d. na posameznih tujih trgih in na Portugalskem.

V šestem poglavju predstavim posebnosti medorganizacijskega trženja in trženje na podlagi odnosov s katerim skušam predstaviti elemente trženjskega spleta podjetja ISKRAEMECO d.d. na portugalskem trgu.

V sedmem poglavju podajam sklepne misli. Na njihovi podlagi skušam oceniti sedanji položaj podjetja ISKRAEMECO d.d. na portugalskem trgu in povzemam spremembe, ki sledijo spricho vstopa v evropsko ekonomsko in politično okolje.

Uporabila sem podatke podjetja ISKRAEMECO d.d., nekatere izmed njih pridobljene z intervjujem, ter razpoložljivo domačo in tujo literaturo s področja mednarodnega trženja, medorganizacijskega trženja in trženja na podlagi odnosov.

2. ANALIZA STANJA NA PORTUGALSKEM TRGU

Portugalska je svoj vrhunec kot svetovna velesila doživela v 15. in 16. stoletju, ko so portugalski pomorščaki odkrivali nove celine in se domov vračali z zakladi iz daljnih dežel. Večino svojega bogastva in s tem svoj status je izgubila v potresu leta 1775, ki je porušil glavno mesto Lizbono, z okupacijo med Napoleonovimi vojnami in z razglasitvijo neodvisnosti Brazilije leta 1822. Leta 1910 je bila z revolucijo vržena monarhija in naslednjih šest desetletij so državi vladale represivne vlade. 25. aprila 1974. leta se je bila končala diktatura Antónia de Oliveira-e Salazarja in bila vzpostavljena demokracija. Leta 1975 je Portugalska vsem svojim afriškim kolonijam odobrila neodvisnost (The World Factbook, 2003).

Zamenjava režima leta 1974 je prinesla precej sprememb. Največji strukturni vpliv je imela dekolonizacija, katere vplivi so se čutili še celo desetletje. Predvsem je prišlo do odprave ugodnih trgovinskih odnosov ter do izgube poceni surovin, ki so jih uvažali iz Afrike. Na drugi strani se je pojavil velik migracijski tok ljudi iz nekdanjih kolonij (800.000 v letih 1975-76), katerih integracija v družbo se je izkazala za še posebej velik problem (Mateus 2001, str. 103). Pozitiven vpliv dekolonizacije se je pokazal v zmanjšanih izdatkih za obrambo, ko so odpoklicali oborožene sile iz t.i. "afriških vojn" (Zrimšek, 2002, str. 3).

Leta 1986 je Portugalska po devetih letih pogajanj skupaj s Španijo vstopila v Evropsko unijo. Zelo močni so bili predvsem politični razlogi, saj je članstvo pomenilo edino možnost za ohranitev pluralistične demokracije.

2.1. Analiza okolja podjetja

Zunanji dejavniki oziroma okolje so tisti, ki ključno vplivajo na odločitve managementa. V različnih okoljih se srečujemo z različnimi politično-pravnimi, ekonomskimi, sociokulturnimi in tehnično-tehnološkimi spremenljivkami. Mednarodno okolje se venomer spreminja in zahteva od podjetja prilagodljivo notranje okolje in strategijo managementa. Preden podjetje začne snovati strategijo, mora management preučiti zunanje okolje in identificirati možne priložnosti in nevarnosti. Okoljska analiza je spremljanje, ovrednotenje in prenos informacij iz okolja ključnim ljudem v podjetju. Prav tako je orodje managementa za izogibanje presenečenj v načrtani strategiji in zagotavlja podjetju dolgoročen uspeh. Raziskave so odkrile pozitivno relacijo med spremljanjem (analizo) okolja ter dobičkom (Hunger, Wheelen, 1996, str. 85).

2.1.1. Politično pravno okolje

Podjetje bi moralo imeti razvit sistem spremljanja okolja, ki omogoča sistematično vrednotenje političnega tveganja, kot npr. so lastninjenje, nacionalizacija in omejitve uvoza in izvoza. Ob sproti kontroli in prilagajanju je namreč politično tveganje mogoče zmanjšati ali celo nevtralizirati (Hollensen, 2001, str. 153).

Portugalska je parlamentarna republika, njen predsednik je Jorge Sampaio. Na volitvah marca 2002 je zmagala desnosedinska Socialnodemokratska stranka, ki je oblikovala koalicijo s Popularno stranko. Potem ko je José Manuel Durão Barroso zapustil mesto predsednika vlade in prevzel vlogo predsednika evropskega parlamenta, je njegovo mesto zasedel Pedro Santana Lopes, ki vlado vodi od 13.06.2004. Naslednje predsedniške volitve bodo v začetku leta 2006, naslednje parlamentarne pa marca 2006.

Štiri veje oblasti se delijo na predsednika, predsednika vlade in vlado, republiški zbor (parlament) in sodstvo. Predsednik je izvoljen na splošnih neposrednih volitvah za pet let. Zakonodajno oblast ima republiški zbor (Assembleia da República), ki ima 230 poslancev, izvoljenih v 20. volilnih okrožjih na neposrednih splošnih volitvah po kvazi-proporcionalnem ključu za štiriletno obdobje.

Država je razdeljena na 18 upravnih enot: Aveiro, Beja, Braga, Braganca, Castelo Branco, Coimbra, Évora, Faro, Guarda, Leiria, Lisboa, Portalegre, Porto, Santarém, Setúbal, Viana do Castelo, Vila Real, Viseu, in dve avtonomni regiji: Azori in Madeira.

Po oceni World Factbook iz julija 2003 ima Portugalska 10.102.002 prebivalcev (The World Factbook, 2003).

Portugalska je članica vseh pomembnejših mednarodnih organizacij: EU, OECD in WTO. Skupaj s svojimi nekdanjimi portugalsko govorečimi kolonijami je leta 1996 ustanovila posebno zvezo vendar brez posebnih trgovskih ugodnosti.

Januarja 1993 je Portugalska uvedla Evropski carinski zakon (EU Customs Code), ki uzakonja posebne tarife za tobak, alkoholne pijače, gorivo in prevozna sredstva. Zakon povzema direktive GATT, vključno z amandmaji, ki izhajajo iz Urugvajskega kroga.

Med Portugalsko in državami EU poteka svobodna trgovina brez carin. Za druge države uporabljajo skupna izvozna in uvozna pravila EU glede nečlanic. Carine zaračunavajo po principu ad valorem (odstotek od vrednosti blaga), plačuje se davek na dodano vrednost, razen za surovine in za blago v tranzitu, ki je dostavljeno v carinsko skladišče ali začasno uvoženo. Portugalske carinske tarife temeljijo na TARIC (Integrated Tariff of the EU) (Izvozno okno, 2004).

Za izvoz v članice EU ni potrebno posebno dovoljenje. Embargo velja le za blago s posebne liste, ki jo določajo Združeni narodi. Izvoz oziroma transfer tehnologije izven EU je potrebno prijaviti portugalski centralni banki.

Prostocarinskih con uradno ni, vendar delajo po sistemu prostocarinskih con mnoga podjetja, še posebej v panogi sestavljanja komponent - te cone so predvsem na Azorih in na Madeiri. Omejitve za tuje investicije glede na sektorje gospodarstva ni, obstajajo pa določene omejitve tako za domače kot za tuje investitorje v sektorju javne uprave (dobava vode, pošta, železnice, koncesije morskih pristanišč), kamor zasebni investitorji lahko vlagajo le na podlagi koncesijskih pogodb (Strategis, 2004).

Potem ko se je leta 1986 Portugalska pridružila EU, sloni njeno gospodarstvo predvsem na storitvenem sektorju. V zadnjem desetletju je vlada uspešno končala privatizacijo večine državnih podjetij in liberalizirala ključna področja gospodarstva, vključno s finančnim in telekomunikacijskim sektorjem. Vlada si prav tako prizadeva za popolno liberalizacijo trga energije in za vzpostavitev integriranega iberijskega trga energije. Javne investicije usmerjajo tudi v izpopolnitev in nadgradnjo obstoječih infrastruktur, kot so vodilna morska pristanišča, hitre železniške in cestne povezave.

Zaposlovanje tujcev ureja zakon, sprejet leta 1998, ki dovoljuje zaposlovanje tujcev na območju Portugalske. Tujci imajo popolnoma iste pravice kot portugalski državljani, če sklenejo pogodbo o zaposlitvi. Osebnih dohodkov delavcev so na Portugalskem najnižji v EU, delavci pa so znani po pridnosti in po tem, da se hitro prilagodijo novim tehnologijam. Portugalska ima najnižje stroške delovne sile v EU.

Portugalska je članica EU, zato velja, da imajo proizvodi, za katere to predpisujejo evropske direktive novega pristopa, znak CE. Le-ta je dokaz, da proizvod izpolnjuje evropske zahteve glede varnosti in da so izpolnjene minimalne zahteve, opredeljene v harmoniziranih standardih EU. Izjava o skladnosti s harmoniziranimi standardi je odgovornost proizvajalca ali njegovega pooblaščenega zastopnika. Znak CE je obvezen in omogoča trženje proizvoda v celotnem evropskem ekonomskem prostoru. Certifikat o skladnosti izdelkov, pridobljen pri kateremkoli priglašenem organu v državi članici Evropske unije, velja na Portugalskem, in obratno, vsak pridobljen certifikat o skladnosti izdelkov, pridobljen na Portugalskem, velja v vseh državah članicah EU.

Za pridobitev patentnih pravic in registracijo blagovne znamke je treba vložiti prijavo na Nacionalnem inštitutu za intelektualno lastnino - INIP (Instituto Nacional da Propriedade Industrial). Zaščita patenta traja 3 leta.

Z januarjem 2004 se je davek na dobiček tako rezidentnih družb kot podružnic nerezidentov s 30% znižal na 25%. Napovedano je nadaljnje znižanje na 20% od leta 2006 dalje (Agência Portuguesa para o Investimento, 2004).

Avgusta 2003 je bil v skladu z evropsko zakonodajo ustanovljen Urad za konkurenco in preprečevanje nelojalne konkurence in promocijo tržne transparentnosti (Direcção-Geral da Empresa, 2004). V Sloveniji velja zakon o varstvu konkurence iz leta 1993, ki povzema vsebino pravil EU in je v celoti usklajen z zakonodajo Evropske unije že od leta 1999, za varstvo konkurence pa je pooblaščen Urad RS za varstvo konkurence (Urad Vlade RS za informiranje, 2004).

2.1.2. Ekonomsko okolje

Ekonomsko okolje je ključnega pomena za tržni potencial in tržne priložnosti. Občutne spremembe na nacionalnih trgih so ravno odraz ekonomskih razlik. Prihodki in blaginja prebivalstva so izredno pomembni, ker določajo kupno moč prebivalstva. Države in posamezni trgi so tako lahko na različnih ravneh ekonomskega razvoja, kjer imajo posamezne ravni različne značilnosti (Hollensen, 2001, str. 153).

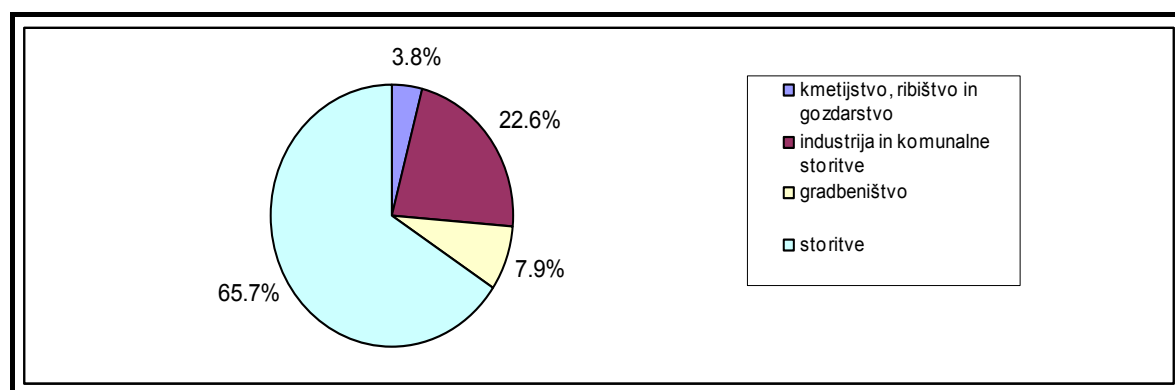
Portugalsko gospodarstvo je v zadnjih dveh letih zabredlo v krizo, ki jo je povzročila visoka raven zadolženosti prebivalstva in podjetij, temu pa se je pridružila še gospodarska recesija v EU. Leta 2003 se je BDP po ocenah zmanjšal za 1,3 odstotka. Zasebna potrošnja, ki ima v BDP 62-odstotni delež, se je zaradi visoke zadolženosti gospodinjstev in naraščajoče brezposelnosti zmanjšala za 0,7 odstotka. Javna poraba se je zmanjšala za 0,6 odstotka. Bruto naložbe so se zaradi visoke zadolženosti podjetij in nizkega povpraševanja zmanjšale za 9,6 odstotka (leta 2002 za 5,2 odstotka). Naložbe so se zmanjšale v vseh sektorjih. Zunanjetrgovinska bilanca je pozitivno vplivala na gospodarsko rast, saj je bila rast uvoza zaradi nizkega potrošnega in naložbenega povpraševanja nižja od rasti izvoza. Zmanjševanje gospodarske rasti se je proti koncu leta

2003 upočasnilo in v letu 2004 je pričakovati postopno okrevanje gospodarstva (Izvozno okno, 2004).

V Sloveniji se je v letu 2003 BDP povečal za 2.3% in je na koncu leta znašal 24.503 mio EUR. BDP na prebivalca je znašal 17.090 EUR in pomeni 71% poprečja takratne skupine EU15 (Gospodarska zbornica Slovenije, 2004).

Industrijska proizvodnja na Portugalskem se je v letu 2003 po ocenah zmanjšala za 1,2 odstotka, v nasprotju s Slovenijo, ki je v prvem četrtletju 2004 v primerjavi z enakim obdobjem leto poprej zabeležila 5,8 odstotno rast industrijske proizvodnje (Gospodarska zbornica Slovenije, 2004). Gospodarska recesija je najbolj prizadela portugalsko gradbeništvo, ki je zabeležilo 11,4-odstoten padec. Zaradi slabega položaja podjetij se je zmanjšala komercialna gradnja, prav tako so zaradi restriktivne fiskalne politike skromni infrastrukturni projekti. Neugodne vremenske razmere so prizadele kmetijsko proizvodnjo, ki se je zmanjšala za 3,9%. Edina sektorja, ki sta beležila pozitivno rast, sta bila proizvodnja energije (4,5%) ter transport in komunikacije (1,1%). Sektor turizma je imel za 0,4% manj nočitev kot v letu 2002 (Gospodarska zbornica Slovenije, 2004).

Slika 1: Struktura BDP v deležih bruto dodane vrednosti v letu 2001



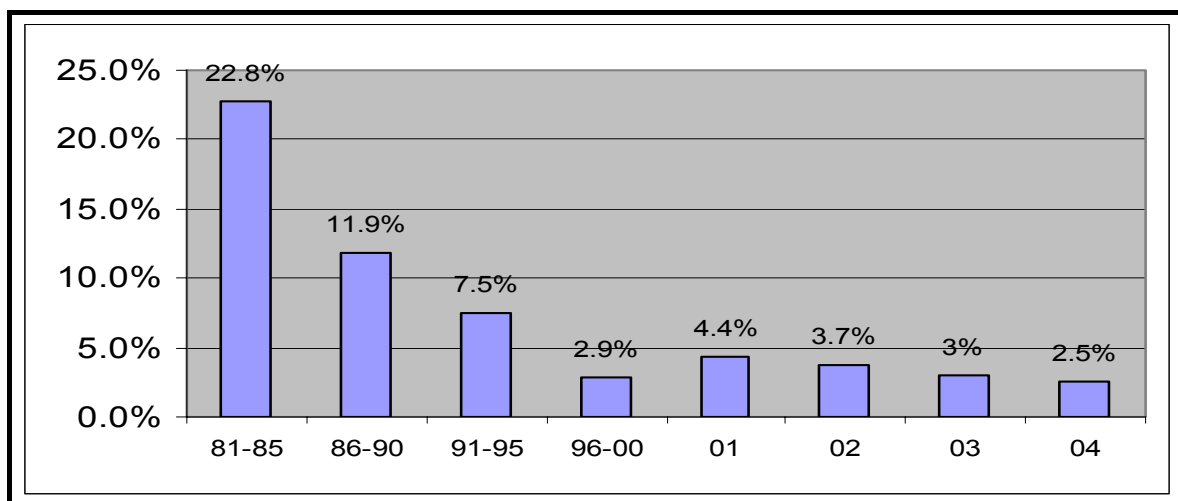
Vir: Gospodarska zbornica Slovenije, 2004.

Stopnja brezposelnosti je v letu 2003 zaradi gospodarske recesije naraščala in je po ocenah v poprečju znašala 6,4%. Največ ljudi je brezposelnih zato, ker so delodajalci bodisi prekinili pogodbe o delu ali jih niso obnovili, ko so potekle. Februarja 2004 je bila brezposelnost za 13,3% višja kot v enakem obdobju leta 2003. Najhitreje je naraščala brezposelnost med moškimi, čeprav je brezposelnost višja med ženskami. Zaskrbljujoča je visoka stopnja brezposelnosti med visoko izobraženimi, ki se je v tem obdobju povečala za 30%. Plače so se v preteklih letih hitro večale, kar je bil eden od dejavnikov, ki so odvrčali tuje vlagatelje. V letu 2003 se je višanje plač zaradi počasne gospodarske rasti in rastoče brezposelnosti umirilo in je v zadnjem četrtletju na letni ravni v poprečju znašalo 2,4%. Minimalna mesečna neto plača, ki jo prejema skoraj 60% zaposlenih, je januarja 2004 znašala 366 evrov (Gospodarska zbornica Slovenije, 2004).

Stopnja brezposelnosti v Sloveniji je v letu 2003 po ocenah znašala 6,7%, kar je rahlo več kot na Portugalskem. Maja 2004 se je število delovno aktivnih v Sloveniji zmanjšalo za 0,1%, kar kaže na zadržanost pri zaposlovanju. V prvih petih mesecih leta je bilo v Sloveniji v poprečju 777.670 delovno aktivnih, enako kot lani v tem času. Samozaposlenih je bilo v poprečju za 0,9% manj, število samostojnih podjetnikov pa je bilo po statistiki dela manjše za 1,6%. V primerjavi z lanskim enakim obdobjem kaže statistika tudi nižje skupno število samozaposlenih, za 1,9%, zlasti ob močnem nihanju števila kmetov (to število je zbrano z Anketo o delovni sili). Tudi v podjetjih, družbah in organizacijah je ostalo zaposlovanje skromno. V prvih petih mesecih je bilo le za 0,3% več zaposlenih kot v tem času lani. Poprečna bruto plača na zaposlenega v Sloveniji je maja 2004 znašala 259.539 SIT, v prvih petih mesecih pa 258.826 SIT, to je realno za 1,5 odstotka več kot v primerljivem obdobju lani. Glede na april je bila bruto plača za 0,3% nižja. Poprečna mesečna neto plača je v prvih petih mesecih znašala 163.052 SIT ali je realno za 1,5% več kot v enakem obdobju lani. Glede na april se je neto plača povečala za 0,1% in je bila maja v poprečju 163.205 SIT. Realna rast neto plač v letu 2003 je bila v primerjavi z letom 2002 nižja za 0,2 - odstotni točki in je znašala 1,8%. Minimalna mesečna neto plača je avgusta 2004 tako znašala 111.484,00 SIT, kar za primerjavo lahko prevedemo v evre in znesse 470 EUR (Davčna uprava, 2004).

Portugalsko zmerno zmanjševanje stopnje inflacije je bilo v devetdesetih letih zgodba o uspehu. V letu 2001 so nizke plače in nizka produktivnost povzročile povišanje inflacije in tako oslabile gospodarstvo. Po napovedih Evropske komisije naj bi se inflacija konec leta 2004 s pomočjo zmerne rasti uvoznih cen, nizkega povišanja ravni plač in domačega povpraševanja zmanjšala na predvidenih 2,25%.

Slika 2: Inflacija v letih od 1981 do 2004

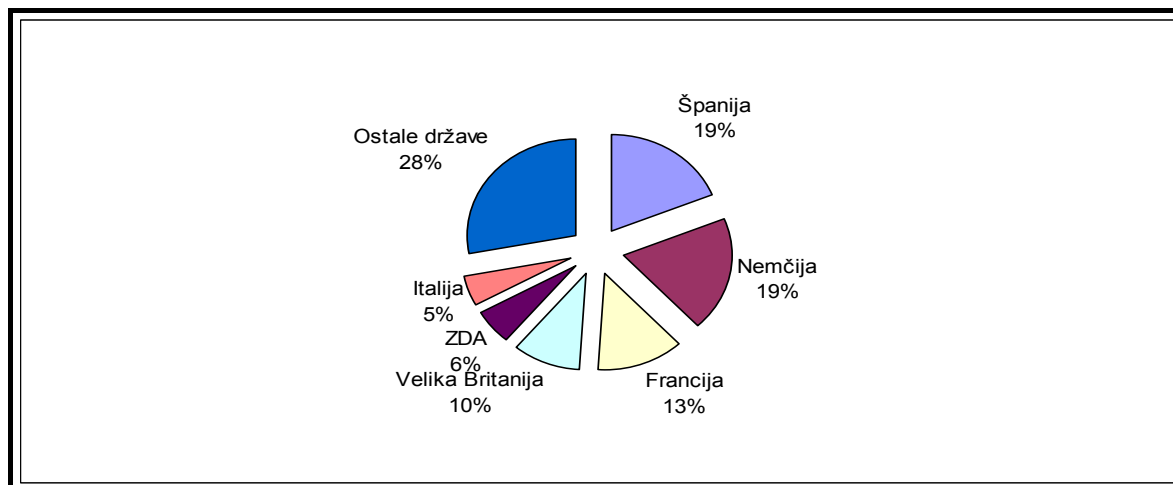


Vir: Agência Portuguesa para o Investimento, 2004.

Poprečna letna inflacija, merjena z rastjo cen življenjskih potrebščin, je v prvih šestih mesecih letos v Sloveniji znašala 3,7%. Medletna stopnja inflacije (junij/junij) pa je bila 3,8 - odstotna (Gospodarska zbornica Slovenije, 2004).

Glavni trgovinski partner Portugalske je Španija, kamor se steka 25% vsega izvoza in uvoza. Sledijo ji Nemčija, Francija, Velika Britanija in Italija, ki prav tako predstavljajo prvih pet destinacij portugalskega izvoza. Španija in Nemčija predstavljata vsaka 19% izvoza, Francija 13%, Velika Britanija 10% in Italija 5% (ZDA 6%). Z drugimi besedami, pet držav predstavlja 2/3 portugalske zunanjetrgovinske menjave.

Slika 3: Glavne trgovinske partnerice – deleži uvoza



Vir: The Economist Online, 2004.

2.1.3. Sociokulturno okolje

Sociološki in kulturni vplivi na mednarodno trženje so veliki. Razlike in socialne razmere, vera in materialistična kultura vplivajo na dojemanje kupcev in njihovo nakupno vedenje. Ravno to področje določa, do katere meje so si kupci po svetu podobni ali različni, in tako določa možnosti standardizacije posameznega izdelka in možnosti, da posamezna blagovna znamka postane globalna (Doole, Lowe, 2001, str. 9).

Antropologi in sociologi definirajo kulturo kot «način življenja» skupine ljudi, ki se prenaša iz generacije v generacijo. Kultura se tako udejanja v kontekstih socialnih ustanov, vštrevši družino, izobraževalnje, verske, vladne in gospodarske ustanove. Kultura vsebuje tako zavestne kot nezavestne vrednote, ideje, prepričanja in simbole, ki oblikujejo človeško vedenje in se prenašajo iz generacije v generacijo. Avtorji se poleg tega, da je kultura naučena, strinjajo tudi v dveh drugih pogledih. Prvič, da so elementi kulture medsebojno povezani: če vplivamo ali spremenimo enega od elementov kulture s tem vplivamo na vse druge. Drugič, ker je kultura skupna vsem članom skupine, določa tudi meje med različnimi skupinami (Keegan, Schlegemilch, 2001, str. 78).

Edward T. Hall, avtor številnih študij o vplivu kulture na poslovanje, razlikuje med visoko in nizko kontekstnimi kulturami. V visoko kontekstnih družbah, kot sta Japonska in Savdska Arabija, je kontekst vsaj toliko pomemben kot izrečeno. Govorec in slušatelj se zanašata na skupno razumevanje konteksta. V nizko kontekstnih družbah pa je večina

informacij zajeta izključno v besedah. V nizkokontekstne pogovore vstopajo severnoameriške kulture. Nerazločevanje in nerazpoznavanje opisane temeljne razlike lahko privede do napačnega razumevanja sporočil in namenov (Czinkota, Ronkainen, 1998, str. 65).

Hofstede kulturo definira kot »kolektivno programirano mišljenje, ki razlikuje eno skupino ljudi od druge«. Kultura v tem pogledu vključuje sisteme vrednot, pri čemer Hofstede vrednote razvršča med njene temeljne gradbene elemente (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 23).

Hofstede nacionalne kulture tako razvršča glede na pet osnovnih dimenzij na podlagi katerih bom analizirala portugalsko kulturo:

1. **Individualizem** (*IDV; individualism index*), ki se nanaša na moč povezave med posamezniki v družbi. Določa ga stopnja, do katere se ljudje raje obnašajo kot posamezniki kakor pa kot člani skupine. Portugalski indeks individualizma znaša 27 točk (od 100), kar kaže na dokajšnjo kolektivnost družbe. To se dostikrat odraža predvsem v ljubezni do nogometa, ki predstavlja doberšen del portugalskega socialnega življenja in temo večine pogovorov.

2. **Porazdelitev moči** (*PDI; power distance index*), ki opredeljuje odnose med hierarhično porazdelitvijo moči v družbi. Prikazuje stopnjo neenakosti med ljudmi, ki jo člani unije še priznavajo kot normalno. Zaradi razlik v moči prihaja v posameznih deželah pogosto do nesporazumov med ljudmi. Portugalska v tej dimenziji dosega 63 točk, kar pomeni, da je porazdelitev moči dokaj neenakomerna. To se nazorno kaže v odnosu populacije do posameznikov z visoko izobrazbo. Diplomirani posamezniki so oblečeni v poslovne obleke, preostali pa jih naslavlja kot doktorje, kar je posledica nizke ravni izobraženosti prebivalstva.

3. **Premagovanje negotovosti** (*UAI; uncertainty avoidance index*), ki se nanaša na odnos posamezne kulture do negotovosti, ki je značilna glede prihodnosti. Portugalski indeks negotovosti znaša 104 indeksne točke in vzbuja občutek, da se je negotovosti do neke meje mogoče izogniti s pomočjo tehnologije, prava in religije. Po zadnjem popisu prebivalstva leta 2001 je 94% prebivalstva krščanske veroizpovedi. Vera ima velik vpliv predvsem na severu države. Iz vsega tega lahko sklepamo, da je portugalska kultura zelo dojemljiva za sprejemanje novih proizvodov in storitev, kar potrjujejo tudi različne trženjske raziskave.

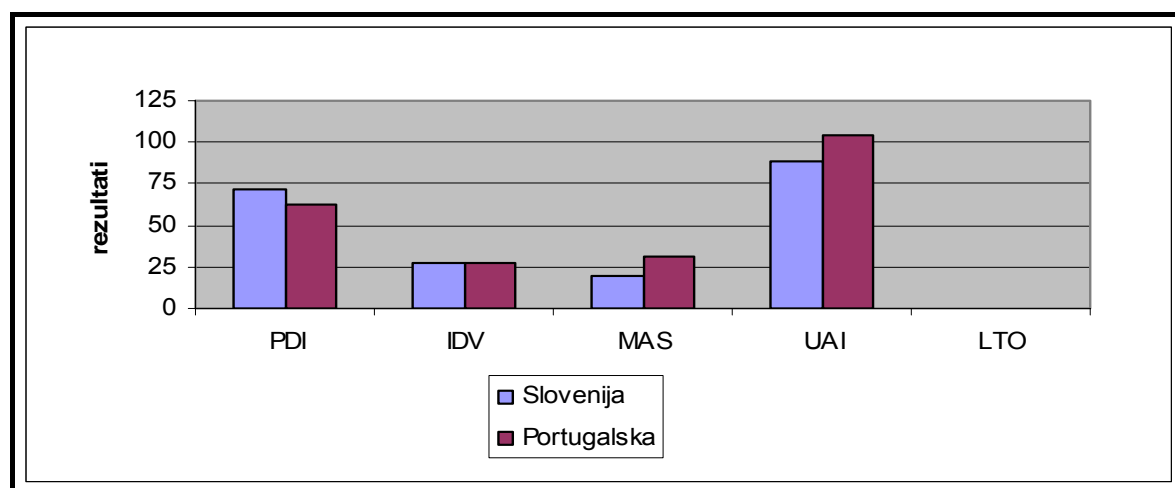
4. **Maskulinizem/feminizem** (*MAS; masculinity index*), ki se nanaša na delitev vlog med spoloma v družbi. V moško zasnovanih kulturah prevladujejo tradicionalno moške vrednote, kot so doseganje vidnih uspehov, razkazovanje uspešnosti in pridobivanje materialnih dobrin. V žensko usmerjenih kulturah pa zagovarjajo tradicionalno ženske vrednote, kot so pomoč drugim, varstvo okolja in dobri odnosi med ljudmi. Portugalski indeks maskulinizma znaša 31 točk, kar pomeni, da je kultura precej feministična. To se

odraža predvsem v velikem poudarku o pomenu družine; otroci so vedno v spremstvu staršev in nemalo Portugalcev pri tridesetih še vedno živi pri starših.

5. **Kratkoročna/dolgoročna usmerjenost** (*LTO; long-term orientation index*), ki se nanaša na dolgoročno ali kratkoročno usmeritev posamezne kulture. Dolgoročno usmerjene kulture so osredotočene na prihodnost in podpirajo vrednote, ki prinašajo korist v dolgoročnem časovnem obdobju, kot na primer varčevanje ali vztrajnost. Za Portugalsko o tej dimenziji ni podatka, vendar pa Portugalci zbujejo vtis, da niso dolgoročno usmerjeni. Obstaja tudi rek, da danes živijo z mislimi na včeraj.

Raziskave so pokazale, da je naša, slovenska organizacijska kultura kolektivna, hierarhična, ženska in izogibajoča se negotovosti. To lahko razberemo tudi iz naslednjega prikaza primerjave med indeksi dimenzij kulture za Slovenijo in Portugalsko. Ugotovimo lahko, da sta si kulturi dokaj podobni, saj ni večjih razlik med posameznimi indeksi dimenzij kulture pri obeh državah. Podatek o indeksu dolgoročne/kratkoročne usmerjenosti za obe državi ni na voljo.

Slika 4: Primerjava dimenzij kulture med Slovenijo in Portugalsko



Legenda:

- PDI: indeks porazdelitve moči
- IDV: indeks individualizma
- MAS: indeks maskulinizma
- UAI: indeks izogibanja negotovosti
- LTO: indeks dolgoročne usmerjenosti

Vir: Geert Hofstede, 2004.

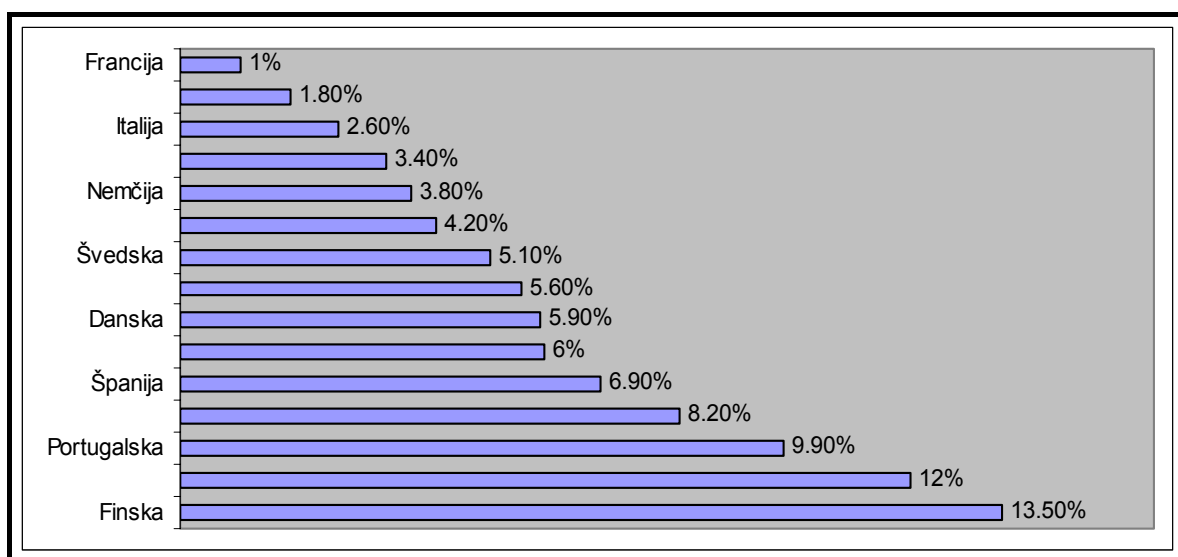
2.1.4. Tehnično-tehnološko okolje

Izraz tehnologija označuje celotno znanje o načinu delovanja stvari, vključujoč iznajdbe in tehnike, in vpliva na način izvedbe stvari in storitev, kako si jih zamišljamo, jih proizvajamo, distribuiramo in prodajamo. Dosežena raven oziroma pogoji okolja konkretnega podjetja oziroma podjetij neposredno vplivajo na njegov konkurenčni položaj, ne glede na stopnjo njegove interne opremljenosti.

Portugalska je v primerjavi z drugimi državami članicami Evropske unije in OECD na znanstvenem področju izredno napredovala. Danes ima Portugalska hitro rastočo in zelo internacionalizirano znanstveno tehnološko skupnost, ki se zanaša na mlado in v prihodnost usmerjeno skupnost raziskovalcev.

Kljub znatnemu zaostanku je Portugalska po letu 1995 med državami z najvišjo stopnjo rasti naložb v raziskave in razvoj, tako javnih kot tudi zasebnih (Ministério da Economia, 2004).

Slika 5: Poprečna letna rast I v R&R (od 1995 do zadnjih razpoložljivih podatkov)

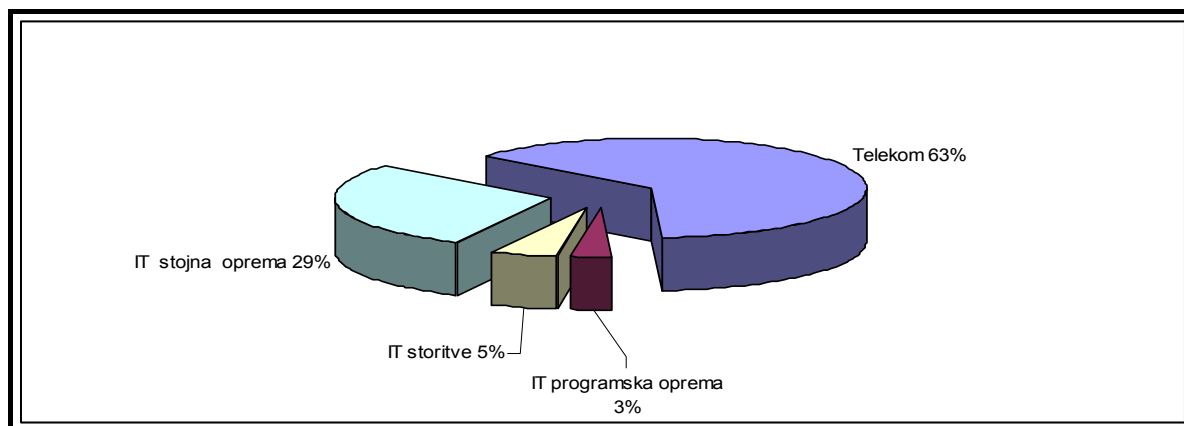


Opomba: B, DK, N, IRL, I, NL, Š do 1999, ostale do 2000.

Vir: Ministério da Economia, 2004.

Po podatkih Mednarodne tehnološke zveze (ITU) ima skoraj vsak deseti Portugalec računalnik (en računalnik na vsakih 9,5 oseb).

Slika 6: Skupna IT/Telekom vlaganja



Vir: Agência Portuguesa para o Investimento, 2004.

2.1.5. Konkurenčnost trga

Po klasifikaciji IMD (International Institute for Management Development) (IMD World Competitiveness Yearbook 2004) za leto 2004 ostaja Portugalska devetintrideseto najbolj konkurenčno gospodarstvo na svetu. Po tem ko je bila leta 2000 na 28. mestu, leto kasneje na 32. mestu, na 33. mestu v letu 2002, ji je v letu 2004 uspelo obdržati 39. mesto iz leta 2003.

V primerjavi z drugimi članicami Evropske unije, med katere je z letošnjim letom zajeta tudi Slovenija, se je Portugalska uvrstila pred Grčijo, ki je zasedla 44. mesto, in Italijo, katero najdemo na 51. mestu. Prav tako prednjači pred Slovenijo, ki je letos zdrknila za pet mest in zasedla 45. mesto na lestvici (IMD World Competitiveness Yearbook 2004).

Klasifikacija IMD sloni na agregatni klasifikaciji štirih dejavnikov konkurenčnosti gospodarstva: gospodarskem uspehu, učinkovitosti vlade, poslovni učinkovitosti in infrastrukturi.

Gospodarski uspeh se meri na podlagi nadaljnjih 74 kriterijev (domače gospodarstvo, mednarodna menjava, tuje investicije, zaposlenost, cene...), učinkovitost vlade 84, poslovna učinkovitost 66 in infrastruktura na podlagi nadaljnjih 90 kriterijev.

Tabela 1: Konkurenčnost portugalskega gospodarstva in primerjava s Slovenijo (ratingi od leta 2000 do 2004)

	2000	2001	2002	2003	2004
PORTUGALSKA	28	32	33	39	39
SLOVENIJA	36	38	35	40	45

Vir: IMD World Competitiveness Yearbook 2004.

Za to, da bi izboljšala konkurenčnost na različnih področjih, uvaja Portugalska tudi različne reforme (Agência Portuguesa para o Investimento, 2004). Le-te so:

- delovno pravo; v parlamentu je bil potrjen nov zakon o delu, ki naj bi omogočal večjo fleksibilnost trga dela;
- davčni sistem in spodbude; zmanjšanje davčne stopnje za davek na dobiček na 25% v letu 2004 in na 20% v letu 2006;
- administrativne reforme; ublažitev zahtev pri ustanavljanju podjetij in znatno skrajšanje potrebnega časa za vzpostavitev delovanja podjetij;
- podpirajoča infrastruktura; Portugalska si aktivno prizadeva za liberalizacijo energetskega trga s tem, da pripravlja osnovo za vzpostavitev integriranega iberijskega trga energije; prav tako si država prizadeva z javnimi investicijami končati in nadgraditi obstoječe infrastrukture, kot so vodilna pristanišča, hitre železniške povezave in avtoceste;
- regulacija trga; ustanovljen je bil Urad za konkurenco, ki naj bi preprečeval neloyalno konkurenco in promoviral tržno transparentnost.

Tuji trgi so ponavadi bolj tvegani od domačega. Mera tveganja, s katero se sooča podjetje na tujem trgu, je funkcija ne le trga samega, temveč tudi uporabljene oblike vstopa na trg. V ospredju sta politično in ekonomsko tveganje, ki v primeru, da sta visoka, zadržujeta podjetje pri njegovi internacionalizaciji, in podjetje se največkrat odloči za izvozne metode, ki so manj tvegane in zahtevajo manj stroškov (Hollensen, 2001, str. 238).

Tu bi poudarila predvsem ekonomsko tveganje. Zamude pri plačilu računov so kronični problem portugalskih podjetij in zavora pri razvoju konkurenčnosti nacionalne ekonomije. Portugalska je glede na evropsko raziskavo Intruma najslabši plačnik v Evropi in država, ki pomeni največje tveganje na tem področju.

Portugalska podjetja plačujejo račune v poprečju v 86,5 dneh oziroma v 38 dneh po preteku pogodbeno določenega plačilnega roka. Dejavnik, ki je najbolj vplival na dvig z 71 dni v letu 2002, je prav gotovo stagnacija portugalske ekonomije v zadnjih dveh letih, skupaj z večnimi odlogi plačil dolgov države privatnemu sektorju. Tako je država eden poglavitnih krivcev za zamujena plačila, ne le zaradi vpliva na ekonomijo, temveč tudi zaradi zgleada, ki ga daje privatnemu sektorju (Campos, 2004).

2.1.6. Vzpostavitev enotnega iberijskega trga energije

V okvir prizadevanj Evropske unije za razvoj in utrditev procesa modernizacije in liberalizacije evropskega gospodarstva sodi tudi vzpostavitev enotnega trga energije. Le-ta je nujno potreben za konkurenčnost evropske industrije.

Liberalizacija sektorja električne energije naj bi zajemala:

- svobodo potrošnikov pri izbiri dobavitelja električne energije,
- nedskriminatorno obravnavanje tretjih oseb pri dostopu do omrežja in distribuciji,

- nezavezujoč prenos električne energije.

Na trgu energije je portugalska politika usmerjena k trem ciljem: k varnosti ponudbe, spodbujanju zmerne rasti in pospeševanju konkurenčnosti. Da bi bili ti cilji doseženi je potrebno ustanoviti iberijski trg energije, spodbuditi konkurenčnost in liberalizirati sektorje energije in naravnega plina ter uvesti regulacijo v sektorju naravnega plina.

Novembra 2001 sta Portugalska in Španija podpisali sporazum o popolni integraciji njunih trgov energije in vzpostavitvi enotnega iberijskega trga energije, MIBEL (*Mercado Ibérico de Eletricidade*). Ta naj bi bil vzpostavljen do leta 2006, vendar sta državi pred kratkim napovedali odlog do leta 2007.

Integracija teh dveh trgov pomeni tudi ustanovitev operaterja enotnega trga za pogajanja o prodaji elektrike, združitvev logističnih mrež in povečano povezavo med obema državama. Portugalska stran bo zadolžena za upravljanje sporazumov o nakupih elektrike in španska stran za dnevni trg električne energije. Na tem trgu bodo vsa podjetja delovala v enakih konkurenčnih pogojih in harmonizirane bodo cene (tarife) električne energije.

V okviru enotnega trga električne energije so portugalske oblasti definirale dve novi pravni obliki: trgovce in zunanje agente (zunaj iberijskega trga). Enotni trg bo deloval kot energetska bazen (*pool*), kjer bodo lahko nastopali tako zavezujoči kot nezavezujoči proizvajalci ter trgovci in zunanji agenti.

Za podjetje ISKRAEMECO d.d. kot dobavitelja opreme je odločilno prav nediskriminatorno obravnavanje tretjih oseb, ki izvira iz liberalizacije in vzpostavitve enotnega trga električne energije. Podjetju posledično v prihodnje namreč ne bo nujno potrebno na trgu nastopati kot domači proizvajalec in bo svoje izdelke lahko uvažalo neposredno oziroma preko stroškovno najugodnejše tržne poti.

3. BILATERALNA BLAGOVNA MENJAVA

Za zunanjetrgovinski saldo blagovne menjave s Portugalsko v letih od 1996 do 2003 je v večini let značilen presežek izvoza nad uvozom. Izjemi sta leti 1998 in 2003, ko je uvoz presegal izvoz.

Tabela 2: Blagovna menjava med Slovenijo in Portugalsko (podatki v mio USD) (v letih od 1996 do 2003)

LETO	IZVOZ	UVOZ	SALDO
1996	12,978	5,156	7,822
1997	14,166	10,835	3,281
1998	12,455	13,549	-1,094
1999	11,811	10,728	1,083
2000	15,537	12,108	3,429
2001	14,915	14,972	0,057
2002	20,745	17,492	3,253
2003	19,643*	21,929*	-2,286*

Opomba: Za leto 2003 so podatki v evrih.

Viri: Urad za statistiko RS in GZS, 2004.

Neposredne investicije med državama so zanemarljive. Obsežnejše neposredne investicije Slovenije na Portugalskem so zabeležene le v letih 2000 in 2001. V letih od 1997 do 2002 Slovenija ne beleži nikakršnih neposrednih investicij s strani Portugalske.

Tabela 3: Neposredne investicije Slovenije na Portugalskem (v letih od 1997 do 2002)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
INVESTICIJE	0	0	0	12	63	0
DEZINVESTICIJE	0	0	0	0	0	0

Vir: Banco de Portugal, 2004.

3.1. Sklenjeni bilateralni sporazumi

Pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med državama (Gospodarska zbornica Slovenije, 2004):

- Zakon o ratifikaciji Konvencije med Republiko Slovenijo in Republiko Portugalsko o izogibanju dvojnega obdavčevanja in preprečevanja davčnih utaj v zvezi z davki od dohodka in premoženja,
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Republiko Slovenijo in Republiko Portugalsko o vzajemnem spodbujanju in zaščiti naložb,

- Uredba o ratifikaciji Sporazuma o znanstvenem in tehnološkem sodelovanju med Republiko Slovenijo in Portugalsko,
- Uredba o ratifikaciji dolgoročnega sporazuma med Socialistično federativno republiko Jugoslavijo in Republiko Portugalsko o gospodarskem, znanstvenem in tehnološkem sodelovanju,
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Republiko Slovenijo in Portugalsko o mednarodnem cestnem prevozu potnikov in blaga,
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Republiko Slovenijo in Republiko Portugalsko o zračnem prometu,
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Republiko Slovenijo in Republiko Portugalsko o sodelovanju v kulturi, izobraževanju in znanosti,
- Uredba o ratifikaciji sporazuma med vlado Socialistične federativne republike Jugoslavije in vlado Republike Portugalske o sodelovanju v pomorskem prometu.

3.2. Uvoz in izvoz iz Slovenije

V letu 2003 so bile največje postavke v slovenskem izvozu na Portugalsko naslednje:

Tabela 4: Največje postavke v izvozu Slovenije na Portugalsko v %

PROIZVODNE SKUPINE	%
motorna vozila razen tirnih	17,2
pnevmatične gume	16,9
zračne črpalke, kompresorji in ventilatorji	7,2
sedeži in njihovi deli	6,2
merilniki porabe plinov, tekočin in električne energije	5,8
mlinski kamni, brusilniki iz naravnega kamna in umetnih	2,9

Vir: Izvozno okno, 2004.

Največji izvozniki so bili: TCG Unitech Lth d.o.o., Sava Tires d.o.o., Danfoss Compressors d.o.o., Arsed d.o.o., Iskraemeco d.d. in TKK Srpenica d.d..

V uvozu iz Portugalske so v letu 2003 prevladovali naslednji proizvodi:

Tabela 5: Največje postavke v uvozu Slovenije iz Portugalske v %

PROIZVODNE SKUPINE	%
lesna celuloza, kavstična ali sulfatna razen topljive	10,2
osebni avtomobili in druga motorna vozila za prevoz	10
zračne črpalke, kompresorji in ventilatorji	8
pnevmatične gume	4,7
okvirji, modelne plošče in kalupi za livarne	4,5
nepremazan papir in karton	3,5

Vir: Izvozno okno, 2004.

Največji uvozniki pa so bili: Papirnica Vevče d.d., Porsche Slovenija d.o.o., Cimos d.d., Geberit - Sanitarna tehnika d.o.o., Alpe Papir d.o.o. in Resistec Upr d.o.o. & Co KD.

3.3. Spremembe v poslovanju s Portugalsko po vstopu Slovenije v Evropsko Unijo

Vstop v Evropsko unijo prinaša za poslovanje slovenskih podjetij znotraj Unije določene spremembe.

Slovenija je z vstopom v Evropsko unijo (01.05.2004) prevzela vse trgovinske sporazume med EU in tretjimi državami, ki so bili veljavni na ta dan. Hkrati so prenehali veljati vsi bilateralni sporazumi, ki jih je naša država do sedaj sklenila s posameznimi zunanjetrговinskimi partnericami.

Carinsko območje Unije je ozemlje držav članic te skupnosti. Izjeme so posamezna območja: Ferski otoki, Ceuta in Melilla, za katera veljajo posebni carinski režimi. Carinski status blaga se določa oziroma spreminja le s carinsko deklaracijo.

Sporazumi, ki nehalo veljati po vstopu Slovenije v EU:

- srednjeevropski sporazum o prosti trgovini (CEFTA),
- sporazumi o prosti trgovini med Slovenijo in Latvijo, Estonijo, Litvo, Makedonijo, Izraelom, Turčijo, Bosno in Hercegovino,
- sporazum med Slovenijo in EFTO.

Najpomembnejši sporazumi (o prosti trgovini oziroma carinski uniji), ki jih bo Slovenija prevzela ob vstopu v EU:

- stabilizacijsko-pridružitvena sporazuma (Hrvaška, Makedonija),
- sporazumi, sklenjeni v okviru Evro-mediteranskega partnerstva (Maroko, Alžirija, Tunizija, Egipt, Izrael, Jordanija, Palestinska uprava, Libanon, Sirija, Turčija),
- drugi sporazumi o prosti trgovini (Mehika, Južnoafriška republika, Čile).

S 01.05.2004 naj bi med Slovenijo in drugimi članicami Evropske unije začele postopno veljati štiri temeljne svoboščine EU: prost pretok blaga, storitev, kapitala in delovne sile. Da bodo le-te dejansko stopile v veljavo, bo preteklo še nekaj časa, do takrat pa bodo načeloma veljala pravila recipročnosti med državami. Tako je za popolnoma prost pretok delovne sile večina dosedanjih držav članic zaprosila za prehodno obdobje. Prost pretok blaga in storitev ter kapitala pa kot prioritete, države omogočajo s sprostitev carinskih omejitev in sprostitev ovir za ustanavljanje in lastništva podjetij v drugih državah znotraj Evropske unije.

Vstop Slovenije v Evropsko unijo, s hkratno prilagoditvijo poslovanja slovenskih podjetij novim razmeram na notranjem trgu in implementacijo ustreznega institucionalnega ekonomskega bilateralnega okvira s Portugalsko, prilagojenega novim načinom trgovanja, omogoča slovenskim in portugalskim ekonomskim akterjem povečati priložnosti za poglobljanje ekonomskih odnosov med državama na srednje dolgi rok (Banco de Portugal, 2004).

4. PREDSTAVITEV PODJETJA ISKRAEMECO D.D.

Slovenska družba ISKRAEMECO iz Kranja je eden največjih proizvajalcev števcov in opreme za merjenje in upravljanje električne energije na svetu. Uspešno slovensko in mednarodno podjetje se zaveda majhnosti in specifičnosti slovenskega trga, zato je prisiljeno svoje izdelke predvsem (99%) izvažati. Po prodaji števcov se uvršča med največje na svetu, izdelke z njegovo blagovno znamko poznajo danes že v skoraj sto državah na vseh petih kontinentih. ISKRAEMECO je sistemski ponudnik opreme, svojo ponudbo pa širi tudi na storitve s področja merjenja in obračunavanja energije. Odpiranje trga električne energije ponuja vrsto možnosti za nove izdelke in rešitve, ki so velik izziv za strokovnjake v ISKRAEMECU danes in bodo tudi v prihodnje. Obširna mreža lastnih trgovskih in proizvodnih podjetij ter partnerjev skrbi za zadovoljevanje potreb kupcev po vsem svetu.

Danes ima skupina ISKRAEMECO poleg matične družbe v Kranju še 10 proizvodnih podjetij z različnim lastniškim deležem, 9 lastnih trgovskih podjetij in licenčno proizvodnjo pri štirih partnerjih v Evropi, Aziji, Afriki in Južni Ameriki. Pri trženju pa sodeluje še obsežna mreža pogodbenih partnerjev širom po svetu.

4.1. Mejniki v razvoju

V letih 1920 — 1945 so bili na mestu, kjer danes stoji podjetje ISKRAEMECO d.d., proizvodni obrati tekstilne in strojne industrije.

Leta 1945 so obrate preimenovali v Strojne tovarne in v proizvodni program tega podjetja uvrstili tudi razvoj in proizvodnjo števcov električne energije. Leta 1946 so Strojne tovarne preimenovali v Iskra. Leta 1948 je stekla redna proizvodnja enofaznega števca.

Zaradi potreb trga se je proizvodnja povečala in leta 1954 so v Iskri pognali prvi proizvodni tekoči trak. To je bil pomemben mejnik. Leta 1958 se je začela proizvodnja trifaznih števcov.

V sedemdesetih letih so Iskrini strokovnjaki razvili prve elektronske precizijske števce in zvočnofrekvenčne sprejemnike.

Mehanska tehnologija je bila nadgrajena z elektronsko in leta 1975 so začeli proizvajati elektronske precizijske števce.

Devetdeseta leta so podjetju Iskra Števci prinesla samostojnost in s tem večji prodor v svet. Stekla je proizvodnja monolitnega števca, v katerega je bilo vgrajenih nekaj lastnih patentov. Kakovost poslovanja je bila prilagojena mednarodnim standardom ISO 9001 in ISO 14001. Začeli so opuščati tekoče trakove in uvajati integrirana delovna mesta.

Leta 1986 so postavili prvi sistem za merjenje in obračunavanje električne energije.

Leta 1992 je stekla proizvodnja monolitnega elektronskega števca za gospodinjske odjemalce, v katerega je bilo vgrajenih nekaj lastnih patentov.

Sprememba družbenega sistema je vodila k lastninjenju in ob koncu procesa lastninskega preoblikovanja leta 1994, ko so delavci izbrali model notranjega lastništva, so le-ti postali 60 - odstotni lastniki nove delniške družbe ISKRAEMECO.

Za leta 1995-2000 je značilna obnova tehnoloških in poslovnih procesov ter proizvodnih prostorov. Leta 2000 so začeli uvajati projekt odličnosti poslovanja. Poimenovali so ga TIM-2000. V okviru tega projekta uvajajo metodo stalnih izboljšav: «20 ključev».

Strategija podjetja je usmerjena v internacionalizacijo proizvodnje in globalizacijo trženja. Leta 2001 je imelo podjetje v tujini že štirinajst podjetij z različnim lastniškim deležem.

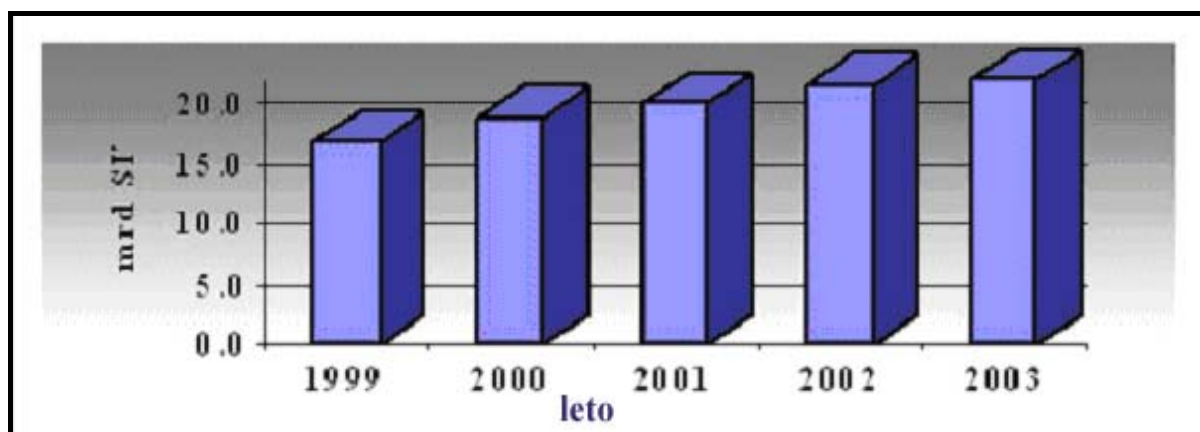
Do današnjega dne so kupcem dobavili več kot 50 milijonov izdelkov, od tega skoraj 2 milijona v elektronski izvedbi (Interni podatki ISKRAEMECA d.d., maj 2004).

4.2. Mednarodno poslovanje podjetja ISKRAEMECO d.d.

V letu 2003 so prodali za 99,4 milijona evrov izdelkov in storitev ter tako presegli zastavljeni načrt prodaje. Ti rezultati so bili doseženi v zaostrenih tržnih pogojih. Zaradi svetovne gospodarske krize, nejasnih trendov pri spreminjanju tehnologij in povečane

konkurence, zlasti azijskih proizvajalcev, je bilo treba zniževati prodajne cene izdelkov. Poleg že znanih konkurentov so se v letu 2003 pojavili še povsem novi, in sicer predvsem na področju elektronskega programa. Povpraševanje po elektronskih števcih in celovitih sistemih za merjenje in obračunavanje električne energije se je lani močno povečalo. Opaziti je tudi veliko diferenciacijo zahtev na različnih trgih in pri posameznih kupcih. Fleksibilnost in pripravljenost na hitre prilagoditve sta ključna dejavnika za uspeh na trgu. Usmeritev k sistemskim rešitvam je postala nuja, ne le dodatna ponudba. Kupci čedalje bolj povprašujejo po celovitih rešitvah, prodaja posameznih elementov merilno-obračunskega sistema pa kaže počasen trend upadanja.

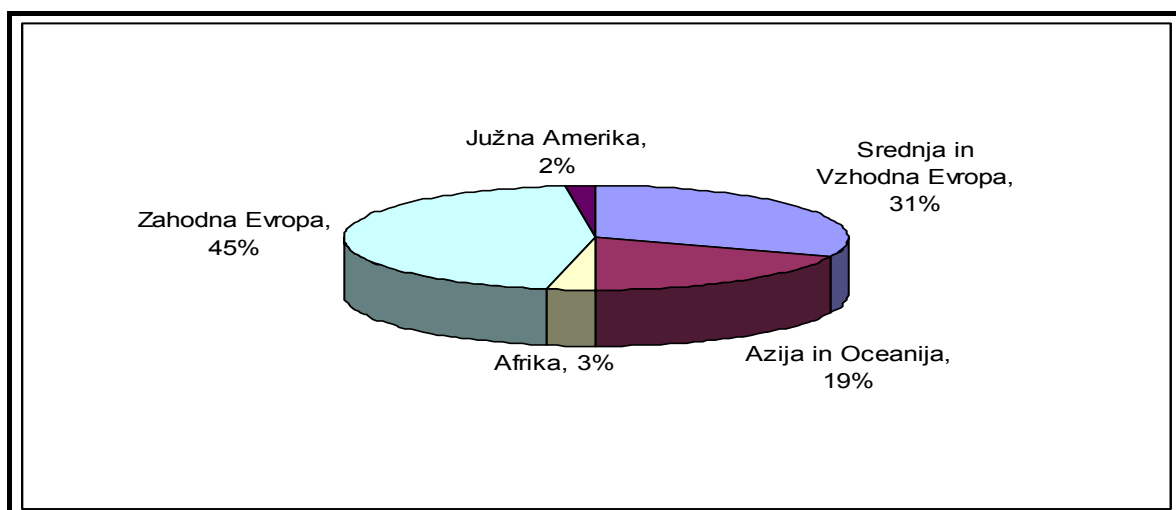
Slika 7: Prodaja ISKRAEMECA d.d.



Vir: Interni podatki ISKRAEMECA d.d., 2004.

V letu 2003 je bilo zabeleženo povečanje prodaje na tradicionalnih evropskih trgih, kjer so zahteve kupcev visoke in kompleksne. Skoraj polovica prodaje je bila realizirana na trgih Evropske unije, slaba tretjina na srednjeinzhodno evropskih trgih ter četrtina na trgih zunaj Evrope. Zahteve vzhodnoevropskih trgov se vse bolj približujejo zahtevam v Evropski uniji, tako da z visoko kakovostjo izdelkov na tem področju v zadnjih letih povečujejo prodajo. Prodajo so povečali predvsem v Srednji in Vzhodni Evropi, medtem ko so tržne deleže v Zahodni Evropi in Aziji obdržali. Najpomembnejši novi trg, kamor so se prebili v letu 2003, je francoski, kot edini večji evropski trg, kjer do sedaj še niso bili navzoči (Interni podatki ISKRAEMECA d.d., 2004).

Slika 8: Trgi podjetja ISKRAEMECO d.d.



Vir: Interni podatki ISKRAEMECA, 2004.

4.3. ISKRAEMECO D.D. na portugalskem trgu

Leta 1998 je podjetje ISKRAEMECO d.d., v sodelovanju s partnerskim podjetjem ADS, na Portugalskem ustanovilo proizvodno prodajno podjetje z imenom Iskra Contadores de Energia LDA. Podjetje ADS, z bogatimi izkušnjami na trgu, je ponudilo v najem objekt, v katerem zdaj deluje podjetje. Za večjo motivacijo pri vodenju podjetja mu je ISKRAEMECO d.d. ponudilo manjšinski delež v vrednosti 20%.

Montažno podjetje danes zaposluje 7 ljudi, poleg vodstva, še štiri zaposlene v proizvodnji. Podjetje Iskrine izdelke uvozi v predzadnji fazi proizvodnje in na Portugalskem opravi prvo verifikacijo o izvoru ter pridobi lokalno odobritev za prodajo izdelka oziroma certifikat o skladnosti izdelkov.

Za portugalski trg električne energije je značilen skoraj popoln monopol podjetja EDP (Eletricidade de Portugal), ki ima 90 - odstotni tržni delež. Na trgu obstajajo še nekateri manjši mestni distributerji in samostojna distributerja na Azorih in Madeiri, podjetji EDA (Eletricidade dos Azores) in EDM (Eletricidade de Madeira).

Tabela 6: Trg električne energije na Portugalskem

PODJETJE	%
EDP	90
EDA	3,5
EDE	4,5
Drugi	2

Vir: Interni podatki Iskra Contadores de Energia LDA, 2003.

Ravno monopolni položaj podjetja EDP je bil odločilnega pomena pri izbiri oblike za vstop na portugalski trg. Podjetje EDP je do nedavnega kupovalo investicijsko blago, kamor spadajo tudi števcji, le od domačih proizvajalcev, če so le-ti obstajali. Ko se je podjetje ISKRAEMECO d.d. odločalo, da vstopi na ta trg, sta na Portugalskem že delovali dve podjetji in tako je moralo tudi podjetje ISKRAEMECO d.d. postati "domače". Le-to si je zagotovilo z organizacijo manjše montirnice, kjer izvaja zadnjo fazo montaže števcjev (dokončanje izdelka).

Tabela 7: Konkurenca in tržni deleži v %

PODJETJE / IZDELEK	Elektromehanski števcji	Elektronski števcji
Bruno Janz/ ABB	40	44
Actaris	40	16
Iskra	20	40

Vir: Interni podatki Iskra Contadores de Energia LDA, 2003.

Z vstopom Slovenije v EU in odpiranjem trga z električno energijo na Portugalskem - letos je v načrtu vzpostavitev enotnega iberijskega trga - bo v prihodnosti potreba po montaži izginila in podjetje se bo spremenilo v tržno ter izvajalo le prodajne, inženiring in poprodajne dejavnosti.

4.3.1. Trženjska strategija ISKRAEMECO d.d. na portugalskem trgu

Trženjska strategija podjetja ISKRA Contadores de Energia LDA na portugalskem trgu je del splošne strategije ISKRAEMECO d.d..

Vizija podjetja ISKRAEMECO d.d. je biti globalno podjetje in eden vodilnih proizvajalcev v svetu na področju merjenja in obračunavanja električne energije. Temu ustrezna je tudi strategija podjetja kot skupine.

ISKRAEMECO vidi svoje poslanstvo na področju elektroenergetike. V srednjeročnem obdobju do leta 2007 se bodo osredotočili na širjenje palete proizvodov, ki jih bodo združevali s sistemsko ponudbo in nadgradili s ponudbo storitev. Sledili bodo potrebam na trgu in mu hkrati ponudili nove, inovativne rešitve.

Povečanje prodaje skupine ISKRAEMECO bo temeljilo predvsem na prodaji novih izdelkov ter sistemov v elektronski tehnologiji. Na razvitih trgih, kjer bo do leta 2007 v celoti sproščeno trženje električne energije, se bodo uveljavile sistemske rešitve obračunavanja z avtomatskim čitanjem podatkov in njihovo dostopnostjo vsem akterjem na trgu. Na trgih razvijajočih se držav bo prišlo do privatizacije elektrogospodarstev, kar pelje k optimizaciji stroškov poslovanja. Obračunavanje in plačevanje energije postajata

vse pomembnejša, kar pospešuje zamenjavo mehanskih števcov s funkcionalno nadgrajenimi rešitvami v elektronski tehnologiji.

“ISKRAEMECO je danes mednarodno podjetje s koncernsko organiziranostjo. Kljub dejstvu, da je matična družba v Kranju še naprej obvladujoča družba skupine, bomo vse dejavnosti načrtovali najprej za skupino, nato pa za posamezna podjetja znotraj skupine. Nadaljevali bomo z internacionalizacijo proizvodnje v smislu optimizacije stroškov. Našo globalno prisotnost bomo razširili na večino pomembnih svetovnih trgov. Optimizirali bomo tržne poti in tako izboljšali stik s trgov in podporo kupcem” (Osebna izkaznica ISKRAEMECA, 2004).

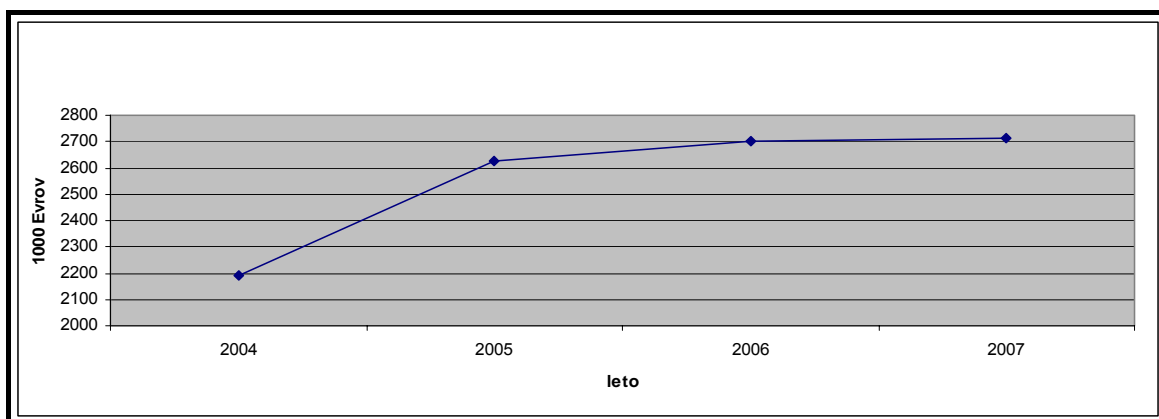
Podjetje ima na portugalskem trgu števcov za gospodinjstva 22 - odstotni tržni delež, 41 - odstotni tržni delež na trgu industrijskih števcov in 40 - odstotni delež na trgu AMR sistemov.

Po oceni podjetja ISKRAEMECO d.d. bodo mehanske števice za gospodinjstva (95% količin) prodajali še najmanj 5 let, v industriji pa že danes vgrajujejo samo elektronske števice. V kratkem pričakujejo tudi razpis za naslednje triletno obdobje za oba segmenta. Nov elektronski števec za gospodinjstva bo počasi pričel zamenjovati stare mehanske in v podjetju razmišljajo o zamenjavi današnje ponudbe z novo tehnologijo.

Azori in Madeira sta kot portugalski ozemlji že vključeni v prodajne načrte, vendar je bila tam do sedaj prodaja nizka. Kar zadeva druge trge predvidevajo prodajo v nekdanje kolonije (Mozambik, Angola, Gvineja Bisao), predvsem v okviru portugalske pomoči tem državam. Kar se tiče Portugalske same, načrtujejo na naslednjem tenderju večji delež, zato načrtujejo v letu 2004 in naprej večjo prodajo.

Pri AMR sistemih na področju industrije so z obstoječim razpisom trenutno potrebe pokrite, naročila v naslednjih 5 letih pa bodo po predvidevanjih manjša. Pri gospodinjstvih AMR sistemih bo Portugalska bolj zadržana, zato v naslednjem obdobju pričakujejo le pilotne količine.

Slika 9: Napoved prodaje do leta 2007



Vir: Interni podatki Iskra Contadores de Energia, 2003.

5. NAČINI IN OBLIKE VSTOPA NA IZBRANE TRGE

Odločitev o izbiri vstopne strategije v razvoju celotne strategije v skladu s poslanstvom podjetja ni preprosta. V paleti možnih načinov in oblik vstopa na mednarodne trge je veliko takšnih, ki pomenijo visoko stopnjo tveganja, zahtevajo obilo nadzora in fleksibilnosti v vključevanju virov podjetja (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 138).

Pri obravnavi vstopnih strategij navajamo oceno tveganja, nadzora in fleksibilnosti podjetja z vidika načina in izbrane oblike vstopa na trg. Načine in oblike vstopa, ki so del celotne strategije vstopa, ponavadi delimo v tri skupine: izvozne (*export modes*), pogodbene (*intermediate modes*) in investicijske (*hierarchical/investment modes*). Z razvojno stopnjo oblik in načinov vstopa sorazmerno naraščata tveganje in nadzor, zmanjšuje pa se fleksibilnost podjetja.

Podjetje ISKRAEMECO d.d. je na nekaterih trgih prisotno že več kot 20 let in del sistema prodajnih poti podjetja so lokalni partnerji, s katerimi že dolga leta dobro sodelujejo. Odnos temelji na ekskluzivnih distribucijskih pogodbah in domala vse trženjske dejavnosti so v njihovi prisotnosti. Težnja po internacionalizaciji podjetja in čedalje ostrejša tekmovalnost med ponudniki v obliki cenovnih pritiskov pa sta podjetju narekovali, da je delno spremenila sistem prodajnih poti. Zahteve podjetij za distribucijo električne energije, da bi kupovala samo od podjetij, registriranih na ozemlju njihovih držav, in za podjetje čedalje težje sprejemljive marže lokalnih partnerjev so pospešile ustanavljanje kapitalsko povezanih podjetij v tujini. Razlog za ustanavljanje nekaterih pa je tudi proizvodnja tistih števecov električne energije, katerih stroški domače proizvodnje ne zagotavljajo cenovne konkurenčnosti na svetovnem trgu (Primc, 1997, str. 103).

Glede na predmet diplomskega dela bom ob naštevanju različnih oblik in načinov izvoza sproti navajala oblike, za katere se je odločilo podjetje ISKRAEMECO d.d. na različnih trgih. V nadaljevanju bom podrobneje obravnavala obliko, katero je podjetje uporabilo pri vstopu na portugalski trg, in tako skušala osvetliti dejavnike, ki vplivajo na trženje na tem trgu.

5.1. Izvozne oblike

5.1.1. Posredni izvoz

Prvi vstop na nove trge podjetje največkrat izvede s posrednim načinom izvoza, ki je tudi najmanj zahteven in najmanj tvegan. Velikokrat podjetje začne s pasivnim izvozom, ki je posledica naključnega oziroma občasnega naročila iz tujine. Aktivni način nastopi, ko se podjetje obveže, da bo izvažalo svoje izdelke na določen trg. V obeh primerih podjetje izvažata preko neodvisnega posrednika, lociranega v državi proizvajalca.

Posredni izvoz pomeni, da proizvajalec nima stika s končnim uporabnikom oziroma odjemalcem izdelkov/storitev in ne prevzema neposredno nobenih izvoznih dejavnosti; le te izvede drugo domače podjetje, na primer izvozna trgovska družba, pri čemer se proizvajalec ne vključuje v dejavnost prodaje na tujem trgu (trgih) (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 145).

Pri posrednem načinu izvoza je način prodaje podoben načinu prodaje na domačem trgu, saj proizvajalec "prevali" skrb za izvoz na posrednika. Omenjeni način uporabljajo večidel predvsem podjetja, ki nimajo namena internacionalizirati poslovanja, nimajo razpoložljivih virov ali zgolj testirajo trg. Potrebno se je namreč zavedati, da omenjeni način izvoza preko posrednika za podjetje pomeni precejšnje tveganje in malo ali praktično nikakršnega nadzora nad izdelkom na njegovi poti do končnega potrošnika. Izdelki so lahko prodani po neprimernih prodajnih poteh z neustrezno promocijo, servisiranjem in za končnega potrošnika tako precenjeni ali podcenjeni, kar lahko zniža ugled izdelka (Hollensen, 2001, str. 246).

Prednosti, kot so omejen obseg investicije in mogoča visoka stopnja internacionalizacije, izbira izkušenega izvoznika in minimalno (tako trženjsko kot politično) tveganje, spremljajo določene pomanjkljivosti. Le-te so slab nadzor nad trženjskim spletom, pomanjkanje stikov s trgov in omejene izkušnje glede izdelka zaradi neznanja v trženju na tujih trgih. Pojav dodatnih členov na tržni poti lahko povzroči zvišanje stroškov in zmanjša dobiček proizvajalca.

Najpogostejši načini, ki jih lahko podjetje izbere, ko se odloči za posredni izvoz, so:

- domači izvozni trgovec,
- domači izvozni posrednik,
- kooperativne organizacije,
- oprtni izvoz,
- trgovska podjetja.

ISKRAEMECO d.d. se je v petih evropskih državah odločilo za poslovanje preko trgovskih podjetij. Tovrstna oblika je del zgodovinske zapuščine iz časa kolonizacije, le da je danes drugačne narave, ostaja pa pomembna trgovska sila v Afriki in na Daljnem vzhodu. Medtem ko manjša trgovska podjetja svojo dejavnost omejujejo predvsem na mednarodno trgovino, so večja trgovska podjetja močno vpletena tudi v domačo distribucijo kot tudi druge dejavnosti.

Ta oblika za vstop na portugalski trg v samem začetku ni bila ustrezna, saj je bilo zanj značilno, da je dajal prednost proizvajalcem, ki so bili registrirani na Portugalskem. Obstajala je zahteva, da se del proizvodnje vzpostavi na trgu, in s tem je postala uporaba posrednega izvoza za portugalski trg neprimerna. Zaradi že uveljavljenih dobrih odnosov z glavnim kupcem in pomembnosti poprodajnih storitev, kljub postopni odpravi lokalne proizvodnje, z vidika uveljavljanja trženja na podlagi odnosov tudi v prihodnosti ne vidim,

da bi bila uporaba tovrstnih oblik uvoza smiselna. Za tovrstne oblike je, kot že povedano, značilen slabši stik s trgom oziroma končnimi kupci.

5.1.2. Neposredni izvoz

Podjetje se lahko odloči, da se bo samo ukvarjalo s svojim izvozom. Naložbe in tveganja so sicer večje, vendar je večji tudi donos. V tem primeru se podjetje odloča med oblikami neposrednega izvoza.

Neposredni izvoz pomeni neposreden stik proizvajalca izdelka s prvim posrednikom, tudi s končnim odjemalcem ali uporabnikom na ciljnim trgu. Podjetje, ki prevzema vlogo posredovanja na ciljnim trgu, je ponavadi vključeno v pripravo dokumentacije, fizično distribucijo in cenovno politiko, pri čemer prodaja izdelek/storitev zastopnikom in distributerjem na ciljnim trgu (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 145).

Prevladujoče oblike neposrednega izvoza so predvsem prodajni zastopniki in neodvisni trgovci oziroma distributerji, ki pa imajo tudi najrazličnejše oblike. V nasprotju s prodajnimi zastopniki, postanejo distributerji v izvoznem procesu lastniki blaga in so plačani glede na razliko med nakupnimi in prodajnimi cenami oziroma provizijo. V primerih, ko so poprodajne storitve odločilnega pomena, praviloma uporabimo distributerja. Le-ta ima pogosto na voljo več sredstev kot agent oziroma prodajni zastopnik.

Podjetje ISKRAEMECO d.d. uporablja tovrstno obliko na številnih tujih trgih. Tako ima svoje trgovske partnerje oziroma predstavnike v 24 državah sveta, poleg evropskih še v Iranu, Kuvajtu, Jordaniji, Libanonu, na Kitajskem, v Združenih arabskih emiratih in Južnoafriški republiki. Na ta način izkorišča podjetje potenciale oddaljenih trgov in širi svojo mrežo mednarodnih dejavnosti.

Zahteva po lokalni proizvodnji je v začetku prav tako izključevala možnost, da bi uporabili neposredne oblike pri vstopu na portugalski trg. Če bo v prihodnje dokončno vzpostavljen iberijski trg električne energije in bodo tako nastale v okolju nove razmere, bo mogoče smiselno razmišljati tudi o uporabi distributerja za izvoz na celotni iberijski trg. Zaradi velikosti trga se bodo na njem morda pojavili distributerji, ki bodo zmožni kakovostno zagotavljati poprodajne storitve, ki so za trženje izdelkov odločilnega pomena.

5.2. Pogodbene oblike

5.2.1. Licenčno poslovanje, franšizing, pogodbeno proizvodnja

Za do sedaj naštetih oblik izvoza je značilno, da podjetja oskrbujejo trge z izdelki, proizvedenimi na domačem trgu ali v tretji državi. Pogosto pa za podjetje tovrstne oblike

izvoza niso dostopne oziroma željene. V tem primeru se podjetje lahko odloči za tako imenovane pogodbene oblike izvoza, brez neposrednih investicijskih vložkov. Le-te so lahko licenčno poslovanje, franšizing ali pogodbena proizvodnja.

Kapitalsko intenzivne in tradicionalne oblike vstopov v mednarodnem trženju vse bolj preraščajo v oblike, temelječe na znanju in veščinah. Prav te oblike, kot so licenčno poslovanje, franšizing ali pogodbena proizvodnja, strateške zveze idr., so vsebinsko in operativno povezane z novimi vidiki konkurenčnosti, kot jih obravnavajo teorija virov, teorija središčnih prednosti, trženje na podlagi odnosov in drugi sodobni vidiki razvoja konkurenčnih prednosti na ravni podjetja (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 153).

Razlogi za tovrstne oblike izvoza so lahko različni:

- bližina končnim kupcem,
- zmanjšanje stroškov proizvodnje,
- skrajšanje prodajnih poti in znižanje transportnih stroškov,
- izogib omejitvam vstopa na trg, kot so carinske in necarinske omejitve,
- navzočnost na trgu kot domači proizvajalec,
- oblike pospeševanja lokalne proizvodnje, kot so subvencije, spodbude ipd.

Licenčno poslovanje je način mednarodnega poslovanja, ko se dajalec licence sporazume s podjetjem v tujini, pridobiteljem ali jemalcem licence, da mu odstopi zaščitene pravice in znanje, ki imajo zanj vrednost. V zameno za licenco pridobitelj plača licenčnino.

V primerjavi s pogodbeno proizvodnjo sta za licenčno poslovanje značilni bistveno večje tveganje, saj domače podjetje na jemalca licence prenese velik del poslovnih funkcij z verige vrednosti, in dolgoročnejša usmerjenost.

Licenčno poslovanje velja za dvosmeren proces. Licenca omogoča dajalcu licence dostop do tehnologije in izdelka jemalca licence, medtem ko jemalec licence pridobi dostop do znanja dajalca licence. To dejstvo je zelo pomembno, saj licenca zagotovi jemalcu licence podlago za nadaljnji razvoj. Veliko število dajalcev licenc se je pripravljeno za izboljšave izdelka in potencialno dobičkonosne nove izdelke odpovedati tudi delu zajamčenih najmanjših letnih zneskov iz naslova licenčnine.

Z licenčnim poslovanjem so posredno povezani tudi prenosi materialov, delov in opreme, kar daje mednarodni trgovini dodatne pospeške. Na trgih opreme in sistemov za merjenje in obračunavanje električne energije v Kolumbiji, Savdski Arabiji in Tuniziji je podjetje ISKRAEMECO d.d. uporabilo ravno to obliko izvoza.

Podjetju je v interesu obdržati nadzor nad čim večjim številom elementov verige vrednosti. Izbira tovrstnih pogodbenih oblik za nastop na trgu je zaradi bližine portugalskega trga že od začetka pomenila stroškovno neugodno izbiro z vidika prenosa elementov verige vrednosti. Polnopravno članstvo Slovenije v Evropski uniji ter dejstvo, da poslej ni več

potrebe po lokalni proizvodnji, tudi v prihodnosti ne opravičujeta izbire tovrstne oblike za nastop na portugalskem trgu.

5.2.2. Skupna vlaganja

Skupna vlaganja spadajo med načine vstopa na tuji trg, pomenijo pa domače lastništvo proizvodnje na tujem trgu v obliki lastniškega vložka. V primeru mednarodnega sodelovanja sta to najpogostejše dva partnerja (podjetji), domači in tuji, katerih končni cilj sodelovanja je ustanoviti skupno naložbo oziroma podjetje, pri čemer si partnerja delita stroške investicije, tveganje, lastništvo, nadzor in dobiček. Na tujih trgih je to zelo dobrodošel dogovor, tako iz političnih kot gospodarskih razlogov – domače podjetje morda ni dovolj finančno močno za določeno investicijo, zakoni ne dovoljujejo več kot 50 - odstotno lastništvo v tujih rokah (Kotler, 1996, str. 418).

Najpogostejši razlogi, ki navajajo podjetje k skupni naložbi so (Hollensen, 2001, str. 285):

- dostop do lokalnih znanj in stikov,
- izmenjava oziroma dopolnjevanje z viri, tehnologijo, managerskimi znanji,
- zmanjšanje političnega in tržnega tveganja,
- v primerjavi z neposrednim vlaganjem je potrebnih manj finančnih in managerskih virov,
- možnost večjega nadzora nad poslovanjem tujega podjetja,
- možnost izogniti se uvoznim dajatvam (carinskim in drugim),
- pozitivnejši odnos z lokalnimi oblastmi.

5.2.3. Strateške zveze in partnerstva

V literaturi lahko zasledimo pri avtorjih o strateških zavezništvi dve skupini mnenj. Prva skupina jih uvršča med razvite načine in oblike vstopa na tuje trge in jih opredeljuje enakovredno kot vse druge možne oblike in načine vstopov. Druga skupina avtorjev zastopa stališče, da so strateške zveze vendarle svojevrstna oblika mednarodnega poslovanja, saj so neke vrste platforma za skupno učenje, najpogostejše temelječe na skupnih raziskavah in razvoju ter učinkoviti delitvi trgov. Ta skupina poudarja torej poseben položaj strateških zvez v mednarodnem poslovanju in trženju podjetja (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 170).

5.3. Naložbene oblike

Neposredne naložbe oziroma neposredne tuje investicije (NTI) so najzahtevnejša in najvišja oblika mednarodnega trženja.

Neposredna tuja investicija je dolgoročna investicija, s katero želi neposredni tuji investitor iz ene države s podjetjem iz neke druge države vzpostaviti trajnejši odnos. Z NTI želi investitor doseči večji vpliv na vodenje in organizacijo tujega podjetja, vključuje pa začetno transakcijo in vse naknadno povezane transakcije (World Investment Report, 1997, str. 295-296). Podjetje lahko vlaga na tuji trg neposredno, v obliki investicije oziroma naložbe od začetka (greenfield investment) ali v obliki nakupa oziroma prevzema na trgu obstoječega podjetja.

V primeru, da na trgu, na katerega vstopa podjetje, vlada močna konkurenca in obstajajo zahtevni vstopni pogoji, je akvizicija lahko edini možni način za vstop podjetja na trg in za pridobitev tržnega deleža. Akvizicija omogoča podjetju hiter vstop na trg, zagotavlja pregled nad distribucijskimi kanali ter kupci in pogosto poveča ugled blagovne znamke ter sloves podjetja ali korporacije. V nekaterih prevzemnih primerih management prevzetega podjetja uspešno prenese izkušnje in znanja z lokalnega trga prevzetemu podjetju (Hollensen, 2001, str. 302).

Root deli akvizicije na horizontalne (proizvodnja in trgi prevzetega podjetja so podobni prevzemnemu podjetju), vertikalne (prevzeto podjetje postane dobavitelj ali odjemalec prevzemnega podjetja), koncentrične (prevzeto podjetje ima iste trge, vendar različno tehnologijo in nasprotno) in konglomeratne (prevzeto podjetje ima popolnoma različne dejavnosti kakor podjetje, ki ga prevzema).

Kadar na potencialnem trgu ni podjetij, primernih za prevzem, se podjetje lahko odloči, da bo investicijo nadzorovalo od samega začetka. Tovrstne investicije so dolgoročneje in primerne za podjetja, ki si želijo razviti integrirano obliko in lastno, razpoznavno strategijo delovanja na vseh trgih. Podjetje se s tako obliko izogne tudi morebitnim spornim situacijam, ki jih lahko povzročijo razlike v organizacijskih kulturah in pridobljenih normah delovanja v podjetju.

Poglavitni motivacijski dejavnik za naložbo od začetka sta največkrat sposobnost integracije poslovnih funkcij med državami in opredelitev mednarodne širitve, kljub temu da je tovrstni pristop dolgotrajnejši od prevzema.

Podjetje se za naložbene oblike vstopa odloča, ko si želi popolni nadzor nad podjetjem in je le-to v njegovem popolnem lastništvu. Stopnja nadzora nad podružnico je odvisna od alokacije odgovornosti in sposobnosti med matično družbo in podružnico. Različne naložbene oblike se razlikujejo glede na stopnjo decentralizacije poslovnih funkcij na glavne tuje trge in s tem stopenj internacionalizacije podjetja.

a) Domači prodajni predstavnik

Domači prodajni predstavnik se največkrat nahaja v matični državi in zaradi prodaje potuje v tujino. Ker je prodajni predstavnik zaposlen v matičnem podjetju, podjetje boljše nadzira prodajno dejavnost kot če bi uporabljalo neodvisne posrednike. Tovrstna oblika je najpogostejša rešitev za tiste medorganizacijske trge, kjer je manj kupcev in kjer je nujen resnejši in tesnejši stik z njimi.

b) Prodajni predstavnik v tujini/oddelek/podružnica

V vseh treh primerih podjetje prenese prodajno funkcijo na zastopnika ali podjetje v tujini. Razlogi za tovrstno obliko nastopa na tujem trgu so največkrat: bližina končnemu kupcu, sprejemanje in obdelava naročil ter lastnosti izdelka (pri kompleksnih in tehničnih izdelkih domači prodajni predstavnik ne more več zagotoviti ustrezne podpore kupcu).

Hollensen (2001, str. 293) tu poudarja ravno prednost lastništva in s tem popolnega nadzora nad poslovanjem tovrstnih oblik predstavnikov v tujini pred oblikama prodajnega zastopnika oziroma neodvisnega podjetja, nevezanima na lastništvo, ki ju uvrščamo med oblike neposrednega uvoza.

c) Proizvodno prodajna enota v tujini

Podjetje lahko oceni, da ima njegov izdelek na trgu v politično stabilni državi dolgoročne možnosti. Da bi doseglo zadane strateške cilje in si zagotovilo potrebno stopnjo nadzora v podjetju, je popolno lastništvo prodajno-proizvodne funkcije/enote odločilnega pomena (Hollensen, 2001, str. 295).

c1) Montažni posli oziroma operacije

Montažni posli/montirnice so različica proizvodne podružnice. V tem primeru je tuji proizvodni obrat ustanovljen z namenom, da tam sestavljajo komponente, ki so bile izdelane v matični državi ali drugje. Matično podjetje obdrži izdelavo glavnih komponent v domači tovarni, prav tako ostanejo v matičnem podjetju koncentrirani razvoj, proizvodne tehnike in naložbe in s tem dobrobiti ekonomije obsega. S proizvodnjo določenih delov ali komponent, ki jih proizvajajo v drugi državi, pa matično podjetje izkorišča koristi primerjalne prednosti posamezne države.

Za zgornjo strategijo vstopa na portugalski trg se je podjetje odločilo zaradi tega, ker je glavni kupec EDP (Eletricidade de Portugal) očitno dajal prednost domačim ponudnikom; tako si je z neposredno naložbo zagotovilo status domačega ponudnika. Podjetje si z večinskimi deležem zagotavlja večji nadzor nad tržno potjo svojih izdelkov in s kakovostno ponudbo tržni delež na tem trgu.

ISKRAEMECO d.d. na izvažajo Portugalsko merilce električne energije v predzadnji fazi proizvodnje. V proizvodnem podjetju na Portugalskem je za izdelek opravljena prva verifikacija o izvoru in pridobljena lokalna odobritev za prodajo izdelka oziroma certifikat o skladnosti izdelkov.

S polnopravnim članstvom Slovenije v Evropski uniji in odpravi načela preferenciacije pri glavnem kupcu potreba po lokalni proizvodnji izginja. Podjetje tako namerava lokalno proizvodno dejavnost na Portugalskem postopno opustiti in poslej z opravi predvsem poprodajne storitve na področju svetovanja uporabnikom industrijskih števec. Prehodno obdobje bo predvidoma trajalo pet let, v tem času pa bo moralo ponovno opredeliti strategijo nastopa na tem trgu v prihodnosti.

d) Regionalni centri/transnacionalna organizacija

Zadnja stopnja internacionalizacije podjetja sloni na koordinaciji integracije operacij preko državnih meja z namenom, da bi dosegli potencialne sinergije na globalni ravni. Poglavitni cilj transnacionalne organizacije je globalna konkurenčnost, ki jo podjetje doseže s prepoznavanjem čezmejnih podobnosti in razlik med trgi ter povezovanjem delov podjetja preko državnih meja.

6. ANALIZA TRŽENJSKEGA SPLETA PODJETJA ISKRAEMECO D.D. NA PORTUGALSKEM TRGU

Potem ko je podjetje izbralo obliko vstopa na tuji trg, je naslednji korak odločitev o oblikovanju globalnega trženjskega spleta. S pojavom globalizacije so avtorji začeli razlikovati med domačim trženjem in trženjem na tujem ter se osredotočati na prednosti in slabosti standardiziranega, globalnega pristopa in diferenciranega, to je glede na državo specifičnega pristopa. Levitt (Hollensen, 2001, str. 390) tako razlikuje med strategijo diferenciacije in strategijo standardizacije v spreminjajočem se mednarodnem okolju. Ustreznost strategije v procesu internacionalizacije pa je odvisna od več dejavnikov okolja in od možnosti standardizacije posameznih elementov trženjskega spleta. Tako je osrednje vprašanje tržnikov, ki snujejo globalno trženjsko strategijo, do katere mere standardizirati ali prilagoditi svoj globalni trženjski splet.

Pomemben element tržnega pozicioniranja podjetja je ustrezen trženjski splet, sestavljen iz vrste elementov, ki pogojujejo tako vzpostavitev menjalnega procesa kot tudi njegovo realizacijo.

McCarthy (1978) je te elemente združil v štiri prvine in jih označil s 4P:

- *izdelek (product)*,
- *cena (price)*,
- *tržno komuniciranje (promotion)*,
- *tržne poti (place)*.

O'Shaughnessey (Baker, 2000) razmišlja takole:

Izdelek, cena, tržno komuniciranje in tržne poti so dejavniki, katere je, v določenih mejah, mogoče nadzorovati in nanje vplivati. Na tržno strategijo tako lahko gledamo kot na odsev teh štirih dejavnikov v obliki tržnega spleta oziroma **marketinškega miksa**. Vsak trg ima svojo logiko, pri čemer je odličnost v enem izmed elementov spleta, bodisi izdelku, ceni, tržnem komuniciranju ali tržni poti, pogosto potreben pogoj za uspeh. Poznavanje ključnega dejavnika v marketinškem miksu je odločilnega pomena za oblikovanje tržne strategije, saj vemo, katerega je treba poudariti.

Tradicionalni štirje P-ji zadostujejo za obravnavo blaga, mnogi avtorji pa danes poleg letih navajajo še dodatne P, bodisi v zvezi s storitvami ali nasploh, in sicer (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 188):

- *ljudje (people),*
- *postopki (processes),*
- *zunanja podoba (physical evidence),*
- *moč udeležencev (power),*
- *zagotovitev storitev, poleg golega izdelka (provision of services),*
- *politike (politics), npr. vezano na javne razpise,*
- *odnose z javnostjo (public relations).*

Optimizacija trženjskega spleta je za podjetje izziv, ker je poleg temeljnih prvin trženjskega spleta potrebno upoštevati še njihovo medsebojno vplivanje in povezanost z netrženjskimi spremenljivkami.

Pred analizo trženjskega spleta podjetja ISKRAEMECO d.d. na portugalskem trgu bom navedla še nekaj posebnosti medorganizacijskega trženja, ki se v določenih pogledih razlikuje od porabniškega trženja v okvirih mednarodnih trženjskih okolij. Podjetje ISKRAEMECO d.d. svoje izdelke in storitve namreč ponuja ravno na medorganizacijskih trgih.

6.1. Posebnosti medorganizacijskega trženja

Prodaja blaga in storitev na medorganizacijskem trgu zahteva upoštevanje več trženjskih postavk, ki na porabniških trgih ponavadi niso prisotne (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 335-338):

- **bistveno manjše število kupcev** kot na porabniških trgih; kupci imajo v osnovi večjo pogajalsko moč, kar je zelo pomembno izhodišče v mednarodnem trženju, saj je posamezno podjetje na izbranem trgu lahko popolnoma odvisno od enega kupca, kar povečuje tveganja in odvisnost poslovanja podjetja na mednarodnih trgih;
- **večji kupci**; majhno število kupcev je udeleženo pri večini nakupov, kar pomeni, da je ekonomska vrednost posameznega nakupa bistveno večja in nakupi tako ne omogočajo skupne obravnave, kot je to značilno za končne porabniške trge;
- **aktivna vloga dobaviteljev in odjemalcev**; zaradi pomembnosti in moči kupcev

so odnosi med dobavitelji in odjemalci zelo tesni. Tako ponudniki kot kupci so aktivno vključeni v nakupno-prodajni proces. Za uspeh ponudnikov je nujno, da aktivno sodeljujejo z odjemalci. To je tudi izhodišče za nadgradnjo medorganizacijskega trženja s trženjem na podlagi odnosov med dobavitelji in odjemalci;

- **kompleksnejši nakupni proces;** odločanje o nakupu vključuje več udeležencev iz različnih oddelkov, kar zahteva od ponudnikov, da poznajo načine odločanja, vlogo in cilje posameznih oddelkov. Visoko strokovno nakupovanje na eni strani in prodaja na drugi strani vplivata na bistveno bolj osredotočeno obnašanje odjemalcev;
- **izvedeno povpraševanje;** industrijski trg kupuje blago in storitve za nadaljnjo proizvodnjo, ponovno prodajo ali redistribucijo. Povpraševanje kupcev je odvisno tudi od njihovih pričakovanj o povpraševanju po njihovih izdelkih/storitvah. Iz tega sledi, da morajo tudi ponudniki pri oblikovanju svoje ponudbe upoštevati obseg povpraševanja in splošne ekonomske razmere na trgih, na katere vstopajo ali na katerih delujejo;
- **pomembnejša vloga tehnologije;** zaradi večjega prilagajanja potrebam in tudi skupnega ustvarjanja novih izdelkov/storitev je zelo pomembno, kakšno tehnologijo proizvodnje in informacijske sisteme uporabljajo podjetja. To je še posebej pomembno v mednarodnem medorganizacijskem trženju, kjer se je treba prilagajati predpisom in standardom okolij, v katera vstopamo ali na njih delujemo. Čim večji sta prilagodljivost in sodobnost tehnologije, proizvodnih in informacijskih sistemov ponudnika, tem večja je možnost za tesnejše sodelovanje in uspešnejše je lahko poslovanje med ponudnikom in kupcem – tudi na dolgi rok;
- **prodajne poti;** na medorganizacijskih trgih, tudi v okviru medorganizacijskega trženja, je vključeno veliko manj ravni kot na trgih končnih porabnikov. Na slednjih čedalje bolj razvijajo neposredne prodajne poti, vendar v večini dejavnosti še vedno prevladuje pot: proizvajalec – eden ali več posrednikov – porabnik;
- **interakcija;** obe strani, tako dobavitelj (ponudnik) kot odjemalec (kupec), želita z medsebojno interakcijo doseči svoje cilje, zato se drug drugemu prilagajata. Interakcija lahko obsega različne oblike, od sooblikovanja procesov, tehnologij, izdelkov, do medsebojnih odnosov zaposlenih. Zlasti pomembne so tesne osebne vezi med zaposlenimi sodelujočih podjetij, ki se razvijajo v letih sodelovanja;
- **kompleksnost poslovnih odločitev;** poleg odvisnosti posameznih odločitev od prejšnjih dejavnosti in izkušenj sodelujočih podjetij je za poslovne odločitve na medorganizacijskih trgih značilno tudi, da proces in časovni okvir za njihovo sprejemanje nista predvidljiva. Poslovne odločitve lahko sprejema zgolj posameznik ali pa tudi skupina zaposlenih, proces sprejemanja odločitve pa lahko traja več tednov ali pa to avtomatično opravi računalnik;
- **ustvarjanje dodane vrednosti;** ponudniki in kupci na medorganizacijskih trgih imajo v primeru tesne interakcije možnost, da skupno ustvarjajo nove izdelke, oblikujejo storitve in načine za reševanje problemov. V mednarodnem trženju je pri tem zelo pomembno, kako podjetje-ponudnik vstopa na trg in kolikšno tveganje

prevzema. V nasprotju s končnimi porabniškimi trgi lahko na medorganizacijskih trgih ponudnik in kupci v veliko večji meri soustvarjajo dodano vrednost;

- **geografska osredotočenost kupcev (na sosednje države, določena območja, regije);** gre za orientiranost mednarodnega trženja podjetja. Velika večina podjetij, še posebej na medorganizacijskih trgih, ki mednarodno trženjsko rastejo, se osredotoča na ustrezna geografska območja, ponavadi v povezavi z internacionalizacijo ali stopnjami rasti mednarodnega poslovanja in trženja;
- **neprožno (neelastično) povpraševanje;** spremembe cen medorganizacijskih izdelkov in storitev na celotno povpraševanje vplivajo manj, saj so le-te v poprečju manj elastične kot v končnem porabniškem trženju prav zaradi posebnosti nakupovalnega procesa in velikokrat visoke stopnje odvisnosti povpraševanja po ustreznih izdelkih/storitvah ali majhnem številu ponudnikov (npr. specializirani izdelki/storitve);
- **večja nestabilnost povpraševanja;** zaradi geografske razpršenosti in ponudbe, velikokrat sezonskih vplivov ali okoljskih razlogov na mednarodnih trgih (ekonomski, politični, pravni idr.) prihaja do velikega nihanja v obsegu povpraševanja (zvišanje cene nafte npr. povzroči zvišanje cen in s tem omejitve povpraševanja). Pogosto je vzrok za to tudi tehnološki napredek;
- **vzajemnost;** poleg interakcije so prav na mednarodnih trgih v medorganizacijskem trženju dobavitelji hkrati tudi kupci izdelkov/storitev podjetja. Tudi tu igrajo vlogo trženjski odnosi, predvsem kakovost in učinkovitost sodelovanja, zaupanje, zvestoba, predvsem pa dolgoročnost odnosov;
- **pogost zakup (leasing);** v mednarodnem medorganizacijskem trženju se kot pogosta oblika izvajanja nakupno-prodajnih odnosov razvije leasing (značilen je za opremo).

6.2. Trženje na podlagi odnosov

V mednarodnem trženju, tako na porabniških, predvsem pa na medorganizacijskih trgih, pa se čedalje bolj izraža pomembnost sodobnega trenda trženja, namreč trženja na podlagi odnosov. Interakcija med dobaviteljem in odjemalcem namreč postaja vse bolj pomembna sestavina učinkovitosti, uspešnosti razvoja in dolgoročnosti nakupno-prodajnih procesov podjetja. Tako ne govorimo več le o štirih P-jih za izdelke¹ in o sedmih P-jih za storitve² kot temeljnih sestavinah trženjskega spleta, temveč o nadgradnji le tega s trženjem na podlagi odnosov.

Tradicionalno pojmovano trženje sloni predvsem na izdelkih za široko porabo, zato ga kljub nekaterim skupnim lastnostim ne moremo neposredno uporabiti na področju storitev in izdelkov za poslovno rabo. V skandinavskih državah se je v devetdesetih letih tako razvilo novo pojmovanje trženja, ki ga označujejo tri ključne besede: odnos (povezava),

¹ Izdelek (product), prodajne poti (place), cena (price) in tržno komuniciranje (promotion).

² Izdelek (product), prodajne poti (place), cena (price), tržno komuniciranje (promotion), ljudje (people), fizični dokazi (physical evidence) in proces (process).

medsebojno vplivanje (interakcija) in dolgi rok (Gummesson, 1987, str. 11). To je pogled na trženje kot dolgoročni odnosi in medsebojno vplivanje, katerega osrednje vprašanje je, kako doseči in dolgoročno ohranjati mrežo povezav s porabniki, dobavitelji, javnimi ustanovami, posamezniki, ipd. O mreži povezav lahko govorimo zato, ker v vlogi vsakega od omenjenih udeležencev najdemo več posameznikov.

Naloga trženja se tako čedalje bolj iz ravnanja s tradicionalnim trženjskim spletom (torej z izdelkom, ceno, prodajno potjo in tržnim komuniciranjem) preusmerja v vzpostavitev, razvoj in negovanje teh povezav. Poudarek je na dolgoročni povezanosti, pri kateri ima medosebno komuniciranje prednost pred oglaševanjem; osebni odnosi trajajo namreč dlje kot zvestoba do izdelka ali blagovne znamke (Primc, 1997, str. 31).

Koncept trženja na podlagi odnosov je v trženjsko literaturo uvedlo delo Berryja (1983); opredeljuje jih kot «pridobivanje, vzdrževanje in razvijanje povezav s porabniki». Morgan in Hunt razširjata opredelitev trženjskih odnosov tako, da vključita vse aktivnosti, ki so usmerjene v pridobivanje, razvijanje in vzdrževanje odnosov tudi s partnerji, ki niso porabniki, znotraj podjetja ali v njegovem okolju (Žabkar, 1999, str. 11). Nadalje pravita, da sta bistvo trženja, temelječega na odnosih, dogovor in zaupanje, ki ga dobavitelj ustvari z odjemalcem (Primc, 1997, str. 31).

Groonroos (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 345) meni, da je za uspešno trženje danes nujno, da vidijo ponudniki svoje kupce kot aktivne udeležence menjalnih procesov. Omogočiti jim morajo aktivno sodelovanje in soustvarjanje izdelkov, storitev ali drugih predmetov menjave. Ker transakcije nimajo dolgoročnega značaja, prevzemajo ključno vlogo v trženjskih odnosih interakcije.

Blois ugotavlja, da je za ponudnika nemogoče, da ne bi imel trženjskih odnosov, glede trženjskih odnosov pravzaprav nima izbire, da pa je pomembno, da glede na okoliščine, v katerih deluje, opredeli, katere vrste trženjskih odnosov so primerne za posameznega porabnika (Žabkar, 1999, str. 13).

Trženje na podlagi odnosov tako pomeni nadgradnjo v sodobni teoriji razvoja konkurenčnih prednosti. Z vidika poslovnih ved je sicer težko dokazati, da je na primer zaupanje kot temelj mreženja ključni dejavnik konkurenčnih prednosti, čeprav takšni poskusi že obstajajo. Pravzaprav Hunt (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 347) trdi, da je teorija prednosti na podlagi virov teoretična podlaga trženja na podlagi odnosov. Za izgradnjo trajnih in trdnih položajev mora tako podjetje zgraditi močne odnose in v zvezi z vsemi vrstami udeležencev v procesih trženja ter nadgraditi tradicionalno trženje (koncept 4P za izdelke in 7P za storitve) v takšno integriranost odjemalcev in drugih udeležencev, da bodo le-ti vključeni tako v proces razvoja podjetja in proizvodnje kot tudi prodaje.

Ob primerjavi zgornjih opredelitev trženja, temelječega na odnosih, Primc (1997, str. 31) tako ugotavlja, da definicija Morgana in Hunta najboljše in najnatančnejše opisuje delovanje in poslovanje podjetja ISKRAEMECO d.d. ter smer, v katero naj bi podjetje usmerjalo

svoje napore. V organizacijo podjetja namreč ni mogoče integrirati odjemalcev, če med njimi in podjetjem ni velike stopnje obojestranskega zaupanja. Ob vključevanju odjemalcev v razvoj novih izdelkov izpostavlja vprašanje industrijske špijonaže, do katere sicer še ni prišlo, je pa neka raziskovalno-izobraževalna ustanova razvojni projekt, katerega naročnik je bilo podjetje ISKRAEMECO d.d., prodala njegovemu globalnemu konkurentu. Po drugi strani pa naj bi bile uspešne menjave, temelječe na odnosih, razlog za uspešno poslovanje podjetja, saj mu dolgoletni odjemalci stojijo ob strani tudi v hudih časih, kar je nedvomno dokaz o uspešnih dogovorih in medsebojnem zaupanju.

6.3. Trženjski splet podjetja ISKRAEMECO D.D. na portugalskem trgu

6.3.1. Izdelek

Jedro trženjskega spleta je sveženj koristi, ki jih podjetje ponudi svojim potencialnim kupcem preko svojega izdelka. Za zadovoljitev kupcev morajo biti te koristi privlačne in dosegati njihova pričakovanja. Druge elemente trženjskega spleta – cena, prodajne poti in tržna komunikacija - je potrebno previdno upravljati, vendar ti ne morejo nadomestiti izdelka, ki ne izpolnjuje želja kupcev (Mulhbacher, Darhinger, Leihs, 1999, str. 552 – 553).

Izdelek je vsaka stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu, da pritegne pozornost za nakup, uporabo ali porabo in ki lahko zadovolji željo ali potrebo. Izdelčni splet ali sortiment izdelkov predstavljajo vse skupine izdelkov ali artikli, ki jih posamezni prodajalec ponuja kupcem v nakup (Kotler, 1998, str. 432, 434). Danes si prav tako ne moremo več predstavljati ofenzivnega trženja izdelkov, ne da bi vključevalo spremljajoče storitve, in lahko rečemo, da so meje med izdelki in storitvami zbrisane in pomične.

Keegan (2001, str. 372) izdelek opredeli kot skupek fizičnih, psiholoških in simboličnih atributov, ki skupaj privedejo do zadovoljitve kupca ali porabnika oziroma do koristi za kupca ali uporabnika.

Z vidika mednarodnega trženjskega spleta je v medorganizacijskem smislu najpomembnejša sestavina izdelek. Pri razvoju izdelkov obstajajo enake možnosti kot v končnem porabniškem mednarodnem trženju – standardizacija, diverzifikacija, koncentracija v strategiji razvoja trženjskega spleta in s tem izdelka za posamezne trge. Ravno tako ni razlik glede faz oblikovanja novih izdelkov, stroški oblikovanja novega izdelka pa so v vsakem primeru visoki. Življenjski cikel je za izdelke medorganizacijskega trženja praviloma daljši kot pri porabniškem trženju. V medorganizacijskem trženju pa so zelo pomembne pravne in politične dimenzije, predvsem z vidika (omejevanja) vstopov izdelkov na posamezne ciljne trge (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 340).

Medorganizacijsko trženje je z vidika podjetja ISKRAEMECO d.d. najboljšo opredelil Bingham (1990, str. 4) s trditvijo, da medorganizacijsko trženje nastopi, kadarkoli sta

izdelek ali storitev prodana za katerokoli uporabo, le za osebno potrošnjo ne. Vse dejavnosti, zajete v tem procesu, ustvarjajo medorganizacijsko trženje.

Na medorganizacijskih trgih posamezniki in organizacije kupujejo izdelke in storitve za proizvodnjo drugih izdelkov ali storitev, ki jih nato dajejo v najem ali dobavljajo drugim porabnikom.

Števci električne energije so glede načina uporabe posebnost, saj distributerji električne energije števec kupujejo na medorganizacijskem trgu in jih posameznim odjemalcem (gospodinjstvom ali industriji) vgrajujejo za merjenje njihove porabe električne energije. Števce tako izbere in kupi podjetje za distribucijo električne energije, saj mu rabi za merjenje porabljene energije odjemalcev, hkrati pa tu govorimo tudi o osebni porabi, saj števec potrebuje vsak odjemalec električne energije. V Sloveniji gre za svojevrstno izjemo, saj odjemalci električne energije sami izbiramo in kupujemo števec električne energije, ki jih podjetje za distribucijo električne energije ob dodelitvi priključka prevzame in kasneje tudi skrbi za njihovo delovanje in servisiranje.

McKenna (1992, str. 60) trdi, da izdelek ni le skupek lastnosti, ampak na odjemalčevo predstavo o njem vplivajo tudi rivalstvo med ponudniki, ekonomski trendi, družbeni trendi, trenutni položaj podjetja, tržna dinamika, tehnologija, zgodovina ipd.

Izdelek mora tako v vsakem primeru ponujati sveženj koristi, ki jih odjemalec dobi, ko opravi nakup (Corey, 1991, str. 5). To so lahko funkcionalne lastnosti izdelka, tehnična pomoč, ki jo zagotovi dobavitelj, dogovor o financiranju prodaje in osebni odnos, ki se bo med odjemalcem in dobaviteljem še razvijal.

Starman (1996, str. 135) meni, da se bo vloga izdelkov, ki so predvsem najboljše tehnični dosežki in ki omogočajo največje število funkcij v prihodnje manjšala. V ospredje stopajo izdelki, ki so po meri odjemalca in mu prinašajo prav tiste koristi, ki jih potrebuje ter je zanje tudi pripravljen plačati. Zato je koristno razumeti in gledati na celotni izdelek kot sestavo (1) generičnega izdelka, (2) izdelka s povečano vrednostjo za odjemalca in (3) integriranega izdelka (Primc, 1997, str. 81):

- (1) Generični izdelek ne nudi nič več in nič manj kot drugi izdelki za enak namen uporabe, ki so na voljo na trgu. Prodaja temelji predvsem na ceni.
- (2) Izdelek s povečano vrednostjo ima za odjemalca dodatne kakovostne značilnosti, ki pomenijo zanj nadaljnje koristi, in imajo prednost pred ceno kot dejavnikom prodaje. To so njegove lastnosti, blagovna znamka, kakovost, design, slog, embalaža.
- (3) Integrirani (celovit) izdelek, kateremu še nadaljnje povečamo vrednost v očeh odjemalca, ko ga obogatimo s svežnjem storitev, ki omogočajo kar najboljšo rabo izdelka. Sem sodijo na primer enostavno razumljiva navodila za uporabo, izobraževanje odjemalcev, dostava izdelkov, kreditiranje nakupa, posoja nadomestnega izdelka v času popravila, garancija, sprotne informacije o novih uporabnih možnostih izdelka, ipd. Integrirani izdelek, ki je plod poglobljenega

sodelovanja med podjetjem in odjemalci, je združljiv s trženjem na podlagi odnosov. Kajti za odjemalca pravzaprav ni pomembno razlikovanje med izdelkom in storitvijo, ampak celota koristi, ki jo je pridobil z nakupom nekega predmeta menjave – slednji pa je skorajda vedno zmes snovnih in nesnovnih sestavin. In predvsem ta tretja raven izdelka je pomembna za trženje, temelječe na odnosih, saj morajo podjetja, medtem ko skušajo doseči konkurenčno in razlikovalno prednost ter dolgoročno sodelovanje z odjemalci, največ napraviti ravno v tej smeri. Namreč na tej ravni se izdelek prodaja na podlagi odnosa in zaupanja.

Podjetje ISKRA Contadores de Energia LDA na Portugalskem trži v imenu podjetja ISKRAEMECO d.d. naslednje izdelke in storitve:

- elektromehanske števec,
- elektronske števec,
- AMR (Automatic Meter Reading) sisteme,
- tehnično podporo po nakupnu.

Za uporabo v gospodinjstvu ponuja podjetje elektromehanske in elektronske števec. Zahtevnejši modeli imajo že integrirane module za različne tarifne sisteme, odčitavanje števca in nadzora. Za uporabo v industriji pa v podjetju proizvajajo elektronske števec in električne naprave, ki ustrezajo različnim zahtevam glede natančnosti merilnih podatkov. Podjetje zagotavlja celostne rešitve, od merjenja preko komunikacije do centralne postaje.

Podjetje ima na portugalskem trgu števecv za gospodinjstva 22 - odstotni tržni delež, ter 41 -odstotni tržni delež na trgu industrijskih števecv. Z lanskim javnim natečajem za AMR sisteme si je podjetje pridobilo 40 - odstotni delež na tem trgu.

Na Portugalskem bodo po oceni podjetja ISKRAEMECO d.d. prodajali mehanske števecv za gospodinjstvo (95% števecv) še najmanj 5 let, na ravni industrije pa že danes vgrajujejo le še elektronske števecv.

V obdobju do leta 2007 pričakujejo na ravni EDP odločitev glede funkcionalnosti novega elektronskega števca za gospodinjstva, ki bo počasi pričel zamenjevati stare mehanske števecv. Tako v podjetju ne razmišljajo o tem, da bi opustili program temveč o zamenjavi današnje ponudbe z novo tehnologijo in s tem bi se prilagoditli novim razmeram na trgu.

Za portugalski trg je bilo do sedaj značilno, da je so dajali prednost izdelkom domače proizvodnje, zato odobritev izdelka in prvo overjanje opravljajo v podjetju ISKRA Contadores de Energia LDA na Portugalskem. Podjetje je prav tako vpisano v RePro bazo ponudnikov EDP in je tako ponudnik, odobren na s strani kupca. Na področju odobritve in prvega overjanja izdelka podjetje pričakuje, da jim po vstopu v EU tega ne bo več potrebno opravljati na Portugalskem, ampak v katerikoli državi EU, torej tudi v Sloveniji.

ISKRAEMECO d.d. uporablja za nadzor kakovosti poslovanja standarde ISO 9001:2000, ISO 14001, ISO 170025. Z uvedbo elementov sistema vodenja uvajajo v podjetju načela stalnih izboljšav (PDCA) in sistematično izvajanje preventivnih in korektivnih ukrepov. Leta 2000 so začeli s projektom odličnosti poslovanja. Poimenovali so ga TIM-2000. V okviru tega projekta uvajajo metodo stalnih izboljšav: «20 ključev».

Ključnega pomena so tudi mednarodni in nacionalni standardi, ki določajo meroslovne lastnosti njihovih izdelkov, npr. IEC 62053, IEC 62052, IEC 62054, IEC 60514, IEC 61358, BS 7856, AS 1284, ANSI C12 ...

Za razvoj novih izdelkov so poleg znanja in izkušenj njihovih strokovnjakov, ti standardi pomemben vir znanja. V laboratorijih zagotavljajo in izboljšujejo kakovost izdelkov. Njihovi laboratoriji so akreditirani pri Slovenski akreditaciji za izvajanje kalibracij etalonov električne energije, mehanskih, kemijskih ter bioloških preskusov za nadzor odpadnih vod.

Izpolnjevanje standardov je najnižja raven kakovosti, ki jo morajo dosegati vsi proizvajalci na trgu. Konkurenčna prednost ISKRAEMECA d.d. pa je v kakovosti, ki presega meje standardov in se nanaša na funkcionalnost, zanesljivost, točnost, stabilnost instrumentov, življenjsko dobo in drugo. Velik pomen imata tudi razpoznavnost izdelkov ISKRAEMECA d.d. kot enega vodilnih svetovnih izdelovalcev tovrstne opreme ter visoka raven prilagodljivosti glede na potrebe kupcev.

Izdelki podjetja ISKRAEMECO d.d. veljajo na portugalskem trgu za izdelke, za katere so značilne dobra kakovost, visoka raven grafične podobe in dobro oblikovanje izdelka, za spremljajoče storitve pa hitra odzivnost tehnične podpore. Kakovost izdelkov potrjujejo tudi dosežki na obravnavanem trgu, kjer danes ne ugotavljajo pri mesečnih pregledih EDP-ja nepravilno delujočih izdelkov in ne nepravilno delujočih oziroma zavrnjenih izdelkov pri drugih kupcih.

ISKRAEMECO d.d. lahko na portugalskem trgu z vidika odjemalcev poveča vrednost svojih izdelkov predvsem z boljšo odzivnostjo, dobavami in storitvami po prodaji in z več strokovno usposobljenih kadrov.

6.3.2. Cena

Cena in prodajni pogoji so pomembna spremenljivka v medorganizacijskem trženju, čeprav so med samimi predmeti trženja velike razlike. Zaradi sorazmerno majhne cenovne elastičnosti, zlasti pri diferenciranih izdelkih v omejeni konkurenci, je pomen cene v medorganizacijskem trženju manjši kot v porabniškem trženju.

Cena je tisti element trženjskega spleta, ki je v neposredni povezavi z izdelkom. Dokler cene ne povežemo z izdelkom, o njej ne moremo izraziti nobenega mnenja. Velikokrat

naletimo na mnenje, da je cena edini element trženjskega spleta, ki prinaša prihodek, drugi pa da povzročajo stroške. A vendar ni tako, saj je ustvarjalec prihodka izdelek, cena pa lahko le prispeva k obsegu prihodka. Če nam ne uspe izdelka prodati, potem za poslovanje ne bomo realizirali prihodkov, pa čeprav je bila cena konkurenčno zastavljena (Dubrovski, 2000, str. 195).

Kljub vse večji vlogi, ki jo imajo v modernem trženjskem postopku necenovni dejavniki, ostaja cena kritični element in pomeni poseben izziv na trgih, katerih značilnost so monopolistična konkurenca ali oligopoli (Kotler, 1998, str. 521).

Management mora različne komponente trženjskega spleta vplesti v popolno ponudbo, ki je odziv na potrebe trga in zagotavlja donos, ki je v skladu s cilji podjetja. Cena mora biti tako skladna s strategijami izdelka, tržnih poti in tržnega komuniciranja. Medtem ko učinkovito določanje cen nikoli ne more nadomestiti slabega udejanjanja drugih treh elementov trženjskega spleta, lahko neučinkovito določanje cen zagotovo prepreči uspeh prizadevanj za učinkovito udejanjanje drugih treh elementov trženjskega spleta, kar se žal neredko dogaja (Hutt, Speh, 2001, str. 384).

Na določanje prodajnih cen vpliva več vrst dejavnikov, ki so ponavadi med seboj tudi povezani. Dubrovski jih deli na notranje in zunanje.

Tabela 8: Dejavniki določanja cen

NOTRANJI DEJAVNIKI	ZUNANJI DEJAVNIKI
cilji podjetja	odjemalci in značilnosti povpraševanja
trženjski cilji	distribucijski kanali
cilji glede stroškov	konkurenca
drugi elementi trženjskega spleta	politično, ekonomsko, socialno, tehnološko in pravno okolje

Vir: Dubrovski, 2000, str. 198.

Terpstra in Sarathy pa dejavnike vpliva na določanje cen delita v tri skupine: dejavnike podjetja in izdelka, dejavnike trga in dejavnike okolja, ki se kasneje še nadaljnje delijo. Ravno upoštevanje vpliva teh dejavnikov pa podjetju zagotavlja strateški in ne taktični pristop na odločitve pri določanju cen (Doole, Lowe, 2001, str. 409).

Dejavnike, ki vplivajo na določanje cene, delimo v tri skupine:

A. Dejavniki podjetja in izdelka

- cilji podjetja,
- pozicioniranje podjetja in njegovih izdelkov,

- domet izdelka, njegov življenjski cikel, substituti, razlikovanje izdelka in osnovne prodajne značilnosti,
- struktura stroškov, proizvodnja, vpliv izkušenj in ekonomija obsega,
- marketing in razvoj izdelka,
- razpoložljivi viri,
- zaloge,
- stroški transporta.

B. Dejavniki na trgu

- zaznavanje potrošnika, pričakovanja in možnost plačila izdelka,
- potreba po posodobitvi izdelka, poprodajne dejavnosti,
- struktura trga, distribucijski kanali, zahteve po popustih,
- rast trga, elastičnost povpraševanja,
- potreba po kreditiranju,
- cilji konkurence, strategija in moč konkurence.

C. Okoljski dejavniki

- vplivi in pritiski vlade,
- nestabilnost valute,
- življenjska doba posla, raven inflacije,
- uporaba nadenarnega plačila in poslovnega najema.

Medtem ko morajo podjetja pri določanju cen upoštevati vse zgoraj naštetе dejavnike na posameznih trgih, na katerih nastopajo, pa so nekateri dejavniki, kot cilji podjetja, dejavniki trga in izdelka, zaznavanje kupcev, odzivi konkurentov in struktura stroškov, še posebej pomembni (Doole, Lowe, 2001, str. 410).

Velik delež poslovanja na medorganizacijskih trgih poteka z zbiranjem konkurenčnih ponudb. Tako morajo podjetja oblikovati cene oziroma ponudbe v skladu z zahtevami glede izdelka ali storitve pri kupcu. Z zbiranjem ponudb industrijski in institucionalni kupci ocenijo, ali so cene posameznih ponudnikov primerne. Konkurenčno zbiranje ponudb je lahko zaprto ali odprto (javno) (Hutt, Speh, 2001, str. 404):

- A. *Zaprto zbiranje ponudb*, uporabljajo predvsem industrijski kupci in država, in sicer tako, da izdajo formalno povabilo potencialnim ponudnikom za sodelovanje na razpisu za posamezno poslovno priložnost. Te pisne ponudbe morajo biti zapečatenе in jih odprejo ter ovrednotijo istočasno. Posel ponavadi odobrijo ponudniku, ki je navedel najnižjo ceno in hkrati izpolnjuje zahteve razpisa.
- B. *Odprto (javno) zbiranje ponudb*, je bolj neformalno in ponudnikom omogoča ustno ali pisno dostavljanje ponudb do določenega roka. Kupec ponavadi v procesu zbiranja ponudb sodeluje z več ponudniki. Te vrste zbiranje ponudb je posebej primerno takrat, ko je težko natančno določiti posebne zahteve ali ko se izdelki ali storitve od ponudnika do ponudnika močno razlikujejo.

V omenjenih nakupnih primerih pogosto uporabljajo pogajalsko določanje cen. Kompleksne tehnične zahteve ali negotove specifikacije izdelka lahko kupce

primorajo, da najprej presodijo zmožnost konkurenčnih ponudnikov in se šele nato pogajajo o ceni in obliki ponujenega izdelka – storitve.

Prodaja pri portugalskih elektrodistributivnih podjetjih - večinoma EDP - poteka z javnimi razpisi, na katere se ISKRAEMECO d.d. prijavlja preko lokalnega podjetja ISKRA Contadores de Energia LDA. Prodajne cene oblikujejo skupaj z direktorjem podružnice glede na tržne razmere in stanje na drugih trgih. Naročilo dodelijo trem najboljšim dobaviteljem, prijavi pa se jih ponavadi dvakrat več. Prvemu ponudniku odobrijo 50% posla, drugemu 30% in tretjemu 20% posla.

Prodajni predstavnik podjetja tako ob izidu razpisa pri EDP predlaga izhodiščno ceno, v ISKRAEMECU d.d. jo nato primerjajo s cenami na drugih trgih in v skladu s tem oblikujejo svojo ceno. Ciljna cena je cena, ki jo dosegajo ponudniki na španskem trgu; leta je ponavadi do 10% nižja od cene, ki se oblikuje na Portugalskem.

V preteklosti so bile cene, ki so jih ponudniki dosegali na portugalskem trgu dogovorne. Prednost so imeli predvsem domači ponudniki, kar je bil tudi eden od razlogov za ustanovitev lastnega podjetja na Portugalskem. V letošnjem razpisu pa podjetje EDP ne uporablja več načela preferenciacije in na razpis se lahko prijavijo vsi ponudniki, tako domači kot tuji. ISKRAEMECO d.d. namerava pri oblikovanju ponudbe za letošnji razpis približati svojo ceno cenam na španskem trgu.

Cene števecv na svetovnih trgih se nižajo, ker je ponudba večja od povpraševanja, pa tudi zaradi čedalje večje konkurence podjetij iz Vzhodne Azije, ki prodirajo na trge Evrope, Afrike in Južne Amerike. ISKRAEMECO d.d. se jim upira s povečevanjem proizvodnje.

V podjetju razmišljajo tudi o možnosti, da bi vstopili na trg števecv, ki ga zdaj obvladujejo predvsem azijski proizvajalci. Gre za števce slabše kakovosti, ki jih prodajajo po nižjih cenah. Vstop na ta trg je odvisen od proizvodnje na tujem. Po njihovi oceni bodo števce po precej nižjih cenah lahko prodajali le, če jih bodo naredili na tujem in če bodo iz cenejših materialov, ki jih je mogoče kupiti v Aziji.

Prednost podjetja je v pogajalski moči, ki izvira iz velikosti podjetja in prisotnosti na trgu, kakovosti njihovih izdelkov in zmožnosti povečevanja proizvodnje. Nevarnost pa ob tem spričo liberalizacije iberijskega trga energije prinaša možni vstop proizvajalcev iz Vzhodne Azije, ki lahko svoje izdelke registrirajo v eni izmed evropskih držav, tudi na Portugalskem, in tako z nižjo ceno dosežejo tudi kupce na tem trgu.

6.3.3. Prodajne poti

Prodajne poti so pomembna sestavina trženjskega spleta medorganizacijskega trženja, saj so celotne prodajne in tudi operativne transakcijske prodajne poti kar se da neposredne, pri

čemer ne smemo pozabiti na čedalje večjo konkurenco zaradi napredka logistike, telekomunikacij ter prevoznih sistemov in načinov (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 341).

Vež med proizvajalci in kupci je prodajna pot. Prodajna pot zagotavlja potrebne dejavnosti za uspešno prodajo in dostavo izdelkov kupcu. Te dejavnosti lahko opravlja proizvajalec (ponudnik) sam, lahko vse opravlja posrednik ali pa si opravljanje teh dejavnosti razdelita. Glede na porazdelitev teh dejavnosti razločujemo neposredne, ko ponudnik sam zagotovi opravljanje vseh potrebnih dejavnosti za prodajo in dostavo izdelkov kupcem, in posredne prodajne poti, ko je v prodajo ali upravljanje z izdelki vpleten posrednik (Hutt, Speh, 2001, str. 356).

Posredna prodajna pot je neodvisna in tako ni integrirana v podjetje, kar je razlog za nizko ali nično raven nadzora nad mednarodno distribucijo in skorajda ne vzpostavlja povezav s končnimi kupci. Medtem pa neposredna prodajna pot, ki je integrirani del podjetja, v splošnem pomeni večji nadzor in hkrati prinaša odgovornost, zavezanost in spremljajoče tveganje. Odločitve o prodajnih poteh je težko spreminjati in tako je pomembno, da podjetja upoštevajo različne razpoložljive alternative in različne stopnje zavez in tveganja, ocenijo alternative in izberejo najprimernejšo prodajno pot (Doole, Lowe, 2001, str. 373).

Upravljanje tržnih poti na tujem je odločilno področje v prizadevanjih podjetja, da doseže konkurenčno prednost. Medtem ko izdelki postajajo čedalje bolj standardizirani, postaja zmožnost konkuriranja na podlagi storitev za kupca čedalje pomembnejša (Doole, Lowe, 2001, str. 371).

Tako kot pri domačem trženju je tudi distribucijski proces mednarodnih programov povezan z vsemi dejavnostmi, vezanimi na čas, kraj in uporabnost za industrijskega kupca kot tudi končnega potrošnika. Izbira, uporaba in motivacija učinkovitih distribucijskih kanalov so pogosto ključni dejavniki pri oblikovanju primerjalne prednosti na mednarodnih trgih. Oblikovanje strategije distribucije je izziv za vsako podjetje, ki se odloča za vstop na tuje trge, saj so za distribucijske kanale značilne raznolike dejavnosti in kulturno pogojene vloge (Jain, 1990, str. 485).

Tržne poti se pogosto menjajo precej težje kot drugi dejavniki trženjskega spleta, zato je zelo pomembno, da so načrtovane, preden vstopimo na določen način na trg. Tako je načrtovanje tržne poti pomembna odločitev in je ponavadi rezultat preučitve različnih možnosti in zahtevnega procesa planiranja.

Izbiri najboljše tržne poti, ki omogoči končnemu potrošniku dostop do izdelka, izpelje podjetje v skladu s svojimi cilji, razpoložljivimi viri in željami. Največkrat idealne distribucijske poti podjetjem niso dosegljive, zato iščejo najboljše možne rešitve.

Tržne poti se med seboj razlikujejo po dolžini oziroma ravneh. Število ravni je različno tudi glede na izdelke, saj so za polizdelke ali surovine tržne poti krajše, oziroma navadno

govorimo kar o ničelni ravni tržnih poti (Kotler, 1996, str. 529), spet drugi izdelki zahtevajo več posrednikov.

Splošna strategija mednarodnih prodajnih poti obsega pet posebnih strateških ciljev, ki jim Američani pravijo 5 C-jev:

- stroški (cost),
- nadzor, kontrola (control),
- pokritost trga (coverage),
- narava (character),
- stalnost (continuity).

Od teh petih C-jev so v mednarodnem trženju najpomembnejši stroški, saj velik del le-teh bremeni prav na tržne poti (Hrastelj, 1999, str. 37 - 38).

Proizvajalci na medorganizacijskem trgu pogosto razvijejo glede na naravo izdelka, širino sortimenta, vrednost enote izdelka, stroške prodaje, potrebna finančna sredstva, jakost rivalstva med ponudniki, zakonodajo in obnašanje podjetij ob nakupu izdelkov sistem prodajnih poti, ki ga sestavljajo: (1) prodajno osebje podjetja, (2) industrijski distributerji (trgovci na debelo), (3) predstavniki proizvajalcev, (4) prodajni posredniki in (5) posredniki, ki olajšajo pretok blaga. Vsi ti sestavljajo mrežo, po kateri pride do proizvajalca tudi informacija o njegovem povpraševanju (od teh najmanj ena pomeni glavno pot v vsakem tržnem segmentu) (Primec, 1997, str. 98).

V prihajajočih letih se bodo izzivi in priložnosti za upravljanje prodajnih poti pomnožili, ker bodo ob pospeševanju njihovega razvoja tehnološki napredki. Mreže podatkov končnim uporabnikom čedalje bolj omogočajo, da se izognijo tradicionalnim prodajnim potem, s tem pa nevezujejo neposreden stik s proizvajalci in ponudniki storitev. Elektronska izmenjava podatkov (EDI) je sedaj v uporabi pri izmenjavi naročil in računov med dobavitelji in njihovimi kupci. Z on-line spremljanjem zalog, kupci lahko naročajo neposredno pri dobavitelju na osnovi JIT, in je tako nepotrebno držati zaloge nasploh ali se vsaj kraša čas za držanje zalog. Obenem ves čas nastajajo v različnih industrijah nove oblike prodajnih poti, ki podjetjem odpirajo nove priložnosti za zmanjševanje stroškov ali z večjo učinkovitostjo dosegati različne tržne segmente (Hollensen, 2001, str. 479).

ISKRAEMECO d.d. ima proizvodnjo v Sloveniji, Južni Ameriki, Indiji in Maleziji. Novih obratov trenutno ne načrtujejo. S prevzemi trgovskih družb, ki prodajajo njihove izdelke, pa bodo še naprej zniževali stroške prodajnih poti. Gre za podjetja v Švici, Italiji in za družbo za območje Beneluksa.

Podjetje ISKRA Contadores de Energia LDA na Portugalskem je izpostava podjetja ISKRAEMECO d.d. in deluje kot stroškovni center. Za prodajo na portugalskem trgu danes zadošča odobritev izdelka v katerikoli državi EU, prvo overjanje v katerikoli državi EU in potrditev za dobavitelja s strani EDP. Glede na tradicijo lokalne nabave in glede na

to, da so v preteklosti dajali prednost lokalni proizvodnji, v podjetju ISKRAEMECO d.d. ocenjujejo, da bodo nekatere operacije opravljali lokalno le še leto ali dve, kasneje bodo lokalno proizvodnjo ukinili in podjetje preoblikovali v trgovsko (ne bo več potrebe po lokalni proizvodnji). Tako bo v prihodnje podjetje na Portugalskem večinoma namenjeno prodaji, lokalni negi kupcev in poprodajnim dejavnostim. Na področju industrijskih meritev bo opravljalo tudi svetovanja in inženiring dejavnosti.

Potrebe po proizvodni funkciji, t.j. sestavljanju mehanskih števecov za gospodinjstva, tako ne bo več, pomembna dejavnost pa bo v prihodnosti še vedno svetovanje na področju industrijskih števecov kot del spremljajočih storitev izdelka. Le-ta je namreč izredno pomembna za zagotavljanje kakovosti ponudbe, zaupanje in dolgoročne dobre odnose s kupci. V podjetju na Portugalskem imajo trenutno zaposlenega enega strokovnjaka na tem področju in tu bi bilo v prihodnosti vredno razmisliti o zaposlitvi še enega strokovnjaka, usposobljenega za tovrstno svetovanje; s tem bi zagotovili celovito ponudbo storitev.

Odnos med matičnim podjetjem in podružnico ocenjujem kot dober in dolgoročno usmerjen. Prednost podjetja ISKRAEMECO d.d. je predvsem večinsko lastništvo podružnice. Podjetje je v 80 - odstotni lasti matičnega podjetja, kar le temu zagotavlja večji nadzor in kontrolo nad delovanjem podružnice in znižuje stroške prodajnih poti. Podjetje se je z večinskim lastništvom tudi izognilo možnim nevarnostim tovrstnega kapitalskega povezovanja, kot so drugačni nameni partnerja, na primer oteževanje prodora na trg, zbiranje in prikrivanje informacij itd. S pravilno izbiro lokalnega partnerja in ustrezno kadrovske zasedbe si podjetje ISKRAEMECO d.d. zagotavlja neposreden in dovolj obširen pretok informacij do matičnega podjetja, stroški prodajne poti pa so bistveno nižji.

6.3.4. Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje je seznavanje ljudi s podjetjem, njegovimi dejavnostmi in izdelki ter načini njihove uporabe. S pomočjo te sestavine trženjskega spleta zaposleni v oddelku za trženje prihajajo do potencialnih odjemalcev. Tudi komuniciranje v medorganizacijskem trženju je splet osebnih in neosebnih komunikacij, namenjenih odjemalcem (Webster, 1991, str. 286).

Med komunikacijskimi potmi pri medorganizacijskem trženju so daleč najpomembnejše osebne prodaje, drugi deli spleta pa le-te podpirajo. Tudi na medorganizacijskih trgih dobiva v zadnjem času vse večjo komunikacijsko, predvsem pa informacijsko vlogo internet (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 341).

Tržno komuniciranje v mednarodnem trženju se navadno razlikuje od tistega, ki ga podjetje uporablja na lokalnem trgu. Način komuniciranja in uporaba komunikacijskih sredstev sta v tujini odvisna od globine tržnih poti, v katerih je podjetje prisotno, vrste izdelka, razpoložljivosti primernih komunikacijskih sredstev in razpoložljivosti finančnih sredstev.

Pri tržnem komuniciranju zunaj domačega trga je zelo pomembno preučiti določene nacionalne značilnosti, ki vplivajo na kakovost in učinkovitost komunikacijskega procesa. To so razne jezikovne, družbene, gospodarske in kulturne razlike, nacionalna pravila, zakoni, dostopnost do medijev, itd.

Komunikacijski splet ali komunikacijske poti sestavljajo (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 234):

1. **Oglaševanje;** to je katerakoli plačana oblika ponudnikove neosebne predstavitve izdelkov, storitev, znanja itd. v enem ali več komercialno razpoložljivih medijev. Številni avtorji menijo, da je oglaševanje v bistvu enosmerno komuniciranje. Morda je to tudi eden izmed razlogov, da se zmanjšuje delež oglaševanja na račun drugih treh komunikacijskih poti.
2. **Pospeševanje prodaje ali pripomočki,** ki ne terjajo posebnih medijev, marveč potekajo kot stranska dejavnost: povzročanja, sejmi, nagradne igre, demonstracije itd. S temi pripomočki se kratkoročno spodbujajo nakupi. Utemeljeno je vprašanje, ali je to sploh komunikacijska pot ali ni bolj instrument prodajnih pogojev.
3. **Odnosi z javnostmi** so posebne novice o podjetju ter njegovih izdelkih ali storitvah, njegovih zmožnostih itd. Sproži jih sicer podjetje samo, objavijo pa neodvisne osebe, ki lahko pri porabnikih veljajo za bolj objektivne.
4. **Osebne prodaje** kot ustne predstavitve izdelkov, storitev, sposobnosti izdelave itd. osebam, ki kupujejo, ki o nakupih odločajo in nanje vplivajo. Pomembne so zlasti v medorganizacijskem trženju, ko so lahko tudi samostojna prodajna pot. Osebne prodaje so tesno povezane s poslovnimi pogajanja. Novejša oblika komuniciranja je tudi organiziranje seminarjev, na primer pri franšizingu itd. Posebne oblike osebnega komuniciranja potekajo kot organizirani seminarji ponudnikov izdelkov in storitev.

Hollensen med komunikacijska orodja uvršča tudi neposredno trženje (*direct marketing*), ki sta ga Onkvisit in Shaw (1993, str. 717) opredelila kot skupek dejavnosti, s katerim tržnemu segmentu preko enega ali več medijev ponujamo izdelke ali storitve. Obstoječemu ali perspektivnemu kupcu posredujemo informacije ali dobivamo neposredne odgovore po elektronski pošti, telefonu ali z osebnimi obiski (Hollensen, 2001, str. 533).

Hitro širitev industrije mednarodnega neposrednega trženja je spodbudila vrsta dejavnikov (Bennett, 1995, str. 318):

- napredki v tehnologiji elektronske pošte, ki so zmanjšali stroške distribucije literature o neposrednem trženju,
- naraščajoči stroški drugih oblik oglaševanja in pospeševanja prodaje,
- čedalje večja stopnja dostopnosti do kvalitetnih seznamov perspektivnih kupcev,
- napredki v informacijski tehnologiji, predvsem tehnologiji baz podatkov in namiznega oglaševanja (*desktop publishing*), ki majhnim podjetjem omogočajo razvijati kvalitetne materiale neposrednega trženja v podjetju,

- naraščajoča razpoložljivost interaktivne televizijske opreme v razvitem svetu, kjer kupci naročila lahko opravljajo preko teletekst sistemov.

Pomembna odločitev za mednarodne tržnike je tako vprašanje, ali različne elemente komunikacije standardizirati na svetovni ravni ali jih centralizirati. V prid standardizaciji govorijo naslednji razlogi:

- kupci niso omejeni z nacionalnimi mejami;
- podjetja težijo k oblikovanju mednarodne podobe blagovne znamke;
- dosegljive so ekonomije obsega;
- maloštevilne visoko kvalitetne ideje je možno čimbolj izkoristiti;
- možno je posebna znanja razvijati in izkoriščati.

Da bi ustrezala pogojem posameznih trgov, morajo biti nekatera komunikacijska orodja, predvsem osebna prodaja, vendarle centralizirana. Drugi razlog za centralizacijo osebne prodaje je tudi pogosta lokacija udeležencev distribucijskega kanala znotraj države. Posledično morajo biti pridobivanje, usposabljanje, motiviranje in vrednotenje prodajnega osebja opravljena na lokalni ravni. Posledica prekomerne centralizacije ali standardizacije je lahko neprimerno tržno komuniciranje (Hollensen, 2001, str. 551).

Podjetje ISKRAEMECO d.d. prodaja na medorganizacijskem trgu in kot komunikacijsko orodje uporablja neposredno trženje. Tržni oddelek v matičnem podjetju je zadolžen za izdelavo katalogov in druge literature (prospekti, letna poročila podjetja), organiziranje sodelovanja na industrijskih sejmih in razstavah, odnose z javnostjo, naročanje poslovnih daril in oglaševanje. Samo oglaševanje je že zaradi narave števecv električne energije manj primerno, vendar njegovo vlogo delno opravljajo objavljeni članki v strokovnih revijah. Osebno prodajo opravljajo prodajni inženirji za določena prodajna področja, kar je v skladu z organizacijsko strukturo podjetja. Ker so vključeni tudi lokalnih partnerji, je drugačna tudi sama narava poslovanja in večina trženjskih in komunikacijskih dejavnosti na posameznih trgih je prepuščena njim.

Cilj vseh vrst komunikacij podjetja ISKRAEMECO d.d. je ustvarjati in utrjevati dobro ime podjetja kot dobrega in zanesljivega proizvajalca kakovostne opreme za merjenje in upravljanje energije z dolgoletno tradicijo ter dobrega gospodarja, ki je velik izvoznik, dober delodajalec, donosna naložba in odgovoren do okolja, v katerem deluje. Ta opredelitev kaže, da podjetje delno že komunicira v skladu s trženjem, temelječem na odnosih. Koncept kakovosti kot eden od strateških ciljev podjetja namreč obsega tako odnose znotraj podjetja kot odnose z odjemalci.

K tržnemu komuniciranju na portugalskem trgu sodijo obiski predstavnikov ISKRAEMECA pri EDP in obiski predstavnikov EDP v Kranju ter letni seminarji za kupce, kjer kupcem predstavijo nove izdelke in jih izobražujejo. Sprotno obveščanje o novostih in posebnostih upravljanja z izdelki pa je del komunikacijskih dejavnosti lokalnega podjetja. Tovrstna komunikacija je najbolj neposredna in dvosmerna ter zahteva,

da se izdelava primeren protokol za predstavitev pri odjemalcih in načrtujejo obiski posameznih skupin odjemalcev in končnih uporabnikov v samem podjetju. Glede na naravo blaga na portugalskem trgu ni predvideno javno komuniciranje.

Prednost podjetja ISKRAEMECO d.d. je v tem primeru to, da zelo dobro pozna razmere na portugalskem trgu, poleg tega tudi znanstva direktorja ISKRA Contadores de Energia LDA g. Antera da Silve, ki na tem področju dela že vrsto let kot priznan strokovnjak. Ko bo vzpostavljen iberijski trg električne energije in s tem ko EDP ne daje več prednosti lokalnim ponudnikom pa bi bilo v prihodnje lahko pomembno poseči na portugalskem trgu tudi po javnem komuniciranju in tako zagotoviti splošno zavedanje o prisotnosti podjetja na trgu, in po direktnem komuniciranju z okoljem v obliki plačanih člankov v strokovnih tiskanih medijih za dostop do ciljne javnosti in sicer gospodarsko-politične elite.

7. SKLEP

Potreba po poznavanju in razumevanju značilnosti in posebnosti posameznih trgov, ko podjetje deluje mednarodno, je čedalje večja zaradi geografskih razdalj in kompleksnosti delovanja na različnih trgih, kjer sta tveganje in negotovost velika (Doole, Lowe, 2001, str. 3). Podjetja morajo ob vstopu na nove trge preučiti značilnosti okolja, v katerem bo podjetje začelo delovati, in ponovno oceniti, ali je obstoječi tržni splet, s katerim bodo nastopila na novem trgu, primeren ter ga po potrebi prilagoditi. S sprotnim spremljanjem dejavnikov okolja si podjetja zagotovijo uspešno delovanje in pravočasno razpoznavanje in odzivanje na priložnosti in nevarnosti nenehno spreminjajočega se okolja. Eden od modelov za analizo okolja je klasična analiza okolja PEST, ki sem jo za analizo portugalskega trga uporabila v pričujočem diplomskem delu.

Podjetje ISKRAEMECO d.d. kot veliko mednarodno podjetje uspešno deluje tudi na Portugalskem že od leta 1998, ko so tam z lokalnim podjetjem ADS ustanovili proizvodno-prodajno podjetje Iskra Contadores de Energia. To v imenu matičnega podjetja na Portugalskem trži števec električne energije. Zaradi same narave izdelkov podjetja ISKRAEMECO d.d. lahko način njihovega trženja označimo za medorganizacijsko trženje. Pomembnejše razlike med tovrstnim trženjem in trženjem izdelkov za široko porabo sem opisala v petem poglavju.

Hitre spremembe globalnih trgov in njihov vpliv na trženje so tržnike napotile k ponovnemu ovrednotenju tradicionalnega pristopa k trženju: podjetje naj raziskuje potrebe in želje na trgu, na tej podlagi oblikuje izdelke za posamezne tržne segmente in šele na osnovi tega pričakuje dobiček in dolgoročno preživetje. Tradicionalni pristop namreč ni več prinašal željenih rezultatov. Na dan so prišle zahteve po prenovi trženjske filozofije in uvajanju nove paradigme trženja, temelječega na odnosih. Zanj veljajo tri ključne besede: *odnos, medsebojno vplivanje in dolgi rok*. Interakcija med dobaviteljem in odjemalcem namreč postaja vse bolj pomembna sestavina učinkovitosti, uspešnosti razvoja in dolgoročnosti nakupno-prodajnih procesov podjetja in v prihodnosti naj bi temelji trženjske paradigme sloneli ravno na dolgoročnih odnosih in medsebojnih vplivih, posamezni trženjski elementi pa naj bi ostali le obrobna orodja in dopolnila. Tako ne govorimo več le o štirih P-jih za izdelke in o sedmih P-jih za storitve kot temeljnih sestavinah trženjskega spleta, temveč o nadgradnji le tega s trženjem na podlagi odnosov.

V uvodu sem postavila tezo, da sta trženje na podlagi odnosov in prilagojeni trženjski splet odločilna dejavnika za konkurenčno delovanje na medorganizacijskih trgih, na katerih se podjetja ves čas soočajo z novimi razmerami v okolju in hitrim napredkom tehnologije. Tako sem z analizo posameznih trženjskih elementov poskušala prikazati vpliv sprememb v okolju na posamezne trženjske elemente in opisati možnosti, kjer je trženje, temelječe na odnosih, možno začeti uveljavljati.

V delu sem poskušala na teoretičnem modelu in praktičnem primeru medorganizacijskega trženja prikazati posebnosti trženja na portugalskem trgu in odziv na spremembe, ki jih za ISKRAEMECO d.d. narekuje vstop Slovenije v Evropsko unijo in liberalizacija iberijskega trga energije. S predstavitvijo elementov trženja in dejavnikov okolja, ki so značilni za delovanje podjetja ISKRAEMECO d.d. na portugalskem trgu, sem poskušala prikazati sedanje stanje in predlagati možnosti za izboljšanje posameznih elementov trženja.

Vstop Slovenije v Evropsko unijo je za poslovanje podjetja na portugalskem trgu že pokazal naravo zahtevanih sprememb oziroma prilagoditev trženjskega spleta; le-te so bile dokaj predvidljive in podjetje se nanje postopno odziva. V podjetju so jih tako pričakovali in se nanje lahko ustrezno pripravili. Vpliva nekaterih sprememb v okolju, čeprav predvidljivih, pa ni mogoče natančno oceniti in zagotoviti ustreznega odziva nanje. Tako spremembo v okolju za podjetje ISKRAEMECO d.d. pomeni liberalizacija iberijskega trga električne energije. Ta trg je namreč še v fazi vzpostavljanja in njegov vpliv na poslovanje podjetja se bo pokazal čez čas. Tako bo moralo biti podjetje še naprej pozorno ravno na ta dejavnik okolja in temu primerno usklajevati svoje delovanje.

O trženju, temelječem na odnosih, kot uveljavljeni filozofiji trženja na ravni podjetja ISKRAEMECO d.d. sicer še ne moremo govoriti vendar posamezni trgi in nenehne spremembe okolja že kličejo po njegovi uveljavitvi. Tako sem poskušala pri trženju na portugalskem trgu z analizo tržnega spleta prikazati nekatere možnosti, ki jih vidim za njegovo udejanjenje na tem trgu.

V povzetku sem skušala strniti pglavitne ugotovitve analize o posebnostih trženja obravnavanega podjetja na portugalskem trgu in izpostaviti izzive, ki jih vidim za trženje podjetja v prihodnje v razmerah spreminjajočega se zunanega okolja podjetja.

LITERATURA

1. Baker Michael J.: Marketing strategy and Management. 3rd. ed. Houndsmills : Palgrave, 2000. 542 str.
2. Bennet R.: International Marketing: Strategy, Planning, Market Entry and Implementation. London : Kogan Page, 1995. 384 str.
3. Bingham F. G. Jr., Raffield B. T. III: Business to Bussines Marketing Management. Homewood : Irwin, 1990. 744 str.
4. Czinkota R. Michael, Ilkka Ronkainen A.: International Marketing. 5th. ed. Orlando : The Dryden Press, 1998. 860 str.
5. Doole Isobel, Lowe Robin: International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation. 3rd. ed. London : Thomson Learning, 2001. 453 str.
6. Gummesson Everet: The New Marketing – Developing Long-term Interactive Relationships. Long Range Planning, London, 20(1978), 4, str. 10 – 20.
7. Hollensen Svend: Global Marketing. 2nd. ed. Essex : Pearson Education Limited, 2001. 667 str.
8. Hrastej Tone, Makovec Maja: Mednarodno trženje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 122 str.
9. Hunger J. David, Wheelen Thomas L.: Strategic Management. Boston : Addison-Wesley publishing Company, 1996. 315 str.
10. Keegan J. Warren, Schlegemilch B. Bodo: Global Marketing Management: A European Perspective. 2nd. ed. Essex : Pearson Education Limited, 2001. 609 str.
11. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
12. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : GV založba, 2003. 483 str.
13. Mateus Abel: Economia Portuguesa: crescimento no contexto internacional (1910-). Lisboa - São Paulo : Editorial Verbo, 2001. 428 str.
14. McCarthy E. J.: Basic Marketing: A Manegerial Approach. 6th. ed. Homewood : Irwin, 1978. 763 str.
15. McKeena R.: Relationship Marketing. Boston : Addison-Wesley publishing Company, 1991. 242 str.
16. Mulhbacher Hans, Darhinger Lee, Leihs Helmut: International Marketing: A Global Perspective. 2nd. ed. London : International Thomson Business Press, 1999. 975 str.
17. Primc Gregor: Medorganizacijsko trženje na primeru podjetja ISKRAEMECO. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997.
18. Campos Anabela: Empresas Portuguesas são as piores pagadoras da Europa. Público, Lisboa, 15 (2004), 5198, str. 22.
19. Ruzzier M.: Internacionalizacija v trgovini na drobno – primer Mercator. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 86 str.
20. Webster Frederic E. Jr.: Industrial Marketing Strategy. 2nd. ed. New York : Ronald Series on Marketing Management, 1991. 392 str.
21. Trtnik Andreja: Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 103 str.

22. Zrimšek Martina: Vključevanje Portugalske v Evropsko unijo – Potencialne izkušnje za Slovenijo. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 47 str.
23. Žabkar Vesna: Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev – konceptualni model in empirična preverba. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.

VIRI

1. Agência Portuguesa para o Investimento. [URL: http://www.investinportugal.pt/site/api_home_00.asp], 5.7.2004.
2. Banco de Portugal. [URL: <http://www.dgrei.pt/fichas-1/eslovenia.pdf>], 5.7.2004.
3. Davčna uprava. [URL: <http://www.gov.si/durs/index.php?f=minimalnaplaca2004.html>], 16.09.2004.
4. Direcção-Geral da Empresa (DGE). [URL: <http://www.dgcc.pt/76.htm>], 15.9.2004.
5. Gospodarska Zbornica Slovenije. [URL: <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?IDpm=5991>], 5.7.2004.
6. Geert Hofstede. [URL: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php], 16.09.2004.
7. IMD World Competitiveness Yearbook 2004. [URL: <http://www02.imd.ch/wcy/ranking/>], 6.7.2004.
8. Izvozno okno – Podatki o državah. [URL: http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?], 5.7.2004.
9. Ministério da Economia. [URL: http://www.min-economia.pt/port/guia_inv/port/index2.html], 6.7.2004 .
10. Osebna izkaznica ISKRAEMECA. Kranj : Iskraemeco, merjenje in upravljanje energije, d.d., 2004.
11. Strategis, Canada's Business and Consumer Site. [URL: <http://strategis.gc.ca/epic/internet/inimr-ri.nsf/en/gr112407e.html>]. 16.09.2004.
12. The Economist Online. [URL: <http://www.economist.com/countries/Portugal/>], 5.7.2004.
13. The World Factbook – Portugal. URL: <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/po.html>], 7.5.2004.
14. Urad vlade RS za informiranje. [URL: <http://evropa.gov.si/evropomocnik/question/530-124/>], 15.9.2004.
15. World Investment Report 1997, Trends and Determinants. New York, Geneva : United Nations, 1998. 382 str.
16. World Investment Report 1998, Trends and Determinants. New York, Geneva : United Nations, 1998. 428 str.

PRILOGA

POVZETEK

Vstop Slovenije v Evropsko Unijo in proces vzpostavitve enotnega iberijskega trga električne energije za trženje podjetja ISKRAEMECO d.d. na portugalskem trgu narekujeta upoštevanje nastalih sprememb in s tem ponovno ovrednotenje posameznih elementov tržnega spleta.

Naštete spremembe v okolju in druge posebnosti trga za trženje podjetja pomenijo:

- iz vstopa Slovenije v Evropsko Unijo in procesa vzpostavitve iberijskega trga električne energije sledi, da poreklo izdelkov ne predstavlja več neposredne oblike omejevanja uvoza in s tem potrebe po proizvodni dejavnosti na Portugalskem,
- slednje po drugi strani pomeni večjo odprtost trga in možnosti za vstop novih konkurentov, ki bi z nižjimi cenami hitro lahko osvojili večje tržne deleže,
- opustitev načela preferenciiranosti domačih proizvajalcev s strani glavnega kupca EDP ne predstavlja več posredne oblike omejevanja uvoza in s tem potrebe po lokalnem partnerju,
- postopna opustitev proizvodne dejavnosti bo znižala stroške prodajnih poti.

Skozi analizo posebnosti portugalskega trga sem prišla do naslednjih spoznanj, ki ob nastalih spremembah v okolju narekujejo naslednje možnosti in ukrepe za prilagoditev posameznih elementov trženjskega spleta in nadgradnjo le-tega s trženjem na podlagi odnosov:

- postopna opustitev proizvodne dejavnosti in s tem znižanje stroškov prodajnih poti,
- zaposlitev dodatnega kadra za svetovanje na področju industrijskih števecv električne energije in s tem zagotovitev kakovosti ponudbe, zaupanja in dolgoročnih dobrih odnosov s kupci,
- nadgradnja komunikacijskega spleta z javnim komuniciranjem in tako zagotovitev splošnega zavedanja o prisotnosti podjetja na trgu in neposredno komuniciranje z okoljem v obliki plačanih člankov v strokovnih tiskanih medijih za doseganje ciljne javnosti in sicer gospodarsko politične elite.

EXECUTIVE SUMMARY

Membership of Slovenia in the European Union and the liberalisation process of the Iberian electricity market, imply the need to address new changes in the environment and thereby reassess and adapt individual marketing mix elements of ISKRAEMECO in the Portuguese market.

The changes mentioned with regards to the environment and other particularities in the Portuguese market imply the following for the marketing of ISKRAEMECO:

- Slovenia entry into the European Union and the liberalisation process of the Iberian electricity market indicates that the country of origin no longer represents an indirect import restriction and thereby the need for local production,
- the above mentioned on the other hand means that the market is now more open to fresh competition which through lower prices could rapidly obtain bigger market shares,
- the decommissioning of home producer preferential principle by the main buyer EDP no longer represents a direct import restriction and thereby the need for a local partner,
- gradual decommissioning of production activities will lead to reduction of distribution costs.

Through my analysis of particularities of the Portuguese market I came to certain conclusions

with respect to the adaptation of individual marketing mix elements; namely upgrading them through relationship marketing. I propose the following possibilities and actions:

- gradual decommissioning of production activities and thereby reduction of distribution costs,
- hiring additional consultants in the area of industrial meters and thereby assuring quality of supply, trust and good long-term relationships with customers,
- upgrading of the communicational mix with public communicating and thereby assuring general awareness of company presence in the market and direct communication in the form of paid articles in professional printed media, thereby reaching the target audience.

RESUMO

A entrada da Eslovénia na Comunidade Europeia e o processo de liberalização do Mercado Ibérico de Eletricidade representam a necessidade de tratamento das mudanças e a reavaliação e adaptação dos elementos individuais do marketing mix da empresa ISKRAEMECO no mercado português.

As mudanças no ambiente acima referidas e as outras particularidades do mercado português levam ao seguinte, no marketing da ISKRAEMECO para o mercado português.

- desde a entrada da Eslovénia na União Europeia e o processo de liberalização do Mercado Ibérico de Eletricidade que o país de origem já não implica uma restrição indirecta da importação e assim necessidade de produção local
- o acima referido mostra, por outro lado, que o mercado está agora mais aberto a novos competidores que, propondo preços mais baixos, poderiam conquistar rapidamente grandes quotas de mercado.
- o abandono do princípio preferencial de produtor local pelo principal comprador EDP já não estabelece uma restrição directa à importação e a necessidade de um parceiro local.
- o abandono gradual das actividades de produção leva a uma redução do custo da distribuição.

Através da análise das particularidades do mercado português cheguei a certas conclusões que, tendo em conta as mudanças do ambiente, levam às seguintes possibilidades e acções, que podem ser levadas a cabo para adaptar os elementos individuais do marketing mix e do seu upgrading graças ao relationship marketing:

- abandono gradual das actividades de produção, o que origina uma redução do custo da distribuição.
- contratação de pessoal adicional para consultadoria na área dos contadores de energia industriais, o que assegura qualidade de fornecimento, confiança e boas relações a longo prazo com os consumidores.
- melhoria do mix comunicacional através de comunicação com o público, o que leva a uma consciência geral da presença da companhia no mercado, sob forma de artigos pagos em meios de comunicação profissionais impressos que atingem o público alvo.