

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA VSTOPA IMP KLIME NA POLJSKI TRG

Ljubljana, januar 2007

GORAZD POLJANEC

IZJAVA

Študent Gorazd Poljanec izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Maje Makovec Brenčič in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	KRATKO O INTERNACIONALIZACIJI	2
2.1	Načini in oblike internacionalizacije	3
2.1.1	Izvozne oblike vstopa	4
2.1.2	Pogodbene oblike vstopa	5
2.1.3	Hierarhične oblike vstopa	7
2.2	Dejavniki, ki vplivajo na izbiro vstopne strategije	8
2.2.1	Notranji dejavniki	8
2.2.2	Zunanji dejavniki	10
2.2.3	Značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa	10
2.2.4	Posebnost transakcijskih dejavnikov	11
2.3	OVIRE IN TVEGANJA PRI MEDNARODNEM POSLOVANJU	11
2.4	Nadzor v mednarodnem poslovanju	12
3	MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE	12
3.1	Razlike med medorganizacijskimi in porabniškimi trgi	13
3.2	Vplivi pri poslovnem nakupu	15
3.3	Trženjski splet v medorganizacijskem trženju	15
3.3.1	Izdelek	15
3.3.2	Cena in prodajni pogoji	16
3.3.3	Prodajne (tržne) poti	16
3.3.4	Komuniciranje	17
4	POLJSKA	17
4.1	Gospodarstvo	18
4.1.1	Bruto domači proizvod, inflacija ter izvoz in uvoz	18
4.1.2	Trg dela	19
4.2	Tuje naložbe	20
4.3	Poljska in Slovenija	21
5	IMP KLIMA	22
5.1	Zgodovinski razvoj podjetja	23
5.2	Mednarodno poslovanje IMP Klime	25
6	IMP KLIMA POLJSKA	26
6.1	Analiza poljskega trga klimatizacije, ogrevanja in hlajenja	26
6.2	Konkurenca na poljskem trgu	27
6.3	Dosedanje aktivnosti IMP Klime na poljskem trgu	29
6.4	SWOT analiza	31
6.4.1	Prednosti	32
6.4.2	Slabosti	32
6.4.3	Priložnosti	33
6.4.4	Nevarnosti	33
6.5	Strategija trženja po elementih trženjskega spleta	33
6.5.1	Izdelek	33
6.5.2	Cena in prodajni pogoji	34

6.5.3	Prodajne (tržne) poti	35
6.5.4	Komuniciranje	36
6.6	Finančna analiza in kadri	37
7	<i>SKLEP</i>	40
	<i>LITERATURA</i>	42
	<i>VIRI</i>	43

1 UVOD

Ekonomске reforme in liberalizacija so odprli trge srednje in vzhodne Evrope. Podjetja lahko sedaj vstopijo na te trge na različne načine. Pri tem pa je zaradi negotovosti, ki je še prisotna na teh trgih, ter možnih političnih in ekonomskih kriz, potrebna določena mera previdnosti.

Družba IMP Klima je vodilni slovenski proizvajalec opreme na področju ogrevanja, hlajenja in klimatizacije. Poslovna politika družbe je, da okrepi svojo prisotnost na trgih vzhodne Evrope. Ti trgi so za IMP Klimo strateškega pomena zaradi tega, ker na njih uspeva pri uveljavljanju lastne blagovne znamke. Samo področje klimatizacije pa je v rasti. Iz tega razloga je podjetje že odprlo lastna podjetja v Bosni in Hercegovini, Srbiji ter v Rusiji.

Poljski trg ogrevanja, hlajenja in klimatizacije je zaradi svoje velikosti zelo zanimiv. Ocenjena skupna vrednost prodaje v tej dejavnosti znaša okrog 75 milijonov EUR. IMP Klima je na njem prisotna od leta 1995, in sicer preko neposrednega izvoza. Kupci njenih proizvodov so distribucijska podjetja, ki nato le-te uporabijo pri lastnih inštalacijah oz. jih prodajajo naprej končnim kupcem. Prodaja na ta trg je v drugi polovici devetdesetih let predstavljala pomemben delež celotne prodaje podjetja in je dosegala nadpovprečno visoke stopnje rasti. Vendar je l. 2001 prišlo do recesije v poljskem gospodarstvu in prodaja je drastično upadla. Podjetje je skupaj z distributerji z ofenzivnejšim nastopom na trgu poskušalo ublažiti negativne posledice recesije, toda pravih rezultatov ni bilo.

V letih 2005 in 2006 ima poljsko gospodarstvo ponovno zmerno rast. Konkurenca se vrača in poskuša pridobiti čim večji tržni delež. Na osnovi tega IMP Klima ocenjuje, da mora spremeniti strategijo poslovanja na poljskem trgu, če hoče na njem ostati pomemben igralec.

Namen dela je analizirati trenutni položaj IMP Klime na poljskem trgu in na osnovi tega pripraviti predlog nove strategije, s katero bo podjetje tam nastopilo.

Diplomsko delo je vsebinsko razdeljeno na tri sklope. V prvem delu sta s teoretičnega stališča predstavljena internacionalizacija in medorganizacijsko trženje.

V drugem delu sta predstavljena Poljska in poljsko gospodarstvo.

Tretji del obravnava analizo vstopa podjetja IMP Klima na poljski trg. Sestavljen je iz opisa zgodovine in dejavnosti podjetja, sledi analiza dejavnosti in nato analiza vstopne strategije po elementih trženjskega spleta.

Metoda dela v drugem in tretjem poglavju je povezovanje spoznanj svetovne literature. Za analizo Poljske in poljskega trga klimatizacije, ogrevanja in hlajenja sem uporabil PEST analizo. Podatke povezane z IMP Klimom v četrtem, petem in šestem poglavju sem pridobil z

delno strukturiranim intervjujem z vodjem prodaje v IMP Klimi, interno dokumentacijo IMP Klime ter uporabo javno dostopnih virov.

2 KRATKO O INTERNACIONALIZACIJI

Mednarodno poslovanje so transakcije, ki so izvedene preko meja držav, da bi zadovoljili potrebe posameznikov in podjetij. Tovrstno poslovanje ponuja podjetjem nove trge, ki pomenijo večje možnosti za rast, kot samo poslovanje na domačem trgu (Czinkota et al., 2005, str. 5). Zaradi navedenega se podjetja v vedno večji meri odločajo za globalizacijo in internacionalizacijo. **Globalizacijo** bi lahko opredelili kot delovanje podjetja na svetovnem trgu, z izkoriščanjem konkurenčnih prednosti, ki jih ima na nivoju svetovnega gospodarstva. **Internacionalizacija** pa pomeni širjenje podjetja čez meje matične države (Jaklič, 1999a, str. 173). Internacionalizacija je torej način oziroma orodje za doseganje globalnega poslovanja podjetja. Nekateri avtorji (Pass et al., 1995, str. 330–331; Svetličič, 1996, str. 52) sicer menijo, da se internacionalizacija začne šele takrat, ko se izvedejo neposredne naložbe v tujino.

Intenzivnost internacionalizacije je predvsem odvisna od položaja podjetja v gospodarstvu oz. dejavnosti in od konkurence. V nekaterih podjetjih intenzivno iščejo možnosti za nadaljnjo rast. V drugih pa se spoprimejo z internacionalizacijo samo zato, ker nimajo druge izbire. Ti dve vrsti podjetij bi lahko poimenovali ofenzivna in defenzivna podjetja (Hrastelj, 1995, str. 20). Ofenzivna podjetja imajo kot gonilo internacionalizacije predvsem cilj doseči večji dobiček z izjemnimi izdelki, tehnološkimi prednostmi, ekskluzivnimi informacijami ali zaradi davčnih prednosti, ki jih ponuja gostujoča dežela. Defenzivna podjetja so prisiljena v internacionalizacijo predvsem zaradi močne konkurence, presežka zmogljivosti in padajoče domače prodaje, zasičenosti domačega trga, itd.

Močna spodbuda za internacionalizacijo so znižanje stroškov transporta in komunikacij, povečana mednarodna specializacija in vse pogostejši premiki kadrov (Webster, Dunning, 1990, str. 97).

Odločitev o izboru vstopne strategije v razvoju celovite strategije in v skladu s poslanstvom podjetja ni preprosta. Vsaka vstopna strategija ima prednosti in slabosti. Ključni za izbor določene vstopne strategije so z njo povezani stroški in tveganja ter nivo angažiranja na trgu (nivo si lahko določi podjetje samo ali pa je lahko v posameznih primerih že določen s strani države) (Doole, Lowe, 1999, str. 311).

2.1 Načini in oblike internacionalizacije

Za večino podjetij je najpomembnejša odločitev pri zunanjetrgovinskem poslovanju izbor pravilne vstopne strategije, saj bo ta odločitev vplivala na poslovanje v daljšem časovnem obdobju (Doole, Lowe, 1999, str. 311).

Načine in oblike vstopa delimo v tri glavne skupine: izvozne, pogodbene in investicijske (hierarhične, naložbene), kot je prikazano v Tabeli 1.

Tabela 1: Načini in oblike vstopa na mednarodne trge

IZVOZNE OBLIKE	Značilnosti: nizka stopnja nadzora, majhno tveganje, visoka fleksibilnost	Neposredni izvoz	Zastopnik Distributer
		Posredni izvoz	Oprtni izvoz Trgovske družbe Izvozna združenja in konzorciji Izvozni posrednik Komisionar
		Kooperativni izvoz	
POGODBENE OBLIKE	Značilnosti: deljeno tveganje in nadzor, deljeno lastništvo	Neposredne (kapitalske) oblike	Lastni obrati in enote v tujini Skupna vlaganja
		Posredne (nekapitalske) oblike	Pridobitev pravic uporabe licence Franšizing Tehnični sporazumi Pogodbe o storitvah Pogodbeno vodenje Pogodbena proizvodnja Pogodbe o inženirskih poslih Kooperacijska pogodba Strateška zaveznitva
HIERARHIČNE OBLIKE	Značilnosti: visoka stopnja nadzora, visoko tveganje, nizka fleksibilnost		Prodajni predstavnik Rezidenčni prodajni zastopnik Prodajne podružnice Lastne prodajne enote na tujem Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu Sestavljavnice, skladišča Regionalni centri Globalno ali integrirano podjetje Prevzemi ali investicije od začetka

Vir: Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 137–183.

Za podjetje, ki deluje internacionalno, je značilno, da ne uporablja samo en način poslovanja, temveč kombinacijo, ki je prilagojena posameznim trgom.

IMP Klima je že do sedaj uporabljala različne izvozne in hierarhične oblike zunanjtrgovinskega poslovanja. Lahko bi tudi rekli, da je bila v zunanjtrgovinsko poslovanje pravzaprav prisiljena po razpadu Jugoslavije.

Internacionalizacija se lahko deli tudi po tako imenovanem trifaznem modelu (Jaklič, 1999, str. 96). Ta izhaja iz odnosov med partnerji v internacionalizaciji ter načina nastopanja in pridobivanja znanja na tem področju.

Odvisna internacionalizacija

Pri odvisni internacionalizaciji gre za podjetje, ki vstopa na mednarodno področje (kot kupec ali prodajalec) v odvisnosti od drugih tujih podjetij. Začne se lahko z uvozom. S tem si podjetje nabira prve izkušnje v mednarodnem poslovanju. Potem se vse bolj razvija k višjim oblikam internacionalizacije (pogodbena izdelava, franšizing), kjer je podjetje podrejen partner oziroma kupec le-tega, svoje izdelke pa izvaža preko specializiranega trgovca ali izvoznika.

Neodvisna internacionalizacija

Podjetje vstopa na tuje trge z vse bolj razvitimi načini internacionalizacije. V prvem koraku vstopa neposredno na tuj trg, kjer si izbere agenta ali distributerja za zastopanje. Ko osvoji ta način, se odloči za lastna trgovska podjetja v tujini s svojimi zaposlenimi, z domačini ali pa prevzame distributerja. Ko ima podjetje neko ekskluzivno znanje na področju tehnologije in organizacije, se lahko prične obdobje, ko vstopa v partnerske odnose, kot so mešana podjetja, podeljuje franšize, licence, vstopa v pogodbeno izdelavo s strani nadrejenega partnerja. Zadnja stopnja je lastno proizvodno podjetje v tujini.

Soodvisnostna internacionalizacija

Gre za zadnji korak, kjer sodelovanje med podjetji preraste v strateško partnerstvo. V tem sodelovanju ni eden od partnerjev v dominantnem položaju, temveč se poskuša doseči sinergijo poslovnih funkcij in izkoristiti globalne pogoje za optimalno delovanje.

V nadaljevanju so podrobneje predstavljene nekatere najbolj pogosto uporabljene vstopne oblike.

2.1.1 Izvozne oblike vstopa

O izvoznih oblikah vstopa govorimo takrat, ko so izdelki izdelani na domačem trgu ali v tretji državi in potem po posrednih ali neposredni poteh preneseni v namembno državo. Tovrstne oblike se najpogosteje uporabljajo v začetni fazi vstopa na mednarodne trge (Hollensen, 2004, str. 291). Root (1994, str. 104) definira te oblike vstopa na trg kot »izkušnje učenja«.

Razlikujemo tri oblike izvoza, in sicer

- posredni izvoz,
- neposredni izvoz in
- kooperativni izvoz.

V primeru **posrednega izvoza** podjetje, ki izvaža, uporablja drugo domače podjetje za posredovanje pri izvozu. Proizvajalec nima stika s končnim kupcem in ne prevzema nobenih izvoznih dejavnosti. V tem primeru je izvoz praktično enak prodaji na domačem trgu. Podjetju ni potrebno imeti izkušenj v mednarodnem poslovanju, tveganje je nizko in nima stroškov z vzpostavitvijo mednarodnega poslovanja. Izbere le visoko izkušenega izvoznika. Slabosti te oblike so, da podjetje nima nadzora nad tujim trgov in trženjskim spletom. Prav tako ne pridobiva novih znanj in izkušenj o tujih trgih. Dodatna pomanjkljivost te oblike je še odsotnost poprodajnih storitev, ki negativno vplivajo na nadaljnjo prodajo in ime podjetja (Johnson, Turner, 2003, str. 115).

Neposredni izvoz pomeni proaktivnejši pristop in prisotnost podjetja na tujem trgu (Johnson, Turner, 2003, str. 116). Neposredni izvoz ima tako prednosti in slabosti. Med prednosti štejemo manjša tveganja, saj se lahko podjetje umakne s trga z nizkimi stroški, rezultati so ponavadi hitro vidni. Med slabosti lahko prištevamo slabši položaj na trgu, saj podjetje na njem ni neposredno prisotno, ponavadi so dobički nižji, obstajajo tudi tveganja pri distribuciji blaga (Springer, 1995, str. 84).

Kooperativni izvoz je dogovor več družb o skupnem nastopu na tujem trgu. Običajno vključuje več manjših sorodnih podjetij oz. takšnih podjetij, ki nimajo dovolj izkušenj ali lastnih virov za izvedbo poslov na mednarodnem trgu.

IMP Klima intenzivno uporablja izvozne oblike poslovanja od leta 1991. Predvsem se osredotoča na neposredni izvoz, v devetdesetih letih je preko posrednega izvoza prodajala izdelke kupcu iz Francije.

2.1.2 Pogodbene oblike vstopa

Drugo skupino predstavljajo pogodbene oblike vstopa. Danes so najbolj razširjene oblike vstopov na tuje trge. Velja, da so tveganja, nadzor in tudi lastništvo deljeni, odnosi temeljijo na pogodbenem razmerju – od tod izhaja tudi ime. Pogodbene oblike mednarodnega poslovanja se od izvoznih oblik razlikujejo v prenosu znanja in veščin, ki ga omogočajo, hkrati pa pogodbene oblike ustvarjajo tudi izvozne priložnosti (Ruzzier, 2004, str. 50). Razlog za njihov nastanek najdemo v želji podjetij biti čim bližje kupcem, zmanjšati proizvodne in transportne stroške, izogniti se omejitvam vstopa na trg in podobno. Najpogostejše oblike so licenčno poslovanje, franšizing, pogodbeno proizvodnja, skupna vlaganja in strateške zveze (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 149).

V primeru **licenčnega poslovanja** se dajalec licence zavezuje, da bo pridobitelju licence v celoti ali delno odstopil pravico do izkoriščanja patenta, tehničnega znanja in izkušenj (know-how), znamke ter vzorca ali modela. Pridobitelj licence pa se z licenčno pogodbo zavezuje, da bo dajalcu licence plačal licenčnino (Pivka, Puharič, 1999, str. 252).

Franšizing je poslovno razmerje pravno samostojnih strank, vključenih v poslovni sistem, v katerem dajalec franšize podeli standardno enoto izdelka ali storitve ter sistem vodstvenih, organizacijskih, trženjskih in drugih storitev. Storitve obsegajo zlasti načrte, opremo, šolanje, organizacijska znanja, komunikacije itd., kar vse skupaj predstavlja franšizinški splet. Jemalec franšize pa preskrbi kapital, tržna poznanstva in se osebno angažira v vodenju. Pomeni manj tvegan začetek poslovanja za jemalca franšize, ki pa se polno angažira zaradi vložka lastnega kapitala. Za dajalca franšize pomeni franšiza priložnost za povečanje poslovne mreže in zagotavlja dodaten vir prihodkov brez potrebe po večjih investicijah (Doole, Lowe, 1999, str. 329).

Pogodbena proizvodnja je poslovno sodelovanje domače in tuje pravne osebe. Uvršča se med višje oblike poslovno-tehničnega sodelovanja (Turk, Špec, 1993, str. 97). Odnos pogodbene izdelave nastane, ko podjetje (kontraktor) plasira pri drugem podjetju (kooperantu) naročilo za izdelavo delov, komponent, podsklopov in sklopov (predmetov), ki se vgrajujejo v izdelek, katerega prodaja kontraktor. Naročila lahko vključujejo predelavo, transformacijo ali finalizacijo materiala ali delov, kar na zahtevo kontraktorja opravi kooperant.

Skupna vlaganja (joint venture) so soudeležba dveh ali več podjetij v katerem vsaka stran prispeva vire, ima v lasti del sredstev in si deli tveganja (Czinkota et al., 2005, str. 371). Običajno ima en partner svoj sedež v državi ustanovitve skupne naložbe. Tuji partner navadno prispeva v podjetje tehnologijo in znanje, medtem ko partner iz države ustanovitve prispeva poznavanje domačega trga. Lastninska sestava skupnih vlaganj je lahko majoritetna (pretežna udeležba izvoznika kapitala), minoritetna (pretežna udeležba uvoznika kapitala), lahko pa imata oba družabnika enak delež.

Strateške zveze pomenijo pogodbena razmerja, ki so obojestransko koristna in jih ni mogoče označiti kot licenčno poslovanje ali skupna vlaganja. V strateško zvezo se združita vsaj dve podjetji z namenom doseganja konkurenčnih prednosti (Doole, Lowe, 1999, str. 344). Ključni za uspeh zaveznitva so enakovredno partnerstvo, skupna vizija in poslanstvo, skupna kultura, dobra organizacija in aktiven management. Obstaja več vrst strateških zvez (Yoshino, Ragan, 1995, str. 17): dobaviteljske zveze, med-industrijska partnerstva, zaveznitva med nekonkurenti in povezave med konkurenčnimi podjetji. Eden izmed najbolj zanimivih vidikov strateških zvez je, da pogosto pomenijo sodelovanje med partnerji, ki so lahko na drugih trgih konkurenti (Doole, Lowe, 1999, str. 344).

2.1.3 Hierarhične oblike vstopa

Hierarhične oblike vstopa na trg pomenijo za podjetje popolno stopnjo nadzora, nizko fleksibilnost in visoko tveganje. Stopnja nadzora je odvisna od razdelitve nalog in odgovornosti med hčerinskim in matičnim podjetjem. Višja stopnja internacionalizacije pomeni, da je več odgovornosti prenesenih na hčerinsko podjetje (Ruzzier, 2004, str. 53). Root (1994, str. 143) navaja tri razloge, zakaj se podjetja odločajo za hierarhične oblike: lažji dostop do surovin, nižji stroški proizvodnje, ali lažja penetracija lokalnega trga.

Rezidenčni prodajni zastopnik/Prodajne podružnice/Lastne prodajne enote na tujem

Pri vseh treh oblikah je izvajanje prodajne funkcije preneseno na tuji trg. S tem se podjetje bolj približa kupcu, pri čemer je treba upoštevati način sklepanja poslov ter naravo izdelka. Z lastnimi prodajnimi enotami na tujih trgih lahko podjetje izvaja popoln nadzor nad prodajno funkcijo. Da bi se zagotovila ustrezna prodajna pokritost trga ter se organizirale poprodajne storitve, je pogosto potrebno ustanoviti lastno prodajno enoto na tujem trgu. Ustanovljena je v skladu z zakonodajo tega trga, lastnik pa je matično podjetje, ki tudi izvaja nadzor. Lokalne prodajne enote oblikujejo tisti del trženjske strategije, ki usmerja trženje na lokalnem trgu (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 175).

V IMP Klimi je bila po letu 2000 sprejeta odločitev, da se bo na nekaterih ključnih trgih odprlo lastne prodajne enote. Trenutno ima podjetje lastne družbe v Bosni in Hercegovini, Srbiji, Rusiji in na Portugalskem.

Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu

Na določeni točki v mednarodnem poslovanju podjetje doseže stopnjo, ko mora storiti korak, ki ga močneje poveže z določenim tržiščem ali regijo (Doole, Lowe, 1999, str. 336). Če podjetje verjame, da imajo njegovi proizvodi dolgoročni potencial v neki stabilni državi, potem je smiselna investicija v lastno proizvodno enoto. Ta poteza je povezana z večjimi vlaganji, ki povečujejo tveganje. Vendar pa podjetje s tem pridobi več nadzora in večjo avtonomijo pri poslovanju. Glavni razlogi za oblikovanje lokalne proizvodnje so (Doole, Lowe, 1999, str. 336):

- pridobitev dodatnega tržnega deleža,
- ohranjanje obstoječega tržnega deleža,
- znižanje stroškov in
- izogibanje vladnim omejitvam.

Cilj IMP Klime je, da na najbolj perspektivnih trgih (Rusija, Srbija, Bosna in Hercegovina) odpre tudi lastne proizvodne zmogljivosti.

Prevzemi in investicije (naložbe) od začetka so najbolj kvalificirani načini mednarodnega poslovanja, s katerim se prenašajo tudi tehnološka, marketinška in druga znanja (Hrastelj, 1990, str. 107), vendar hkrati tudi najzahtevnejši. Pomembno strateško vprašanje v okviru naložb na tujem je način izpeljave naložbe na tujem. Podjetje ima na voljo dve alternativni.

Lahko se odloči za naložbo od začetka ali pa prevzame že obstoječe podjetje. V primeru prevzema kupec ponavadi že pozna podjetje; npr. odkupi lahko delež domačega partnerja. Z njim pridobi izučene zaposlene, obstoječe kupce in dobavitelje, poznane blagovne znamke, distribucijsko mrežo in takojšen vir prihodkov (Doole, Lowe, 1999, str. 340). Seveda ima prevzem tudi pomanjkljivosti. Povezan je lahko z visokimi stroški, prevzemnik ni vedno seznanjen z vsemi verodostojnimi informacijami. V primeru naložbe od začetka so mogoče težave s pridobivanjem ustrezne delovne sile. Tem problemom se lahko izognemo z ustreznim načrtovanjem razvoja novega podjetja.

2.2 Dejavniki, ki vplivajo na izbiro vstopne strategije

Idealna vstopna strategija ne obstaja. Različna podjetja lahko uporabijo različne vstopne strategije za vstop na isti trg in/ali eno podjetje lahko uporabi različne strategije za vstop na različne trge (Doole, Lowe, 1999, str. 311). Na splošno bi moral izbor vstopne strategije temeljiti na pričakovanem prispevku k dobičku. Vendar je kriterij v praksi težko uporabiti, še posebej na trgih, za katere niso na voljo relevantni podatki. Večina dejavnikov je kvalitativne narave, zato je njihova kvantifikacija težka.

Naslednje štiri skupine dejavnikov vplivajo na izbiro vstopne strategije (Hollensen, 2004, str. 279):

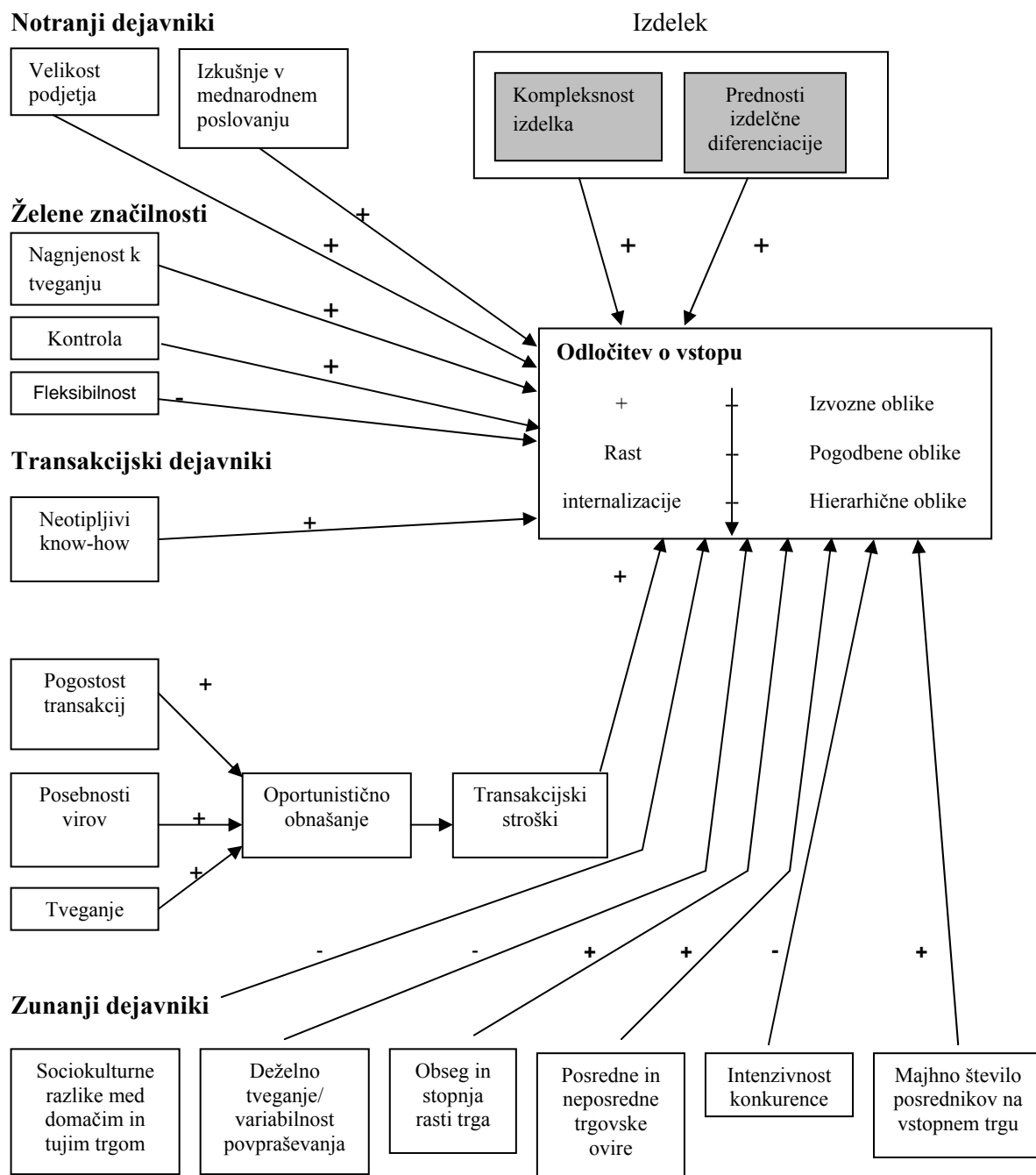
- notranji dejavniki,
- zunanji dejavniki,
- značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa in
- posebnosti transakcijskih dejavnikov.

Dejavniki, ki vplivajo na izbiro vstopne strategije, so shematično prikazani v Sliki 1.

2.2.1 Notranji dejavniki

Hollensen (2004, str. 279) uvršča mednje sledeče dejavnike. **Velikost podjetja** je kazalec virov, ki jih ima podjetje na voljo. Večje kot je podjetje, več ima na voljo virov, na osnovi katerih lahko mednarodno deluje. **Izkušnje v mednarodnem poslovanju** se nanašajo na obseg, v katerem je podjetje že dejavno na mednarodnih trgih. Izkušnje znižujejo stroške in negotovost pri obdelavi trgov ter zvišujejo verjetnost uspeha. Fizične značilnosti **izdelka ali storitve**, kot na primer sestava ali razmerje med vrednostjo in maso pogojujejo proizvodno lokacijo. Tako so, na primer izdelki z visokim razmerjem med vrednostjo in maso, primernejši za neposredni izvoz.

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na izbiro vstopne strategije



Legenda: + rast internalizacije
 - padanje internalizacije (rast eksternalizacije)

Vir: Hollensen, 2004, str. 280.

2.2.2 Zunanji dejavniki

Med zunanje dejavnike prištevamo sledeče (Hollensen, 2004, str. 281).

Sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom

Povzročijo lahko notranjo negotovost v podjetju, ki se odloča za vstop. Večje kot so, bolj se podjetje nagiba k oblikam, ki zahtevajo manjše angažiranje virov in večjo fleksibilnost (skupna vlaganja namesto neposrednih vlaganj).

Stopnja tveganja v državi

Tuji trgi so običajno zaznani kot bolj tvegani od domačega. V primeru, če je stopnja tveganja visoka, bo podjetje izbralo tiste oblike vstopa na tuji trg, ki zahtevajo manjše angažiranje virov (izvozne oblike).

Velikost in rast trga

Velikost in rast trga sta ključna faktorja pri izboru vstopne strategije. Večja kot je država in večja kot je gospodarska rast, bolj se bo podjetje nagibalo k obsežnejši investiciji virov, na primer k skupnim vlaganjem ali lastni enoti na trgu.

Neposredne in posredne trgovinske omejitve

Carine ali kvote na uvoz tujega blaga favorizirajo oblikovanje lokalne proizvodnje ali sestavljalnice (hierarhične oblike). Ista oblika je primerna za trge, kjer so potrebne precejšnje spremembe oziroma prilagoditve izdelka. Na trgu, kjer so prisotne regulative in standardi, pa tudi nacionalistična nagnjenja (tako imenovana "buy national" politika), je smiselno uporabljati pogodbene oblike vstopa.

Intenzivnost konkurence

Ob zelo visoki intenzivnosti konkurence na tujem trgu je za podjetje smiselno, da ne vlaga velikega obsega virov, razen v primeru, ko želi ohraniti tržni položaj iz strateških razlogov. Primernejše so torej manj zahtevne oblike vstopa (izvozne oblike).

Dostopnost členov in oblik tržnih poti

Manjše kot je število dostopnih oblik tržnih poti (npr. posrednikov, zastopnikov), tem bolj se bodo podjetja odločala za hierarhične oblike vstopa.

2.2.3 Značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa

Ti dejavniki se nanašajo na to, ali je podjetje **nagnjeno k tveganju ali ne**. Bolj ko je oblika vstopa zahtevna z vidika investicije virov, večje je tudi tveganje. Značilno je, da večja nagnjenost managementa podjetja k tveganju povečuje zahtevnost oblik vstopov na trge. Za **stopnjo nadzora** je značilno, da je sorazmerna z višino vloženih virov. Torej je najmanjša pri izvoznih oblikah in največja pri hierarhičnih oblikah. Management mora tudi pretehtati

fleksibilnost, ki je povezana z izbrano vstopno strategijo. Hierarhične oblike, ki zahtevajo največja vlaganja, so najmanj fleksibilne (Hollensen, 2004, str. 281).

2.2.4 Posebnost transakcijskih dejavnikov

V to kategorijo se uvrščajo nevidni, neotipljivi, specifični viri podjetja, ki so še posebej pomembni pri razvoju hierarhičnih oblik vstopa. T. i. mehki, nevidni dejavniki kapitala, kot so znanje, posebnosti know-howa, specifične lastnosti zaposlenih, sloves izdelka ali storitve, posebnosti distribucijskih sistemov, omogočajo prednost pred konkurenti, podjetje od njih ločujejo in zagotavljajo trdnost in večjo varnost zahtevnejših oblik vstopa. Govorimo o t. i. internaliziranih virih mednarodnega trženja podjetja, ki so običajno nevidni, težko merljivi in posnemljivi (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 143).

2.3 Ovire in tveganja pri mednarodnem poslovanju

Ovire pri vstopu na tuje trge so vsi dejavniki, ki podjetju onemogočajo pričiti, razviti ali ohranjati mednarodno poslovanje (Ruzzier, 2004, str. 33). Na način, kako podjetje sprejema posamezne ovire, vpliva več dejavnikov. Na prvem mestu lahko navedemo management in njegov odnos do tveganj. Drugi dejavnik je organizacijska struktura (manjša in mlajša podjetja so manj naklonjena tveganju). Ovire lahko izhajajo tudi iz samega okolja v katerem podjetje deluje (Leonidou, 2004, str. 208).

Tabela 2: Glavne ovire pri mednarodnem poslovanju

	NOTRANJE OVIRE	ZUNANJE OVIRE
DOMAČI TRG	<ul style="list-style-type: none"> • nezadostne proizvodne kapacitete • neizkušeno vodstvo podjetja • pomanjkanje časa in človeškega kapitala • pomanjkanje sredstev za financiranje • omejene informacije 	<ul style="list-style-type: none"> • pomanjkanje državnih spodbud in podpore • težave pri urejanju dokumentacije
TUJI TRG	<ul style="list-style-type: none"> • neenake standardizacijske zahteve • plačilna nedisciplina • visoka tveganja ter stroški povezani s prisotnostjo na tujih trgih • težave pri poprodajnih aktivnostih • nizka konkurenčnost • slabo pokriti distribucijski kanali • pomanjkljivo znanje o mednarodnem poslovanju • nepoznavanje tujih običajev in praks 	<ul style="list-style-type: none"> • drugačne nakupne navade na tujih trgih • komunikacijske težave • administrativne in neadministrativne ovire • močna tuja konkurenca • omejevanje s strani tujih regulativ • neugodno tečajno razmerje

Vir: Leonidou, 2004, str. 283.

V Tabeli 2 so prikazane najpomembnejše ovire, s katerimi se srečujejo podjetja. Notranje ovire so povezane z viri, ki jih ima podjetje na razpolago, zmožnostimi in pristopu podjetja do internacionalizacije. Zunanje ovire izhajajo iz okolja, v katerem podjetje deluje (Leonidou, 2004, str. 281). Ovire, ki se pojavijo na domačem trgu, so lažje nadzorljive.

2.4 Nadzor v mednarodnem poslovanju

Potem ko se podjetje na osnovi analize dejavnikov odloči za obliko vstopne strategije, mora neprestano nadzirati uspešnost izbora. Nadzor bi lahko opredelili kot proces, ki zagotavlja, da so tržne aktivnosti izpeljane na način, kot je bilo planirano. Vključuje nadzor doseženih rezultatov in, če je to potrebno, izvajanje korektivnih ukrepov (Hollensen, 2004, str. 668).

Nadzor v podjetju, ki posluje na mednarodnih trgih, je bolj zahteven od nadzora v podjetju, ki posluje samo na domačem trgu. Na to vplivajo različni jeziki, kulture in navade, različni davčni sistemi in računovodske metode, različne valute, stroški dela in velikosti trga, različne stopnje politične stabilnosti ter varnosti zaposlenih in premoženja (Ball et al, 2004, str. 490).

Sistem nadzora v mednarodnih podjetjih je zasnovan na štirih osnovnih korakih. V prvem koraku je potrebno zasnovati sistem nadzora z relevantnimi standardi, ki pomenijo dosežke, ki jih podjetje želi doseči. V drugem koraku se izmeri dejanske dosežke nadzorovane enote. V tretjem koraku se primerja dejanske rezultate (iz drugega koraka) s postavljenimi standardi (iz prvega koraka). V zadnjem koraku se je potrebno odzvati na odstopanja in spremembe, ki so bile zaznane v tretjem koraku (Šuštar, 2005, str. 137).

Za nadzor poslovanja se v IMP Klimi pripravijo letni plani. Vsak vodja tržnega območja je odgovoren za doseganje plana na svojem območju. V primeru družb v tujini skrbi za nadzor služba kontrolinga v matičnem podjetju.

3 MEDORGANIZACIJSKO TRŽENJE

Medorganizacijski trg sestavljajo organizacije, ki pridobivajo blago in storitve z namenom, da jih bodo uporabile v proizvodnji drugih izdelkov ali storitev, ki jih nato prodajo, dajejo v najem ali dobavljajo naprej (Kotler, 2003, str. 216), oz. medorganizacijski trgi so trgi izdelkov in storitev, katere kupujejo podjetja, vladna telesa in institucije za vključitev, porabo ali preprodajo (Hutt, Speh, 2001, str. 4).

V angleški literaturi zasledimo vrsto poimenovanj medorganizacijskega trženja: *industrial marketing*, ki se nanaša na trženje drugim organizacijam, *business marketing* ter *business-to-*

business marketing, ki sta širša pojma in vključujeta tudi porabniške izdelke in storitve, prodane posrednikom (Gummesson, 1999, str. 236).

Glede na to, kakšna vrsta podjetij sodeluje pri poslovanju, lahko medorganizacijske trge delimo na (Kotler, 2003, str. 216):

- industrijske trge (ang. industrial markets), na katerih po blagu in storitvah povprašujejo industrijska podjetja,
- trge posrednikov (ang. reseller markets), kjer ločimo dve vrsti subjektov, ki povprašujejo po blagu in storitvah; to so trgovci na debelo in trgovci na drobno,
- vladne trge (ang. government markets) in trge drugih organizacij, kjer po blagu in storitvah povprašujejo vladne organizacije in druge tako imenovane neprofitne organizacije.

Industrijski trgi in trgi posrednikov se od vladnih trgov in trgov drugih organizacij ločijo predvsem po tem, da cilj subjektov na slednjih ni doseganje dobička, temveč doseganje predvsem socialno-ekonomskih in političnih ciljev.

Nekatera podjetja nikoli ne pridejo v stik s končnim kupcem, nekatera pa sodelujejo na obeh trgih; tako na trgu porabniških dobrin kot na medorganizacijskem trgu. Uvedba osebnih računalnikov je na primer pripeljala IBM, ki je bil prisoten do tedaj le na medorganizacijskem trgu, na porabniški trg (Hutt, Speh, 2001, str. 5).

Raziskovalci poudarjajo, da je ključna značilnost medorganizacijskega trženja spoznanje o vzajemni odvisnosti odjemalcev in ponudnikov ter da so dolgoročni, stabilni odnosi pomembna značilnost medorganizacijskih trgov (Hayes et al., 1996, str. 86). Narava odnosa med ponudniki in odjemalci je različna. Lahko gre za tesne odnose z visoko stopnjo zaupanja in deljenja informacij ali pa oddaljene odnose s formalnimi postopki in pravili. Odnosi na medorganizacijskem trgu so pogosto tesni in trajni, prodaja pa signalizira začetek odnosa in ne pomeni končnega rezultata kot na trgih končnih porabnikov. Hutt in Speh (2001, str. 14) vidita grajenje odnosov z odjemalci kot bistvo medorganizacijskega trženja.

3.1 Razlike med medorganizacijskimi in porabniškimi trgi

Zaradi značilnosti medorganizacijskih trgov je delo tržnikov, ki se ukvarjajo z medorganizacijskim trženjem, mnogo bolj kompleksno kot delo tržnikov na porabniških trgih. Tako morajo tržniki na medorganizacijskih trgih (ter tudi tržniki na porabniških trgih) spremljati dogajanje na svojih ciljnih trgih in svoje trženjske strategije prilagajati novo nastalim razmeram. Oboji se za zbiranje trženjskih podatkov, na osnovi katerih prilagajajo svoje strategije trženja, poslužujejo trženjskega raziskovanja in različnih informacijskih sistemov, vendar pa se pri tem delo medorganizacijskih tržnikov zaradi značilnosti medorganizacijskih trgov v marsičem loči od dela tržnikov na porabniških trgih.

Medorganizacijski trgi imajo več značilnosti, ki se izrazito razlikujejo od značilnosti trgov končnih porabnikov (Minett, 2002, str. 2–3):

- običajno večje vrednosti/količine nakupov,
- tehnično zahtevnejši izdelki,
- večje tveganje za kupca,
- daljši čas nakupovanja,
- kompleksnejši proces odločanja,
- profesionalni nakupovalci,
- tesnejši odnos med kupci in prodajalci,
- izpeljano povpraševanje in
- vzajemnost.

Nekateri avtorji navajajo še nekatere druge razlike (Bly, 1994, str. 6):

1. Poslovni kupec si želi nakupa

Osnovna potreba po nakupu pri poslovnem kupcu že obstaja, medtem ko je pri trženju porabniških dobrin željo po nakupu v večini primerov potrebno šele ustvariti oziroma je nakup bolj impulziven, trenuten in manj premišljen.

2. Poslovni kupec je obremenjen z veliko količino informacij

Poslovni kupec je ponavadi pod časovnim pritiskom in obremenjen z veliko količino informacij, zato nima časa za prebiranje dolgovernih in preobširnih ponudb.

3. Nestalno povpraševanje

Povpraševanje po izdelkih in storitvah za organizacijsko porabo je precej bolj nestanovitno kot povpraševanje po porabniških. Za določen odstotek povečano povpraševanje končnih porabnikov lahko povzroči znatno povečanje povpraševanja po strojih in opremi, ki je potrebna za dodatno proizvodnjo. Ta pojav se imenuje tudi načelo pospeška (Schoell, Guiltinan, 1990, str. 191).

Lastnosti, ki so po mnenju Möllerja in Halinena (2000, str. 40) značilne za medorganizacijske trge, so:

- osredotočenje na diade ponudnik – odjemalec,
- manjše število udeležencev; od pridobitnih in nepridobitnih organizacij do vladnih organizacij in ključnih oseb,
- vzajemna odvisnost skozi povezave virov; viri so relativno heterogeni, kar otežuje prehode,
- vsak udeleženec je lahko aktiven,
- transakcije so epizode v dolgoročnih odnosih in
- poudarek je na družbenih in medfunkcijskih menjalnih odnosih, ki temeljijo na virih.

Trg, na katerem IMP Klima nastopa pri zunanjetrgovinskem poslovanju, je medorganizacijski trg. Zato mora pri delovanju upoštevati njegove posebnosti.

3.2 Vplivi pri poslovnem nakupu

Organizacijsko nakupno vedenje je bolj proces kot neko izolirano dejanje ali dogodek. Nakupovanje obsega več stopenj, na vsaki od njih pa pride do sprejema odločitve. Na organizacijsko nakupno vedenje vplivajo lastnosti okolja (gospodarski, politični, pravni in tehnološki vplivi), lastnosti podjetja (strateške prioritete podjetja, strateška vloga nakupovanja in konkurenčni izzivi, s katerimi se podjetje srečuje), lastnosti skupine (vzorci vplivanja na nakupne odločitve) in lastnosti posameznikov (osebne preference) (Hutt, Speh, 2001, str. 67–81).

3.3 Trženjski splet v medorganizacijskem trženju

Trženjski splet je med najbolj pogostimi in splošnimi orodji ali instrumenti trženja nasploh. Sestavljajo ga štiri tradicionalne ali izvirne sestavine oziroma tako imenovani 4 P (Kotler, 2003, str. 403):

- izdelek ali samostojna storitev (ang. **product**),
- cena in prodajni pogoji (ang. **price**),
- prodajne (tržne) poti (ang. **place**),
- komuniciranje (ang. **promotion**).

Za vsako od teh sestavin se podjetje odloča o stopnji standardizacije oziroma adaptacije posamezne sestavine trženjskega spleta. Standardizacija sestavin trženjskega spleta pomeni v mednarodnem poslovanju splošno strategijo, ki zanemarja posebnosti posameznih trgov. Nobeden izmed ekstremov – popolna standardizacija ali popolna adaptacija – nista priporočljivi (Czinkota et al., 2001, str. 427). Na višjo stopnjo standardizacije bodo vplivali naslednji dejavniki: ekonomija obsega pri raziskavah in razvoju, ekonomija obsega pri proizvodnji, prihranek pri kontroli, prihranek pri tržnem komuniciranju. Na višjo stopnjo adaptacije pa vplivajo različni pogoji uporabe izdelka, različne vladne regulative in zakoni, različni vzorci obnašanja potrošnikov, lokalna konkurenca, različne metode trženja med posameznimi državami. Standardizacija je bolj pogosta pri medorganizacijskem trženju, saj so tam tehnične zahteve izdelka na prvem mestu (Hollensen, 2004, str. 447).

Strategija trženja po elementih trženjskega spleta za IMP Klimo na poljskem trgu se nahaja v 6. poglavju.

3.3.1 Izdelek

Izdelek je karkoli, kar je mogoče ponuditi na trgu, da zadovoljimo neko željo ali potrebo (Kotler, 2003, str. 407). Z vidika mednarodnega trženjskega spleta je v medorganizacijskem smislu najpomembnejša sestavina izdelek. Glede razvoja izdelka ima podjetje na voljo

različne možnosti: standardizacijo, diverzifikacijo, koncentracijo v strategiji razvoja trženjskega spleta in s tem izdelka za posamezne trge oz. regionalne in globalne trge. Življenjski cikel je za izdelke medorganizacijskega trženja praviloma daljši kot pri porabniškem trženju, so pa zelo pomembne pravne in politične dimenzije, predvsem z vidika (omejevanja) vstopov na posamezne ciljne trge (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 340).

Izdelki IMP Klime se uporabljajo za klimatizacijo, ogrevanje in hlajenje. Cilj podjetja je, da postane ponudnik novih, inovativnih izdelkov, ki so plod lastnega razvoja. Prednost podjetja je v adaptacijah izdelkov glede na kupčeve želje.

3.3.2 Cena in prodajni pogoji

Cena in prodajni pogoji so pomembna spremenljivka v medorganizacijskem trženju. To še posebej velja za blago in storitve, s katerimi se trguje na borzah. Navedeno ne velja toliko pri diferenciranih izdelkih v omejeni konkurenci, kjer je pomen cene, zaradi sorazmerno majhne cenovne elastičnosti, manjši. Povpraševanja pri medorganizacijskem trženju ne spodbujajo le pogoji dobaviteljev, temveč tudi povpraševanje na trgih končnih porabnikov (izvedeno povpraševanje). Poudariti velja, da je cena edini element trženjskega spleta, ki prinese prihodek; druge sestavine ustvarjajo stroške. Cena je sestavina trženjskega spleta, ki jo najlažje prilagodimo. Cena tudi sporoča trgu nameravano pozicioniranje vrednosti izdelka ali blagovne znamke podjetja (Kotler, 2003, str. 470). Omeniti velja še pomen porekla blaga. Kljub globalizaciji trženja ostaja namreč prepoznavnost izdelkov, polizdelkov in surovin iz posameznih držav (regij) tradicionalna prednost in celo izvor dodane vrednosti.

IMP Klima se pozicionira kot proizvajalec kvalitetnih izdelkov za zmerno ceno.

3.3.3 Prodajne (tržne) poti

Večina proizvajalcev ne prodaja svojih izdelkov neposredno končnim porabnikom; med njimi je množica tržnih posrednikov, ki opravljajo različne funkcije. Ti posredniki sestavljajo tržno pot – imenovano tudi prodajna ali distribucijska pot (Kotler, 2003, str. 504).

Prodajne poti so po mnenju nekaterih avtorjev najmanj fleksibilna komponenta trženjskega spleta in jih ni mogoče spreminjati na kratek rok in pogosto. Zato je odločitev o pravi prodajni poti kritičnega pomena (Czikota et al., 2001, str. 449).

Pri vstopu na nov trg ima podjetje na voljo 3 skupine oblik vstopa (izvozne, pogodbene in investicijske), ki so bile že predhodno predstavljene v 2. poglavju.

3.3.4 Komuniciranje

Komuniciranje je sestavina trženjskega spleta, ki je najbolj izpostavljena kritični javnosti, prav tako pa tudi spremembam in novostim. Cilj komuniciranja je porabnike ali odjemalce prepričati o prednostih izdelkov in storitev, ki si jih želijo, potrebujejo ali po njih povprašujejo (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 233).

Splet trženjskega komuniciranja sestavlja pet poglavitnih načinov komuniciranja (Kotler, 2004, str. 563–564).

Oglaševanje

Vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocije zamisli, izdelkov ali storitev s strani znanega naročnika.

Pospeševanje prodaje

Kratkoročne spodbude za spodbujanje preizkusa ali nakupa izdelka ali storitve.

Odnosi z javnostmi

Programi za promocijo ali ohranjanje podobe podjetij ali njegovih izdelkov.

Osebna prodaja

Osebni stik z enim ali več morebitnimi kupci z namenom opraviti predstavitev, odgovoriti na vprašanja in pridobiti naročila.

Neposredno in interaktivno trženje

Uporaba telefona, telefaksa, elektronske pošte ali interneta za neposredno komuniciranje ali pridobivanje odziva ali dialoga določenih sedanjih ali mogočih kupcev.

Glede na to, da IMP Klima posluje na medorganizacijskem trgu, je daleč najbolj pomembna osebna prodaja. Pomembna je tudi prisotnost na specializiranih sejmih.

4 POLJSKA

Republika Poljska je deveta največja država v Evropi s površino 312.685 km². Po številu prebivalstva (38,66 milijonov) se uvršča na 7. mesto v Evropi in na 25. mesto v svetovnem merilu (Veleposlaništvo Republike Poljske, 2006). Poljska država se je pojavila v drugi polovici 10. stoletja. Glavno mesto Varšava ima okoli 1,6 milijona prebivalcev. Druga pomembnejša mesta so še Lodz, Krakov, Poznan, Gdansk, Szczecin, Katowice in Lublin. Od leta 1999 je članica Nata in od leta 2004 članica Evropske unije.

4.1 Gospodarstvo

Poljska je država, ki je zelo bogata z naravnimi viri. To ji omogoča, da je med vodilnimi svetovnimi proizvajalci in izvozniki premoga, bakra in srebra. Ostala naravna bogastva, ki se nahajajo na njenem ozemlju, so cink, svinec, zemeljski plin in kamena sol. Naravna bogastva so vplivala tudi na razvoj poljske industrije in izvoza, še posebej do leta 1989. Do takrat so glavnino izvoza predstavljale surovine. Že od sedemdesetih let so poljske vlade skupaj s podjetji poskušale spremeniti strukturo izvoza s pomočjo povečanja naložb v proizvodnjo porabniških izdelkov ter izdelkov z večjo stopnjo predelave. Uspeh te politike se je pokazal šele po letu 1990, saj se je takrat v sodelovanju s tujimi vlagatelji začel proces preoblikovanja gospodarstva. Bistvo preoblikovanja je bilo v svobodi gospodarskih aktivnosti, lastninjenju, odprtosti do sveta ter liberalizaciji trgovine s tujino in deviznim prometom (Krawczyk, Baczyk, 1995/1996, str. 7).

Po prvih analizah je imela Poljska od vstopa v Unijo precejšnjo korist. S pomočjo strukturnih skladov in drugih sredstev EU je v zadnjih dveh letih nastalo 80.000 novih delovnih mest, bruto domači proizvod pa se je povečal za več kot dve milijardi evrov (Marinkovič, 2006, str. 14).

4.1.1 Bruto domači proizvod, inflacija ter izvoz in uvoz

Poljska je v drugi polovici devetdesetih let dosegala sorazmerno visoko rast bruto domačega proizvoda (BDP) glede na negativne trende v začetku istega desetletja. V obdobju med leti 1994 in 1999 se je BDP povečeval v povprečju za 5,7 % na letni ravni (Poljska agencija za informiranje in tuje investicije (PAIZ), 2006). Sledila so leta ekonomske krize z nizko gospodarsko rastjo, ki so dosegla vrhunec v letih 2001 in 2002, ko je bila gospodarska rast le okrog 1 %. Vzroki zanjo so tako v notranjih kot tudi v zunanjih dejavnikih. Med zunanjimi dejavniki lahko navedemo predvsem slabše gospodarske rezultate zahodnoevropskih držav, ki so vplivali na zmanjšanje povpraševanja po uvozu v največjih poljskih trgovinskih partnericah, kakor tudi umik tujega kapitala iz naložb na Poljskem. Zelo pomemben dejavnik je bila tudi ruska kriza. Prestrukturiranje določenih gospodarskih dejavnosti (jeklarstvo, rudarstvo, kmetijstvo, železnice) in zmanjšanje vlaganj v osnovna sredstva pa so notranji dejavniki, ki so vodili k nižjemu domačemu povpraševanju. Kriza je bila končana v letu 2003, kot je razvidno iz Tabele 3. Takrat je namreč poljski bruto domači proizvod zrasel za 3,8 %. V letu 2004 je bila rast 5,3 % in v letu 2005 3,2 %. Za leto 2006 analitiki ocenjujejo rast BDP v višini 3,9 – 5,0 % (Poljska agencija za informiranje in tuje investicije (PAIZ), 2006).

Poljski je v zadnjem desetletju uspelo omejiti inflacijo, ki je leta 1994 znašala 32,2 %, leta 2000 10,1 % in leta 2005 2,1 %. Od leta 2000 poljski izvoz raste z večjo stopnjo rasti kot uvoz. Za izvoz so najpomembnejši trgi Evropske unije, Rusije in Azije. V letu 2005 je poljski

izvoz znašal 89,3 milijard USD. Najpomembnejša zunanjetrgovinska partnerica tako pri izvozu kot uvozu je Nemčija, ki ima 28,2 % delež v skupnem izvozu in 24,7 % v skupnem uvozu Poljske.

Tabela 3: Gibanje bruto domačega proizvoda in inflacije v obdobju 1999–2005

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
BDP (v mia* \$) v tekočih cenah	155,4	164,2	183,2	189,0	209,6	235,8	261,9
Rast BDP (v %)	4,1	4,1	1,0	1,4	3,8	5,3	3,2
Inflacija (v %)	7,3	10,1	5,5	1,9	0,8	3,5	2,1

* milijard

Vir: Poljska agencija za informiranje in tuje investicije (PAIZ), 2006.

Za panogo, v kateri IMP Klima deluje (proizvodnja izdelkov s področja klimatizacije, ogrevanja in hlajenja), je zelo pomemben indikator rast gospodarstva. V primeru visoke gospodarske rasti se veliko investira in je povpraševanje po izdelkih panoge veliko. V primeru, da se gospodarska rast ustavi, povpraševanje po izdelkih drastično upade. Podjetje se nadeja, da bo poljsko gospodarstvo po krizni letih v začetku tega desetletja imelo zmerno gospodarsko rast, kar bo pomenilo nove investicije v gradbeništvu in posledično pomenilo večje povpraševanje po izdelkih IMP Klime.

4.1.2 Trg dela

Poljska delovna sila je ena najmlajših v Evropi. Njena zakonodaja na področju zaposlovanja je zelo liberalna in omogoča delodajalcem, da lahko hitro odpustijo odvečne delavce, kar je za delodajalce ugodno. Povprečna plača na Poljskem znaša le 20–25 odstotkov plače v zahodni Evropi in je bila tudi nižja od povprečne plače na Češkem ali Madžarskem. Plače so višje v večjih središčih in regijah z večjim deležem industrijske proizvodnje. Konec leta 2004 je bilo na Poljskem zaposlenih 12,7 milijonov ljudi, nezaposlenih pa je bilo okrog 3 milijone (Glavni statistični urad, 2006.). Potem ko so se od leta 1994 do 1997 kazala pozitivna gibanja na tem področju, so se razmere na trgu dela po tem obdobju poslabšale in se je brezposelnost začela zopet povečevati. Iz Tabele 4 je razvidno, da je bila najnižja brezposelnost leta 1997, ko je bilo brez dela 10,3 % vsega aktivnega prebivalstva. Z začetkom krize pa se je nezaposlenost hitro povečala in dosegla vrhunec v letih 2002 in 2003, ko je znašala kar 20 %.

Tabela 4: Nezaposlenost na Poljskem v obdobju 1997–2005

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Nezaposlenost (konec leta v %)	10,3	10,4	13,1	15,1	17,4	20,0	20,0	19,1	17,6

Vir: Glavni statistični urad, 2006.

Vzroke gre iskati predvsem v zmanjšani proizvodnji zaradi že prej navedene manjše rasti v državah članicah EU in izgube vzhodnih trgov, prestrukturiranju določenih gospodarskih dejavnosti (jeklarstvo, rudarstvo, kmetijstvo, železnice), prav tako pa tudi v zmanjševanju števila zaposlenih v javnem sektorju (zdravstvo, izobraževanje, javna uprava).

Kljub precejšnji brezposelnosti pa tako kot tudi v drugih državah, ni lahko najti primerno izobražen tehnični kader. S pridobivanjem le-tega bo povezan precejšnji del aktivnosti hčerinske družbe IMP Klime na Poljskem. Dejstvo pa je, da je cena dela nižja kot v ostalih novih srednjeevropskih članicah Evropske unije.

4.2 Tuje naložbe

Gospodarski dosežki Poljske so močno povezani z naložbami. Poljska je znana kot država, ki namenja veliko sredstev spodbujanju naložb, posebej tujih, saj so vir novih znanj in tehnologij. Za neposredno tujo naložbo (FDI) lahko po definiciji OECD označimo vsako naložbo, kjer investitor pridobi več kot 10 % delež v kapitalu družbe in ima dolgoročne načrte o njenem poslovanju.

Osnovni prednosti Poljske, ki privlačita tuja vlaganja, sta trg s skoraj 40 milijoni prebivalcev in centralna geografska lega med zahodno in vzhodno Evropo. Poljska tekmuje z drugimi državami te regije z nižjimi stroški dela, saj so plače v povprečju nižje kot v Evropi, prav tako pa tudi prispevki za socialno zavarovanje. Država vlaga v razvoj infrastrukture, ima konvertibilno valuto, borzo vrednostnih papirjev in liberaliziran trg (Szumski, 2000, str. 57).

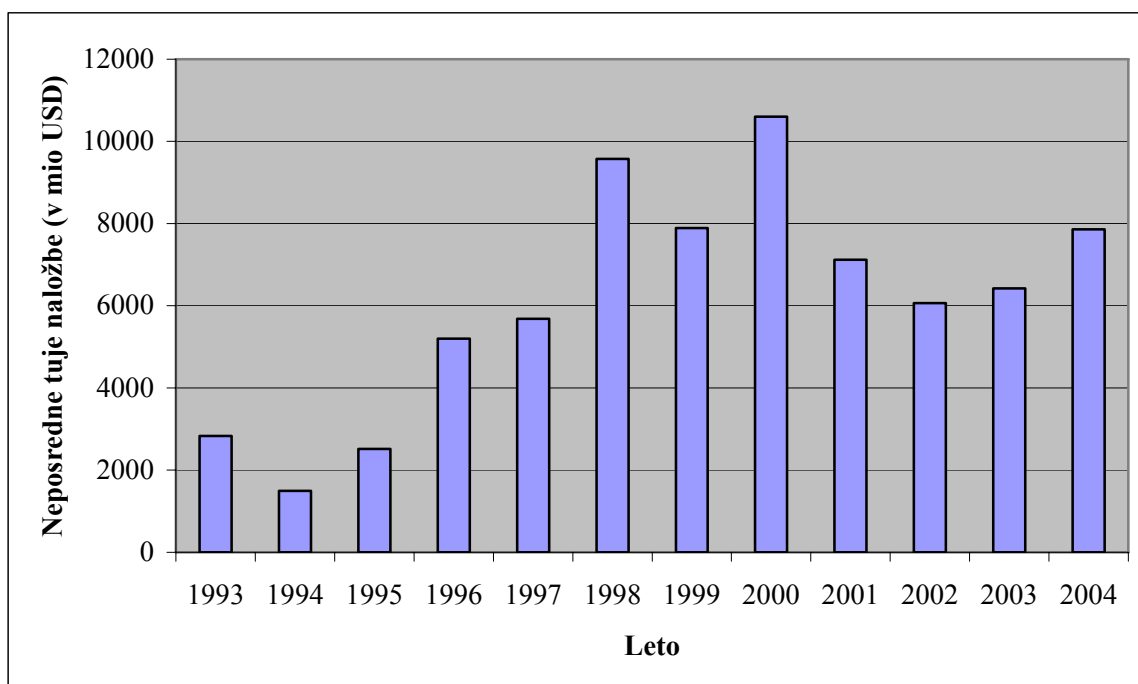
Po uveljavitvi reform v osemdesetih letih prejema Poljska skoraj polovico tujih naložb v srednjo in vzhodno Evropo. Ključni dejavnik za to je bil proces politične in ekonomske preobrazbe. Z njim so bili ustvarjeni ugodni pravni, ekonomski in infrastrukturni pogoji za tuje investitorje. Ob bok jim lahko prištejemo še članstvo Poljske v OECD-ju (od leta 1996), Natu (od 1999) in Evropski uniji (od leta 2004). Slednje je dalo tujim naložbam nov zagon (Poljska agencija za informiranje in tuje investicije (PAIZ), 2006). Podjetja plačujejo 22-odstotni davek na dobiček. Tuja podjetja so do sedaj levji delež naložb namenila proizvodnemu sektorju, sledi finančni sektor. Mnoge družbe so izbrale Poljsko kot odskočno desko za osvajanje trgov drugih držav tega območja. Poljska je privlačila največ neposrednih tujih naložb med vsemi državami v srednji in vzhodni Evropi. Skupna vsota v obdobju 1993–2004 znaša 84,5 milijard USD (Poljska agencija za informiranje in tuje investicije (PAIZ), 2006).

Do konca leta 2004 so največ vlagali vlagatelji iz Francije (16 milijard USD), sledijo Nizozemci, Američani in Nemci.

Analiza naložb po dejavnostih kaže, da so tuji vlagatelji na Poljskem vstopili v številne dejavnosti. Največji je bil delež investicij v proizvodne dejavnosti (32,2 milijardi USD), sledijo finančno posredništvo z 18,9 milijard USD in trgovina z 9,5 milijard USD.

Zaradi okolja, ki je naklonjeno in celo spodbuja tuje naložbe IMP Klima ne pričakuje birokratskih težav pri oblikovanju lastne prodajne enote na poljskem trgu.

Slika 2: Neposredne tuje naložbe na Poljskem v obdobju 1993-2004



Vir: Poljska agencija za informiranje in tuje investicije (PAIZ), 2006.

4.3 Poljska in Slovenija

Blagovna menjava se med državama dinamično razvija. Vrednost slovenskih naložb na Poljskem znaša okoli 100 milijonov EUR. Največji slovenski investitorji na Poljskem so Lek, Krka in ETI Izlake (ki je kupil poljsko podjetje Polam). Na Poljskem je registriranih 16 slovenskih podjetij, devet jih ima svoja predstavništva, ustanovljena so bila štiri mešana podjetja, več kot 20 slovenskih podjetij pa na poljskem trgu posluje preko poljskih podjetij ali zastopnikov.

Sodelovanje med državama se krepi od leta 1996, ko je Slovenija postala članica CEFTE. Vrednost trgovinske menjave je v letu 2005 dosegla 598,2 milijona EUR. Slovenski izvoz na Poljsko je bil leta 2005 za 5,2 odstotka višji kot leto poprej in je znašal 361,6 milijonov EUR, delež Poljske pa je v celotnem slovenskem izvozu znašal 2,7 odstotka. Uvoz iz Poljske je znašal v letu 2005 236,6 milijonov EUR in se je povečal za 25 odstotkov v primerjavi s predhodnim letom. Poljska je na 15. mestu med največjimi slovenskimi dobavitelji, njen

delež v slovenskem uvozu znaša 1,6 odstotka. Podrobnejši podatki o gibanju izvoza in uvoza med Slovenijo ter Poljsko v obdobju 2001–2005 so razvidni iz Tabele 5.

Tabela 5: Trgovinska menjava med Slovenijo in Poljsko v obdobju 2001–2005

Leto	Izvoz (v mio EUR)	Uvoz (v mio EUR)
2001	271,1	136,2
2002	304,6	148,2
2003	310,9	162,0
2004	343,7	188,8
2005	361,6	236,6

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije 2006, 2006.

Zemljepisna lega Poljske povečuje možnosti Slovenije za njen prodor na trge nekdanje Sovjetske zveze. Na drugi strani pa je Slovenija glede na njeno zemljepisno lego ter stike z državami nekdanje Jugoslavije za Poljsko zanimiv partner in most za povečanje izvoza v te države.

5 IMP KLIMA

Poslovna dejavnost družbe IMP Klima d. o. o. je trženje, razvoj, prodaja in proizvodnja izdelkov s področja klimatizacije, ogrevanja in hlajenja, kar obsega (IMP Klima, 2006):

- prezračevanje,
- ogrevanje in hlajenje,
- vlaženje in sušenje zraka,
- filtriranje zraka,
- dušenje zvoka v prezračevalnih kanalih in
- požarno varnost.

Konec leta 2005 je bilo v družbi 267 zaposlenih in prodaja je v tem letu znašala 19,6 milijonov EUR. Od leta 2001 je v lasti korporacije Hidria. Celoten sistem družbe je od leta 1996 urejen po zahtevah standardov ISO 9001 in ISO 14001 od leta 1999.

Poslovna dejavnost družbe se deli na naslednje programe oziroma profitne centre (IMP Klima d. o. o. – Poslovno poročilo za leto 2005, 2006, str. 4):

- program Klima (rešetke, difuzorji, regulatorji pretoka zraka, dušilci zvoka, vpihovalne šobe),
- program Energetika (talni in vetilatorski konvektorji),
- program Požarna zaščita (protipožarne in dimno-odvodne lopute)
- program Absolutna filtracija (ohišja s predfiltri in HEPA filtri, filtrske rešetke)

- program Posebni izdelki in storitve - preoblikovanje pločevine do debeline 3 mm in prašno barvanje (pomemben z vidika izravnavanja sezonskih vplivov in izrabe proizvodnih zmogljivosti).

Njeni izdelki so v uporabi v vrsti projektov na področjih:

- komfortne klimatizacije poslovnih prostorov, trgovskih centrov, šol, hotelov, športnih in drugih prostorov;
- industrijskega prezračevanja v vseh vrstah industrijskih objektov;
- čistih prostorov v laboratorijih, bolnicah, farmaciji, kemični, prehrabni, mikroelektronski industriji in drugih dejavnostih.

Vizija podjetja je »dolgoročna poslovna rast in uvrstitev v vodilno skupino evropskih proizvajalcev, ki z visokim razvojnim in tehnološkim znanjem ustvarjajo lastne inovativne rešitve na področju klimatizacije, ogrevanja in hlajenja« (IMP Klima, 2006).

Poslovni cilji podjetja so (IMP Klima d. o. o. – Poslovno poročilo za leto 2005, 2006, str. 3):

- povečevanje prodaje na vseh tržnih območjih, poudarek bo na tistih območjih, kjer nastopa z lastno blagovno znamko;
- trženje izdelkov lastnega razvoja ter izdelkov z visoko dodano vrednostjo;
- stalno naraščanje prihodka/zaposlenega in dodane vrednosti na zaposlenega;
- razvoj novih izdelkov in storitev v skladu s tržnimi trendi;
- poslovanje podjetja naj bi temeljilo na prodaji in trženju lastnih proizvodnih programov, dopolnilnega programa prodaje ter projektivi in inženiringu;
- investicije v moderno in fleksibilno tehnologijo in širitev proizvodnih kapacitet ter dokončanje gradnje laboratorija za meritve.

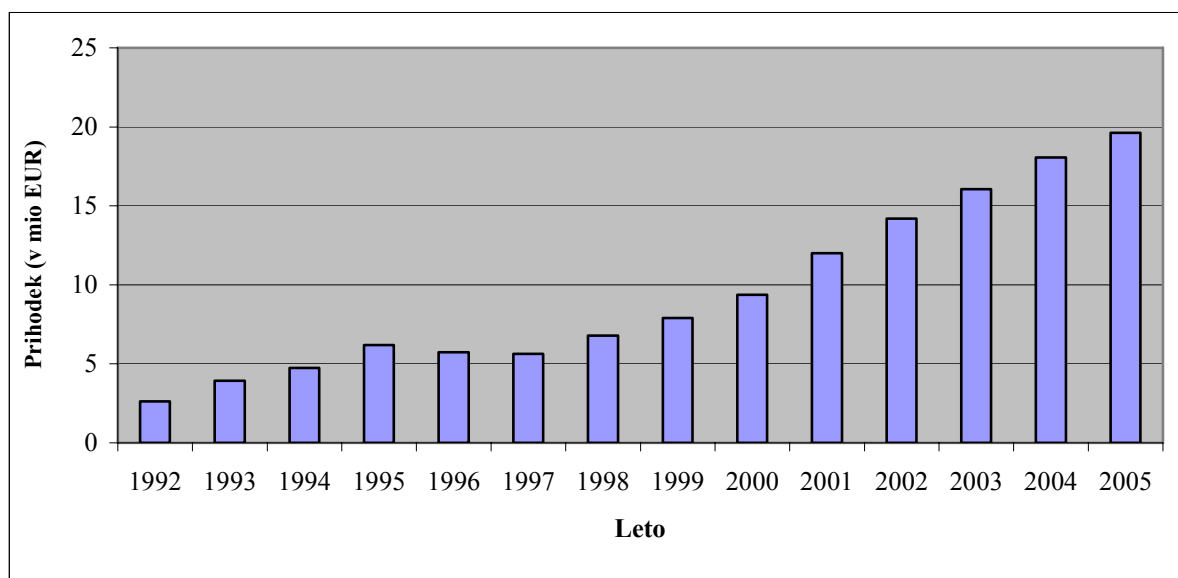
Med prednosti podjetja bi lahko prišteli poznano blagovno znamko doma in v tujini, visoko stopnjo prilagodljivosti posebnim željam in potrebam kupcev, konkurenčne dobavne roke, varne in funkcionalne izdelke s preverjeno kvaliteto, dolgoročno sodelovanje s svetovno znanimi imeni na področju klimatizacije, ogrevanja in hlajenja.

5.1 Zgodovinski razvoj podjetja

Zametki dejavnosti današnje družbe IMP Klima segajo v leto 1954, ko je v Idriji nastalo Komunalno podjetje Idrija, ki se je leta 1958 preimenovalo v obrtno podjetje Simplex. Osrednje dejavnosti so bile: napeljave centralnega ogrevanja, vodovodne napeljave ter ključavničarstvo. Ob koncu šestdesetih je Simplex zaposloval že 550 ljudi, ustanovil projektivni biro z 20 strojnimi inženirji ter z enotami v Postojni, Novi Gorici, Izoli in Ljubljani pokrival vso zahodno Slovenijo ter Istro. Leta 1973 je bil Simplex vključen v sistem IMP (Industrijska montažna podjetja) in se kot IMP TIO (Tovarna inštalacijske opreme) osredotočil na proizvodnjo prezračevalnih elementov. V sedemdesetih je bila

zgrajena prva proizvodna hala v Godoviču, ob začetkih osemdesetih še druga. Družba je začela vlagati v sodobno tehnologijo CNC ter s svežim znanjem pospešila razvoj. Leta 1989 je razpadel sistem SOZD IMP, ki je združeval 19 podjetij in 8.000 zaposlenih. V kriznih razmerah izgube jugoslovanskih trgov je IMP TIO ustanovil dve hčerinski družbi: IMP Klimo Godovič (proizvodnja klima sistemov) in IMP Vrata Idrija (proizvodnja industrijskih vrat). Po hitri preusmeritvi na tuje trge je delež izvoza družbe IMP Klima leta 1993 že presegel 50 % vse prodaje. Tri leta kasneje je bila izvedena rekonstrukcija proizvodnje. Začelo se je obdobje velikih vlaganj v razvoj novih izdelkov, stroje, tehnologijo, trženje in kadre (IMP Klima, 2006).

Slika 3: Prihodek družbe IMP Klima v obdobju 1992–2005



Vir: IMP Klima d. o. o. – Poslovno poročilo za leto 2005, 2006, str. 8.

IMP Klima v zadnjih letih poslovanja beleži stalno rast prihodkov. Kot je razvidno iz Slike 3, je prihodek v letu 2005 znašal 19,6 milijonov EUR. Edini leti, v katerih prihodek ni rasel, sta bili 1996 in 1997, in sicer zaradi stečajev dveh pomembnih kupcev iz Italije in Avstrije.

Leta 2001 je bila IMP Klima vključena v korporacijo Hidria. V naslednjih letih se je znotraj Hidrie oblikovala skupina družb IMP Klime (oz. IMP Klima Group). Skupino IMP Klima sestavlja krovna družba IMP Klima in 6 povezanih družb, ki se ukvarjajo s proizvodnjo, storitvami in prodajo klimatizacijskih sistemov. V to skupino danes sodijo:

- IMP Klima (Godovič) – krovna družba,
- IMP Klimat (Ljubljana) – proizvodnja klimatskih naprav in komponent,
- Rotos (Idrija) – proizvodnja industrijskih vrat in ventilatorjev,
- Hidria Inženiring (Godovič) – inženiring, avtomatizacija in servis,
- Raziskovalno tehnološki center – Inštitut za klimatizacijo, ogrevanje in hlajenje (Godovič),
- Uniklima (Bosna in Hercegovina) – proizvodnja komponent za prezračevanje in klimatizacijo in

- GIF (Nemčija) – aktivni stropovi za prezračevanje velikih kuhinj.

Skupina je imela v letu 2005 660 zaposlenih in ustvarila 43 milijonov EUR letnega prometa.

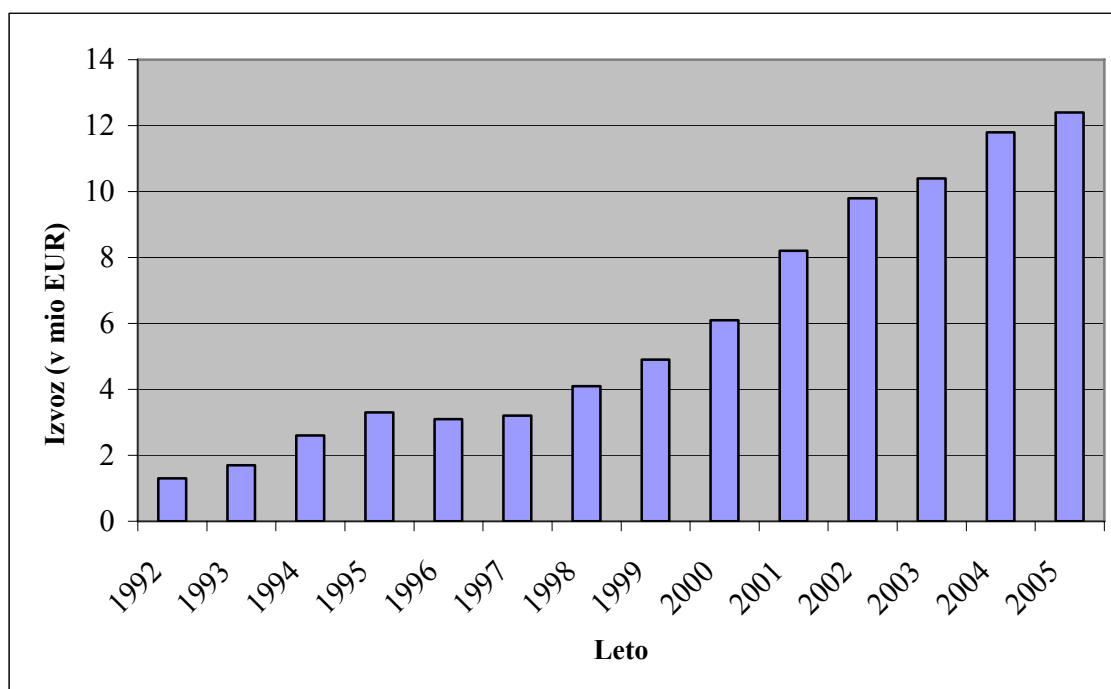
5.2 Mednarodno poslovanje IMP Klime

IMP Klima se je močno usmerila v mednarodno poslovanje potem, ko je leta 1991 z osamosvojitvijo Slovenije izgubila dve tretjini trga na ozemlju bivše Jugoslavije. V zadnjih letih izvozi približno 2/3 proizvodnje. Skupno izvažajo v 35 držav v Evropi, severni Ameriki, Bližnjem vzhodu pa tudi v Hong Kong, Singapur in Avstralijo.

Najpomembnejši tuji trgi so:

- Rusija,
- Avstrija,
- Nemčija in
- Francija.

Slika 4: Izvoz družbe IMP Klima v obdobju 1992–2005

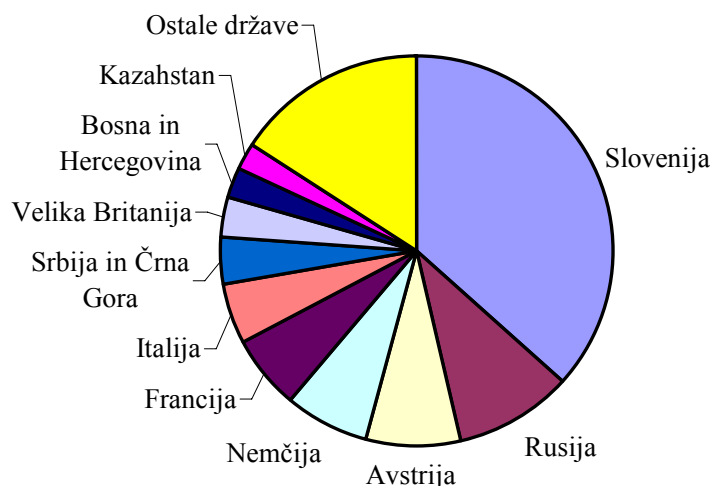


Vir: IMP Klima d. o. o. – Poslovno poročilo za leto 2005, 2006, str. 11

Natančnejša delitev prodaje po državah je razvidna iz Slike 5.

V večini držav poteka prodaja prek enega ali več distributerjev. V večini primerov so to večji distributerji opreme za klimatizacijo, ogrevanje in hlajenje.

Slika 5: Prodaja IMP Klime po državah v letu 2005



Vir: IMP Klima d. o. o. – Poslovno poročilo za leto 2005, 2006, str. 12

Na nekaterih trgih pa IMP Klima nastopa tudi samostojno z lastnimi družbami. Ti trgi so:

- Bosna in Hercegovina,
- Srbija,
- Rusija in
- Portugalska.

Področja Rusije, vzhodne Evrope in Balkana so za IMP Klimo strateškega in prioritarnega pomena zaradi naslednjih razlogov:

- na teh trgih uspeva pri uveljavljanju lastne blagovne znamke,
- trgi imajo velik potencial in
- klimatizacija je na teh trgih v vzponu.

6 IMP KLIMA POLJSKA

6.1 Analiza poljskega trga klimatizacije, ogrevanja in hlajenja

Poljski trg je zaradi svoje velikosti zelo privlačen za vse ponudnike izdelkov klimatizacije, ogrevanja in hlajenja. Tu nastopajo tako številni domači proizvajalci, kot tudi vsa pomembnejša evropska podjetja. Skupna letna vrednost, ki se na Poljskem potroši za izdelke s področja klimatizacije, ogrevanja in hlajenja, je ocenjena na okrog 75 milijonov EUR.

Poljski trg ima nekatere zakonitosti, ki v marsičem odstopajo od tistih, ki so v navadi v drugih evropskih državah. Zaradi tega je zelo pomembno (Elaborat o ustanovitvi tehnične pisarne na Poljskem, 2005, str. 3):

- imeti lokalne sodelavce,
- poznati način razmišljanja poslovnih partnerjev,
- poznati način dela državnih institucij, kjer je še vedno močno prisotno staro birokratsko in realsocialistično razmišljanje,
- neprestano spremljati cene in kakovost izdelkov, saj je prisotna vsa mednarodna in močna domača konkurenca,
- pridobiti nacionalne certifikate,
- prisoten je stalen pritisk na znižanje cen ob nespremenjeni kakovosti,
- poznati miselnost vlagateljev (ali vgradnja izdelkov ne glede na ceno ali pa vgradnja cenениh izdelkov).

Po gospodarski rasti, ki se je končala leta 2000, je sledilo obdobje recesije. Recesija je sicer prizadela dejavnost, v kateri posluje IMP Klima, šele leto pozneje. Vzrok za zamik je, da so investitorji zaključevali s projekti, ki so jih začeli še pred nastopom recesije. Vzroki za recesijo so bili notranji in zunanji. Med zunanjimi dejavniki lahko navedemo predvsem slabše gospodarske rezultate zahodnoevropskih držav, ki so vplivali na zmanjšanje povpraševanja po uvozu v največjih poljskih trgovinskih partnericah, kakor tudi umik tujega kapitala iz naložb na Poljskem. Zelo pomemben dejavnik je bila tudi ruska kriza. Kot notranja dejavnika lahko navedemo prestrukturiranje določenih gospodarskih dejavnosti (jeklarstvo, rudarstvo, kmetijstvo, železnice) in zmanjšanje vlaganj v osnovna sredstva, kar je vodilo k nižjemu domačemu povpraševanju.

Rahla gospodarska rast se je ponovno začela leta 2003. V dejavnosti, v kateri deluje IMP Klima, pa je bilo mogoče zaznati izboljšanje položaja šele leta 2004, kar je posledica dejstva, da se izdelki IMP Klime vgrajujejo v končni fazi izgradnje objektov. Poljska je po vstopu v Evropsko unijo privabila več novih investicij iz celega sveta, kar je povzročilo še dodatno povečanje povpraševanja po izdelkih za klimatizacijo, ogrevanje in hlajenje. Seveda pa je nov zagon gospodarske rasti privabil tudi novo konkurenco, ki si hoče odrezati svoj kos pogače. Posledično pa je okrepljena konkurenca pomenila znižanje nivoja cen (Brenčič, 2006).

6.2 Konkurenca na poljskem trgu

Tuja podjetja, ki poslujejo na poljskem trgu, lahko glede na obliko vstopa razdelimo v naslednje skupine (Brenčič, 2006):

- podjetja z lastnimi proizvodnimi enotami (Flaktwoods, Lindab, System Air, Berlinerluft),
- podjetja z lastnimi prodajnimi in skladiščnimi enotami (Trox, France Air, Air Trade Centre),

- podjetja, ki so prisotna na poljskem trgu preko zastopnikov (Schako, Krantz, Minib, Jaga, Swegon),
- podjetja, ki pokrivajo poljski trg iz centrale (Panol iz Francije).

V začetni fazi so tuje družbe ustanovljale podružnice, ki so le prodajale opremo, izdelano v tujini, oziroma so nastopale preko zastopnikov. V zadnjem času pa se konkurenca odloča za prevzeme poljskih podjetij iz te dejavnosti oziroma gradijo lastna proizvodna podjetja.

Tržni vodja je, tako kot na večini evropskih trgov, nemško podjetje Trox AG. Zanj so značilni inovativni izdelki višjega cenovnega nivoja. Po celem svetu skupno zaposluje 2700 ljudi in v letu 2005 je promet družbe znašal 270 mio EUR. Glavnina proizvodnje poteka v Nemčiji, poleg tega pa ima proizvodne zmogljivosti še v Veliki Britaniji, Švici, Španiji, Italiji, Braziliji, Južni Afriki, Maleziji ter na Kitajskem.

Drugi najpomembnejši konkurent je France Air. Podjetje prihaja iz Francije. Za to družbo je značilno, da ni proizvajalec opreme za klimatizacijo, ogrevanje in hlajenje, temveč je trgovec. Opremo kupuje pri različnih dobaviteljih v Evropi ter jo prodaja pod svojo blagovno znamko. Celotna letna prodaja družbe znaša 96 milijonov EUR.

Pomemben konkurent je tudi Air Trade Centre. Sedež ima v Belgiji, ter trenutno 12 podružnic v Evropi in na Bližnjem vzhodu. Tudi ta družba, tako kot France Air, ni proizvajalec, temveč trgovec s tovrstno opremo.

Na trgu talnih konvektorjev je poleg zahodnoevropskih proizvajalcev Gee, Kampmanna in Jage opaziti aktivnosti čeških družb, ki s kvalitetnimi in konkurenčnimi izdelki vstopajo na poljsko tržišče. Med njimi je najbolj aktiven Minib.

Domača konkurenca iz leta v leto raste in se razvija v kvalitetne ponudnike opreme za klimatizacijo, ogrevanje in hlajenje. Pomembnejši domači proizvajalci so Smay, Frapol, Klimor, Centrum Klima, KMW in Koss. V organizaciji proizvodnje in prodaje vsako leto zmanjšujejo razliko do tuje konkurence. Zaradi nižjih stroškov uporabljajo tržne poti regionalnih poslovnih partnerjev. Prisotna je še množica manjših ponudnikov, ki ponuja tehnološko enostavnejše izdelke. Osnovne prednosti domačih proizvajalcev so:

- odpadejo transportni stroški (ki znašajo, npr. pri prevozu iz Slovenije okrog 10 % vrednosti kupljenih izdelkov),
- zelo konkurenčne cene,
- ugoden nakup surovin na poljskem trgu,
- poceni delovna sila,
- zelo kratki dobavni roki in
- ugodni plačilni pogoji (od 60 do 90 dni po izstavitvi računa).

Podjetje Smay je bilo ustanovljeno leta 1989. Sedež ima v Krakovu. Hiter razvoj podjetja se je začel po letu 1997, ko so na trg ponudili široko paleto izdelkov. Ponujajo distributivne elemente (rešetke, difuzorje ...), dušilce zvoka, protipožarne lopute in opremo za tako imenovane čiste prostore. V zadnjih letih veliko investirajo v posodobitev proizvodnje.

Frapol je poljsko-avstrijsko podjetje. Nastal je leta 1990 z združitvijo treh podjetij, poljskih Instal Krakov in Instal Varšava ter avstrijske Frabe. Sedaj je podjetje povsem v poljski lasti. Začeli so s proizvodnjo pravokotnih in okroglih kanalov za prezračevanje ter nato širili proizvodni program z zahtevnejšimi izdelki, kot so regulatorji pretoka zraka, dušilci zvoka, protipožarne lopute, rešetke in klimati. Imajo tudi lasten laboratorij za testiranje delovanja izdelkov. Trenutno je v podjetju 200 zaposlenih.

Podjetje Klimor je bilo ustanovljeno leta 1967 in je vodilno poljsko podjetje za ventilacijo v ladjedelništvu. Od osemdesetih let prejšnjega stoletja opremlja tudi objekte na kopnem. Ima 200 zaposlenih in ponuja široko paleto izdelkov.

Centrum Klima je bila ustanovljena leta 1995 in je distributer z izdelki za klimatizacijo, ogrevanje in hlajenje. Centralno skladišče ima v Varšavi. Zaradi velike količine izdelkov na zalogi je njena konkurenčna prednost v hitrih dobavah.

Natančne tržne deleže konkurentov ni mogoče navesti, saj ne obstaja nobena uradna statistika, kakor tudi ne obstajajo podatki znotraj interesnega združenja. Po oceni predstavnikov IMP Klime je največji domači konkurent Smay.

6.3 Dosedanje aktivnosti IMP Klime na poljskem trgu

Podjetje IMP Klima je na poljskem trgu prisotno od leta 1995 dalje. Takrat je vzpostavilo tesnejše vezi s podjetjem Ampar iz Varšave. Le-to je kasneje izrazilo željo, da bi tržilo izdelke IMP Klime predvsem na območju Varšave, saj je zaradi velikih razdalj težko pokriti celoten poljski trg. Zaradi tega je IMP Klima vzpostavila poslovne odnose še z nekaterimi drugimi podjetji iz večjih mest na Poljskem (Krakov, Wroclaw, Lodz, Rzeszow). Kupci izdelkov IMP Klime na Poljskem so inštalaterska in trgovska podjetja, ki v večini primerov tudi sama vgradijo kupljeno opremo.

Nadalje so navedeni pomembnejši kupci izdelkov IMP Klime na poljskem trgu:

Ampar

Ampar je najpomembnejši partner IMP Klime na Poljskem. Podjetje, ki se ukvarja z inženiringom, ima sedež v Varšavi. Prvi poslovni stiki segajo v leto 1995. Vrednost prodaje tej družbi je v vsem obdobju prisotnosti IMP Klime na poljskem trgu pomenila več kot polovico vse prodaje na ta trg.

Klimawentex

Klimawentex ima sedež v mestu Rzeszow. Ustanovljeno je bilo leta 1988. Ima 112 zaposlenih. Sodelovanje s podjetjem Klimawentex se je pričelo v letu 1997. Od tedaj naprej promet hitro raste. Posebno velik skok v prodaji je bil v letu 2000, ko je to podjetje tudi postalo drugo po prometu. Ukvarja se z montažo izdelkov. Prihaja z vzhoda države.

Centrum Wentilacij

Podjetje prihaja iz Wroclawa. Poslovno sodelovanje se je pričelo v letu 1996. Do l. 1999 se je promet zelo hitro povečeval. Specializirano je za opremljanje bolnišnic in zahtevnih proizvodnih procesov, ki zahtevajo tako imenovano tehnologijo čistih prostorov.

Rosenberg

Rosenberg je podružnica mednarodnega podjetja. Sodelovanje s tem podjetjem se je pričelo v letu 2000. Ukvarja se z inženiringom.

Tabela 6: Pomembnejši objekti na Poljskem, ki so opremljeni z izdelki IMP Klime

Objekt	Mesto
Predsedniška poletna rezidenca	Varšava
Parlament Republike Poljske	Varšava
Trgovski center Arkadia	Varšava
Francoska ambasada	Varšava
Farmacevtska tovarna KRKA	Varšava
Športna dvorana TOWAR	Varšava

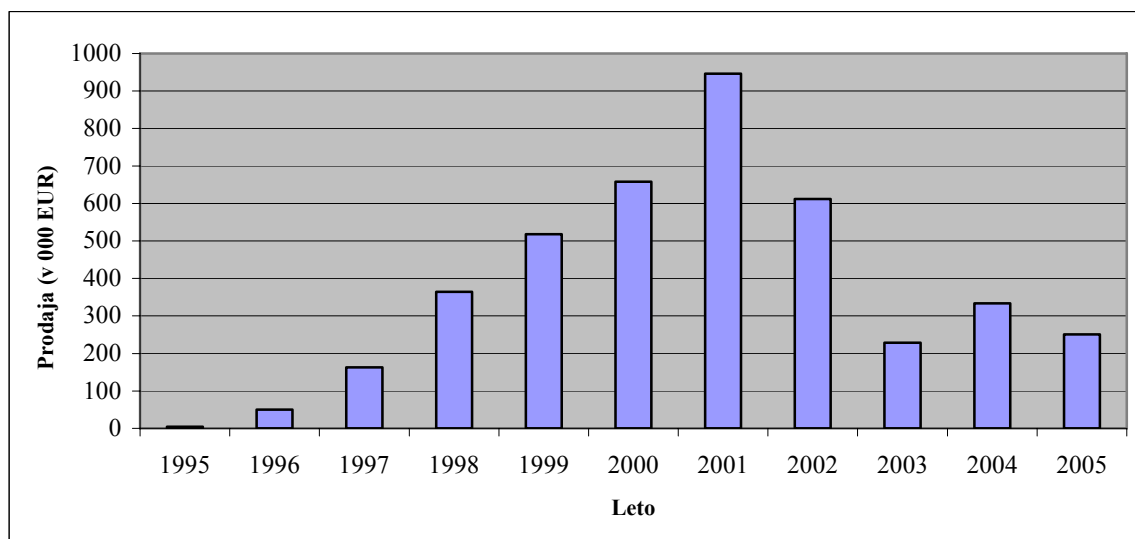
Vir: Lista referenc, 2006.

V prvih dveh letih poslovanja na tem trgu (1995 in 1996) obseg prodaje ni bil velik. Nato je sledilo obdobje nadpovprečno visoke rasti (v primerjavi z ostalimi trgi), ki je trajalo do leta 2001. V tem letu je IMP Klima dosegla največjo prodajo na poljski trg in sicer v višini 946.000 EUR. Potem je poljsko gospodarstvo zaradi predhodno navedenih razlogov padlo v recesijo, kar je pomenilo drastično zmanjšanje naložb in s tem posledično povpraševanja po izdelkih za klimatizacijo, ogrevanje in hlajenje. Ponovno se je pojavilo povečanje povpraševanja v letu 2004.

Izdelki, ki so jih do sedaj kupovala poljska podjetja pri IMP Klimi (razdeljeni po programih), so:

- program Požarna zaščita je po obsegu najpomembnejši; protipožarne lopute trenutno predstavljajo 44 % celotne prodaje;
- programa Klima, kjer večino prodaje predstavljajo zahtevnejši izdelki, kot so linijski in vrtinčasti difuzorji ter vpihovalne šobe; trenutno predstavlja 36 % celotne prodaje; z osnovnimi izdelki (rešetke, okrogli in kvadratni difuzorji) podjetje ne more konkurirati domači konkurenci, ki je cenovno ugodnejša in zagotavlja krajše dobavne roke;
- program Energetika (predvsem talni konvektorji) predstavlja 20 % prodaje.

Slika 6: Prodaja izdelkov IMP Klime na Poljskem v obdobju 1995–2005



Vir: Elaborat o ustanovitvi tehnične pisarne na Poljskem, 2005, str. 5.

Zaradi slabših rezultatov po letu 2001 je IMP Klima v sodelovanju s partnerji (Ampar, Klimawentex, Centrum Wentilacij) izdelala načrt aktivnosti za povečanje prodaje. IMP Klima je bila na osnovi dogovorjenega aktivna na naslednjih področjih (Brenčič, 2006):

- povečanje tehnične podpore distributerjem,
- povečanje njenega angažiranja pri obdelavi projektov, iskanju ustreznih rešitev,
- večje prilagajanje na specifične potrebe (posebne izvedbe izdelkov) in
- oskrbovanje z večjo količino tehnične dokumentacije in promocijskega materiala, za najbolj prodajane izdelke v poljskem jeziku.

Distributerji so povečali svoje aktivnosti v smeri:

- intenzivnejšega dela s projektanti,
- spremljanja delovanja konkurence,
- oblikovanja skladišča za prodajo iz zaloge in
- oglaševanja in druge promocije za IMP Klimo.

Navedene aktivnosti, kakor je razvidno iz gibanja prodaje po letu 2001 (Slika 6), niso prinesle zelenih rezultatov, zato IMP Klima želi spremeniti strategijo trženja na poljskem trgu.

6.4 SWOT analiza

V nadaljevanju predstavljam SWOT analizo vstopa IMP Klime na poljski trg:

Tabela 7: SWOT analiza

Prednost	Slabost
Večja prisotnost na trgu in neposredne informacije o dogajanju na trgu Širina prodajnega programa IMP Klime Prilagodljivost zahtevam kupcev Dobavni roki Certifikati Tehnična dokumentacija v poljskem jeziku	Nekonkurenčnost pri enostavnih izdelkih v primerjavi s domačo konkurenco Reakcija obstoječih kupcev na ustanovitev lastnega podjetja
Priložnosti	Nevarnosti
Slovansko poreklo Velikost trga Zmerna gospodarska rast	Dolgi plačilni roki Plačilna nedisciplina Konkurenca

Vir: Elaborat o ustanovitvi tehnične pisarne na Poljskem, str. 8.

6.4.1 Prednosti

Poglavitno prednost neposrednega vstopa na poljski trg predstavlja večja prisotnost na trgu in s tem povezane informacije o dogajanju na trgu. Lahko rečemo, da to pomeni večjo možnost obvladovanja celotne verige, ki odloča, kateri ponudnik bo prodal opremo. V primeru izvoza kupec vedno predstavlja filter za informacije o dejanskem dogajanju na trgu. Z neposrednim vstopom se pojavi tudi možnost poslovnega sodelovanja z veliko večjim številom kupcev. Za dosego boljšega poslovnega rezultata pa so pomembni tudi: širina prodajnega programa, ki ga ima IMP Klima (IMP Klima lahko skupaj s podjetji v skupini ponudi celovite rešitve s področja klimatizacije, ogrevanja in hlajenja.); prilagodljivost zahtevam kupcev (uspeh IMP Klime v preteklosti je temeljil na tem, da je znala prisluhniti posebnim potrebam njenih kupcev); kratki dobavni roki. (dobavni roki so večinoma konkurenčni in znašajo od 2 do 3 tedne; najpogosteje uporabljeni izdelki so na zalogi); certifikati (IMP Klima ima pridobljene vse certifikate, ki so potrebni za prodajo izdelkov na poljskem trgu); tehnična dokumentacija v poljskem jeziku.

6.4.2 Slabosti

V okviru ustanavljanja lastne družbe na poljskem trgu IMP Klimu najbolj skrbi reakcija obstoječih kupcev. Velika večina obstoječih kupcev je distributerjev opreme za klimatizacijo, ogrevanje in hlajenje, ki jo nato ali vgradijo ali prodajo končnim kupcem (inštalaterjem). Lastna prodajna enota na Poljskem bo pomenila konkurenco obstoječim distributerjem, saj bodo kupci prodajne enote isti kupci, ki sedaj kupujejo opremo pri njih. IMP Klima želi odpraviti nekonkurenčnost z novo generacijo jeklenih in aluminijastih rešetk, ki bodo zaradi manjše količine uporabljenega materiala in avtomatizacije proizvodnje cenejše. Ta izboljšava bo pomenila večjo konkurenčnost na vseh tržiščih, na katerih nastopa.

6.4.3 Priložnosti

Slovenci in Poljaki izhajamo iz podobnega okolja, zato ni zaznati izrazitejšega kulturnega šoka ob začetku sodelovanja, kar se dogaja ob kontaktih z zahodno Evropo. Poljski trg je največji trg v novih članicah Evropske unije. Letna vrednost prodaje panoge, v kateri je prisotna IMP Klima, znaša 75 milijonov EUR. Poljska trenutno dosega zmerno gospodarsko rast, kar pomeni nove investicije in tudi stalno povpraševanje po izdelkih IMP Klime.

6.4.4 Nevarnosti

Plačilni roki se gibljejo med 90 in 120 dnevi od datuma prodaje. Poleg tega pa je prisotna tudi plačilna nedisciplina. Mnogo podjetij se spopada s problemi zaradi neplačil za dobavljene izdelke in storitve. Lahko bi rekli, da so podjetja postavljena pred dva izziva. Prvi je izdelke prodati, drugi pa prejeti plačilo zanje. Poleg domačih proizvajalcev so prisotni vsi pomembnejši evropski proizvajalci opreme za klimatizacijo, hlajenje in ogrevanje. Vedno obstaja tudi nevarnost, da pade poljsko gospodarstvo v ponovno recesijo, kar pomeni, da se ustavijo investicije in posledično močno pade povpraševanje po izdelkih panoge v kateri se nahaja IMP Klima. V tem primeru bo zelo težko doseči zastavljene cilje poslovanja družbe na poljskem trgu.

6.5 Strategija trženja po elementih trženjskega spleta

V tretjem poglavju je teoretično prikazan trženjski splet v medorganizacijskem trženju. V nadaljevanju sledi praktičen prikaz tega modela na primeru IMP Klime na poljskem trgu.

Trg izdelkov za klimatizacijo, ogrevanje in hlajenje je primer medorganizacijskega trga. Na eni strani nastopajo prodajalci, pogosto spremljani s strani razvojnih inženirjev. Na drugi strani so nabavniki, ki so prav tako poznavalci izdelkov. Prav tako kot cena so pomembne tehnične karakteristike izdelkov, dobavni rok in kakovost izdelave.

6.5.1 Izdelek

IMP Klima bo v prihodnje na poljskem trgu prodajala izdelke naslednjih programov: Požarna zaščita, Klima, Energetika in Absolutna filtracija.

Izdelki morajo biti podprti s tehnično dokumentacijo, ki olajšajo pravilen izbor le-teh. V zadnjih letih tiskano dokumentacijo zamenjujejo računalniški programi, ki olajšajo delo projektantom. Temu trendu od leta 2000 sledi tudi IMP Klima. Z računalniškim programom je sedaj podprta že večina izdelkov.

Adaptacije izdelkov zaradi zakonskih zahtev niso potrebne. Je pa IMP Klima znana po tem, da prisluhne željam kupca, če želi izdelek, ki odstopa od standardnega programa.

IMP Klima želi nekonkurenčnost pri jeklenih in aluminijastih rešetkah odpraviti z razvojem nove generacije, ki bo zaradi manjše količine uporabljenega materiala in avtomatizacije proizvodnje cenejša.

V Evropi se v zadnjih letih zelo krepi moč podjetij, ki niso proizvajalci tovrstne opreme, temveč z njo le trgujejo pod svojo blagovno znamko (npr. France Air, Air Trade Centre). Dobavitelje imajo po celotni Evropi in v Turčiji, čedalje bolj zanimivi pa so tudi proizvajalci z Daljnega vzhoda. Poslovna politika podjetja je, da razen v izjemnih primerih, dobavlja opremo pod blagovno znamko IMP Klima.

IMP Klima je pridobila certifikat ISO 9001 leta 1996 in ISO 14001 leta 1999. Podjetje je leta 2004 v Varšavi certificiralo novo generacijo protipožarnih loput, ki je prilagojena novim poljskim in evropskim standardom. Izdelki Programa energetika morajo biti opremljeni z znakom CE.

Glede na to, da sta obe državi članici Evropske unije, je med njima prost pretok blaga.

6.5.2 Cena in prodajni pogoji

IMP Klima se pozicionira kot proizvajalec kvalitetnih izdelkov po zmerni ceni, kar se je izkazalo za uspešno poslovno politiko. Cenovno je ugodnejša od tržnih vodij, ki prihajajo iz Nemčije. Njen cenovni nivo pa je nad nivojem proizvajalcev iz južne in vzhodne Evrope (torej tudi poljskih), ki ponujajo poceni, tehnološko manj zahtevne izdelke nižje kakovosti.

IMP Klima uporablja instrument diferenciacije cen na različnih evropskih trgih. Trg klimatizacije, ogrevanja in hlajenja v Evropi lahko na grobo razdelimo na tri nivoje. V skupino držav z najnižjim cenovnim nivojem lahko uvrstimo Italijo, Francijo in Španijo. Srednji cenovni nivoji se dosegajo v Avstriji, Nemčiji, Belgiji, na Nizozemskem, v Veliki Britaniji in na Irskem. Visoki cenovni nivoji pa so v državah naslednicah Sovjetske zveze ter Jugoslavije. Poljska je bila v preteklosti v skupini držav z visokim cenovnim nivojem. V obdobju krize je nivo cen padel, tako da se sedaj uvršča med države s srednjim cenovnim nivojem.

Do sedaj so poljski kupci kupovali pri IMP Klimi na osnovi paritete Ex Works (Incoterms 2000, 2000), ter sami organizirali prevoze na Poljsko. S tem, ko se bo prodaja prenesla na lastno družbo na Poljskem, bo potrebno pripraviti cenike, v katerih bodo transportni stroški že vkalkulirani v ceno izdelka. Na osnovi analize preteklega poslovanja, predlagam, da se pri kalkulaciji cene upošteva 10 % dodatek na nabavno ceno za kritje stroškov transporta.

Velik problem na poljskem trgu je finančna nedisciplina. Običajno dogovorjeni plačilni roki znašajo 60–120 dni. Za zavarovanje plačila bo potrebno zahtevati bančno garancijo ali akreditiv oziroma terjatve zavarovati pri SID – Prvi kreditni zavarovalnici. Nekatera slovenska podjetja se poskušajo temu problemu izogniti tako, da sklenejo pogodbo s poljsko odvetniško pisarno, ki nato zanje ureja plačila. Seveda pa to pomeni dodatne stroške.

6.5.3 Prodajne (tržne) poti

V drugem poglavju je navedeno veliko število načinov in oblik internacionalizacije. Naloga vsakega podjetja pa je, da izbere tisto, ki naj bi bila zanj najustreznejša.

V dosedanji praksi je IMP Klima najprej vstopila na tuji trg preko neposrednega izvoza. Na tujem trgu jo je zastopal eden ali več distributerjev. Preko distributerja so bile pridobljene informacije o trgu. V drugi fazi je na zanjo strateško pomembnih trgih odprla lastna predstavništva (v obliki tehnične pisarne) ter poslala lastne zaposlene, ki so podrobno preučili trg. Predstavništvo je po določenem času preraslo v prodajno enoto in prevzelo celotno poslovanje z državo, v kateri se je nahajalo. V okviru enote se je organiziralo tudi skladišče, ki omogočalo krajše dobavne roke. V Bosni in Hercegovini, Srbiji ter Rusiji se trenutno odvija tretji korak, v katerem se oblikuje lastne proizvodne kapacitete na teh tržiščih.

Ker se je tovrstna praksa vsaj v prvih dveh korakih izkazala za uspešno že na vrsti trgov, predlagam, da se jo uporabi tudi na Poljskem in se tam v prvem koraku odpre tehnično pisarno. Tovrstna oblika vstopa na trg v začetni fazi ne zahteva velike investicije in je sorazmerno fleksibilna. Začetna investicija pa sploh ne bo velika ob upoštevanju dejstva, da na Poljskem že posluje podjetje Hidria Polska (podjetje Hidrie, lastnika IMP Klime), ki ima sedež v mestu Pułtusk, ki leži 70 km severno od Varšave. Znotraj te družbe se bo tako ustanovila divizija IMP Klime.

Naloge tehnične pisarne bodo sledeče:

- organiziranje dela na lokaciji v Pułtusk (vodja pisarne bo moral najprej urediti pogoje za delo),
- razvoj prodajne mreže na območju Poljske (razvoj prodajne mreže je ključna naloga tehnične pisarne; vanjo so vključene tri ključne skupine, in sicer investitorji, projektanti in inštalaterska podjetja),
- organizacija obiskov predstavnikov družbe pri poslovnih partnerjih na Poljskem,
- predlaganje razvoja novih izdelkov ali adaptacij obstoječih (na osnovi informacij s trga o zahtevah kupcev ter izdelkih konkurence tehnična pisarna predlaga razvoj novih izdelkov oz. adaptacije novih),
- sejemske aktivnosti in posejemska obdelava trga (pisarna je odgovorna za organizacijo sejmskih predstavitev ter vse posejemske aktivnosti),
- sledenje investicijam, ki se izvajajo na trgu (na tej osnovi so tudi možne izdelave napovedi o gibanju prodaje v prihodnje) in

- pridobivanje certifikatov (za prodajo izdelkov programa Požarna zaščita je potrebno pridobiti nacionalne certifikate pri pooblašteni instituciji).

Lastna enota na poljskem trgu bo IMP Klimi omogočila:

- učinkovitejšo kontrolo nad dogajanjem na trgu,
- hitrejšo prilagajanje spremembam na trgu in
- večji finančni izplen.

Po uspešnem začetku delovanja (enoletno obdobje bi po mojem mnenju zadostovalo) predlagam, da bi divizija IMP Klima znotraj Hidrie Polska prevzela celotno poslovanje IMP Klime s poljskim trgom – oblikovala bi se lastna prodajna enota s skladiščem. To pomeni, da bodo vsi kupci začeli kupovati izdelke od podjetja na Poljskem in ne več neposredno od matice.

Izoblikovali se bosta dve obliki prodaje:

- projektna prodaja (za večje in srednje projekte) in
- prodaja iz skladišča.

Za projektno prodajo je v zadnjem času postalo značilno, da se odobravajo veliki popusti. Hkrati pa obstaja še velik rizik neplačila. Seveda pa gre v tem primeru za večje projekte, ki pomembno prispevajo k doseganju zastavljenih planov. Lastno skladišče bo namenjeno predvsem prodaji za manjše projekte, kjer je pomemben čim krajši čas dobave izdelka, ne pa toliko cena. V ta namen bodo na zalogi aluminijaste in železne rešetke, ter okrogli, kvadratni, vrtinčasti in linijskih difuzorji. Znižali se bodo tudi stroški transporta, saj se bo lahko dobavljalo razstavljene izdelke (npr. požarne lopute), ki se bodo nato na Poljskem sestavili. Vendar bodo zaradi tega potrebne določene tehnične prilagoditve izdelkov.

Fizična dostava blaga iz Slovenije na Poljsko se bo opravljala s prevozom na tovornjaku. Na osnovi analize poslovanja s tem trgom predlagam, da se organizirajo odpreme enkrat na štirinajst dni. Taka frekvenca je še sprejemljiva za kupce, obenem pa omogoča združevanje naročil in s tem posledično optimiranje transportnih stroškov. Za dostavo naročil do kupcev na Poljskem bo potrebno poiskati lokalnega prevoznika.

6.5.4 Komuniciranje

IMP Klima je že do sedaj uporabljala več načinov pri trženju svojih izdelkov na poljskem trgu. Najpomembnejši obliki sta bili prisotnost na specializiranih sejmih in obiski pri poslovnih partnerjih. V poljski jezik je prevedena tudi tehnična dokumentacija.

Za leto 2007 so predvidene naslednje pomembnejše trženjske aktivnosti:

- obiski pri poslovnih partnerjih,
- sejem Instalacije 2007,

- kongres Forum Wentylacja 2007,
- seminarji za projektante,
- obisk poslovnih partnerjev v matičnem podjetju IMP Klima in
- raziskava trga o možnostih prodaje izdelkov ostalih družb, ki sestavljajo IMP Klima Group.

Najpomembnejša oblika tržnega komuniciranja je osebna prodaja. V prvem letu bo moral vodja tehnične pisarne intenzivno vzpostavljati prodajno mrežo. Obiskovati bo moral inštalaterje, projektante, investitorje in arhitekte. Trenutno obstaja baza kupcev, s katerimi se je sodelovalo v preteklosti, a jo bo potrebno bistveno razširiti. Neposredna prisotnost na trgu namreč omogoča tesnejši odnos z bistveno večjim številom kupcev. S tem mislim predvsem na manjša podjetja, ki ne nastopajo v mednarodnem poslovanju..

Za prihodnje predlagam, da se IMP Klima redno predstavlja na dveh specializiranih mednarodnih sejmih s področja klimatizacije in sicer na Instalexpu v Varšavi in Instalaciji v Poznau. Sejemske predstavitve na Poljskem so zanimive tudi za pokrivanje baltskih držav, Belorusije in Ukrajine. Po koncu sejma je izjemno pomembna kvalitetna obdelava pridobljenih kontaktov, kar bo z ustanovitvijo tehnične pisarne lažje izvedljivo. Pomembna je tudi prisotnost na Forumu Wentylacja, ki je strokovno izobraževalna prireditel, namenjena predstavitvi najnovejših dosežkov in dognanj s področja klimatizacije, gretja in hlajenja, in je priljubljena predvsem med projektanti.

V okvir obiskov sodijo tudi seminarji za projektante. Organiziral jih bo vodja predstavništva. Na njih bodo sodelovali strokovnjaki IMP Klime. Izobraževanje projektantov je zelo pomembno, saj si podjetje s tem zagotovi, da so v projektih predvideni njegovi izdelki. To pomeni prednost pri pridobitvi posla. V izobraževalnem procesu se udeležence podrobneje seznanijo z izdelki IMP Klime, njihovimi tehničnimi značilnostmi in možnostmi uporabe.

Za večjo skupino poslovnih partnerjev (projektantov in inštalaterjev) se bo organiziral obisk tovarne v Godoviču.

Na lastni spletni strani mora biti dostopna tehnična dokumentacija v poljskem jeziku.

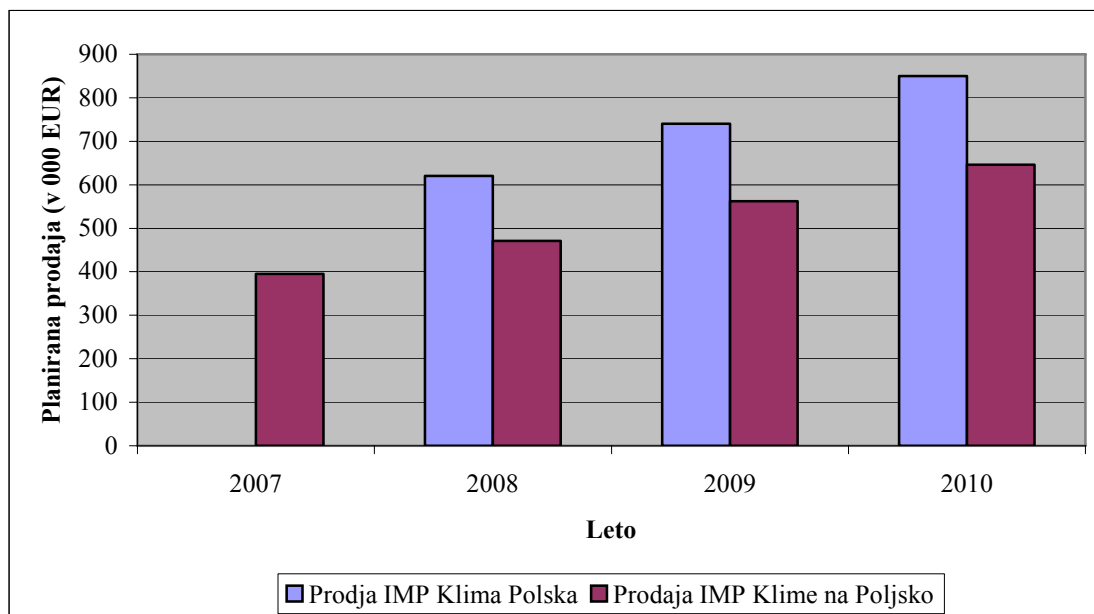
Uporabljalo se bo še oglaševanje v specializiranih revijah in internetnih portalih, ki so specializirani za področje klimatizacije, ogrevanja in hlajenja.

6.6 Finančna analiza in kadri

Iz Slike 7 je razvidna pričakovana prodaja IMP Klime na poljski trg v obdobju od 2007–2010 in načrtovana prodaja IMP Klime Poljska v obdobju od 2008–2010. Ocena temelji na

pričakovani rasti poljskega gospodarstva, predvidenih vlaganj v poljski trg ter predvidenih novih zaposlenih.

Slika 7: Načrtovana prodaja IMP Klime d. o. o. na poljski trg v obdobju od 2007–2010 in načrtovana prodaja IMP Klima Polska v obdobju od 2008–2010



Vir: Elaborat o ustanovitvi tehnične pisarne na Poljskem, 2005, str. 12.

V okviru ustanavljanja lastne družbe na poljskem trgu je najbolj zaskrbljujoča reakcija obstoječih kupcev. Lastna prodajna enota na Poljskem bo pomenila konkurenco obstoječim distributerjem, saj bodo kupci prodajne enote isti, ki že sedaj pri njih kupujejo opremo. Za obvladovanje te situacije bo potrebna precejšnja mera znanja in iznajdljivosti odgovornih za poslovanje na poljskem trgu.

Menim, da je zamišljena strategija uresničljiva ob predpostavki, da bo Poljska dosegala stabilno gospodarsko rast v podobni višini kot v zadnjih treh letih. V primeru ponovnega padca v recesijo je uresničitev le-te vprašljiva.

Tabela 8: Ocena zagonskih stroškov poslovanja tehnične pisarne na Poljskem

Avtomobil	15.000 €
Oprema pisarne	1.700 €
ISDN linija	240 €
Računalnik, tiskalnik, programska oprema	3.400 €
Telefon, fax, modem	425 €
SKUPAJ	20.765 €

Vir: Elaborat o ustanovitvi tehnične pisarne na Poljskem, 2005, str. 14.

Začetna investicija v zagon tehnične pisarne ni velika in je ocenjena na 20.765 EUR. V ta znesek sta vključena predvsem nakup avtomobila in pisarniške opreme. Podrobnejša analiza stroškov je prikazana v Tabeli 8.

V Elaboratu o ustanovitvi tehnične pisarne so stroški enoletnega poslovanja ocenjeni na 95.142 EUR. Na začetku bosta v njej delovala vodja in administratorka. Letni stroški so podrobneje predstavljeni v Tabeli 9.

Tabela 9: Ocena letnih stroškov poslovanja tehnične pisarne na Poljskem

Najemnina poslovnih prostorov	7.421 €
Plača	58.798 €
Oprema	2.188 €
Potni stroški	8.658 €
Stroški avtomobila, goriva	2.759 €
Ostalo	15.318 €
SKUPAJ	95.142 €

Vir: Elaborat o ustanovitvi tehnične pisarne na Poljskem, 2005, str.15

Po ustanoviti lastne prodajne enote, ki bo prevzela celotno poslovanje s tem trgov, bo potrebno Poljsko za potrebe smotnejše obdelave trga (zaradi njegove velikosti) postopno razdeliti na tri prodajna območja. Centri bodo predvidoma v Pułtusk (Varšava), Poznanu in Krakovu. V vsakem centru bo deloval prodajni inženir. Postopnost pri angažiranju prodajnih inženirjev je nujna, saj se ustrezna znanja pridobi v približno pol leta. Izobraževanje je sestavljeno tako iz štirinajstdnevnega šolanja v Godoviču, kot tudi iz skupnega dela z vodjo divizije. V nadaljevanju imajo prodajni inženirji dvakrat na leto poslovno konferenco v matični tovarni.

Kadrovska zasedba bo v prvem letu, ko bo družba prevzela celotno poslovanje, sledeča: vodja, en prodajni agent in tajnica (skrbi tudi za fakturiranje). Skladiščnika in računovodjo se bo delilo z ostalimi divizijami znotraj Hidrie Polska.

Naslednje leto se predvideva zaposlitev lastnega skladiščnika, referentke za obdelavo ponudb in naročil in drugega prodajnega inženirja. Skladiščnik bo izvajal tudi enostavno montažo. Na izobraževanju v matični tovarni bo ravno tako skladiščnik, katerega naloga bo sestavljanje izdelkov, in referentka za obdelavo povpraševanj in naročil. V tretjem letu se dodatno predvideva zaposlitev še enega prodajnega inženirja.

Poslovanje predstavništva mora ves čas spremljati matična družba. V primeru odstopanj od začrtanega plana mora analizirati vzroke zanje in predlagati spremembe.

7 SKLEP

IMP Klima v največji meri neposredno izvaža svoje izdelke na tuje trge. Na vzhodnoevropskih trgih, ki so eni od ključnih trgov, pa želi storiti korak naprej. Za distribucijo izdelkov na območju Bosne in Hercegovine je ustanovila lastno podjetje v Sarajevu, v Beogradu pa za področje Srbije. V Moskvi je odprla tehnično pisarno, ki nudi pomoč kupcem.

Poljski trg izdelkov s področja klimatizacije, ogrevanja in hlajenja zaščite je vreden okrog 75 milijonov EUR. Pri poslovanju je potrebno upoštevati njegove posebnosti. Vstop na poljski trg bo zato potekal previdno, saj lahko nekaj nepravilnih potez povzroči zamero obstoječih kupcev in prenehanje poslovnega sodelovanja. Problem poljskega trga je finančna nedisciplina.

Tehnična pisarna na Poljskem je logično nadaljevanje prodajne strategije na vzhodnoevropskih trgih. Naloge tehnične pisarne bodo organiziranje dela v Pułtusk, razvoj prodajne mreže na območju Poljske, organizacija obiskov predstavnikov družbe pri poslovnih partnerjih na Poljskem, predlaganje razvoja novih izdelkov ali adaptacij obstoječih, organizacijo sejmskih predstavitev in posejmsko obdelavo trga, sledenje investicijam, ki se izvajajo na trgu in pridobivanje certifikatov. Po prvem letu pa je predviden prenos celotnega poslovanja v obliki prodajne enote. V prihodnosti se načrtuje oblikovanje skladišča in v končni fazi lastna proizvodnja.

Lastna enota na poljskem trgu bo IMP Klimi omogočila učinkovitejšo kontrolo nad dogajanjem na trgu, hitrejšo prilagajanje spremembam in boljši poslovni rezultat.

Izdelki IMP Klime, ki imajo na poljskem trgu največji potencial, so iz programov Požarna zaščita, Klima, Energetika in Absolutna filtracija. Za uspešno prodajo programa Požarna zaščita je pomembno dejstvo, da je bila leta 2004 v Varšavi certificirana nova generacija protipožarnih loput. V ponudbi IMP Klime manjkajo protipožarni ventili in dimnoodvodne lopute. Podjetje mora v čim krajšem času razviti in pri pooblašteni instituciji testirati ta dva izdelka. Program Energetika lahko pričakuje visoko rast, še posebej glede na dejstvo, da se bosta na trgu ponudila radiatorski konvektor ter nova generacija ventilatorskega konvektorja. Program Absolutna filtracija bi lahko bil v naslednjih letih zelo perspektiven, saj se obetajo številne obnove bolnišnic. Vendar pa bo ponovno potrebno pretehtati cenovne nivoje, če se želi družba uspešno kosati s konkurenco.

Cenovna politika družbe je ponujati kvalitetne izdelke po sprejemljivih cenah. Dejavnik, ki zaskrbljuje pa je pojav konkurence iz Indije in Kitajske, saj se na njihov cenovni nivo evropski proizvajalci ne morejo spustiti.

Osebna prodaja je najpomembnejša oblika trženjskega komuniciranja. Uporabljalo se bo še predstavitve na sejmih in kongresih, seminarje za projektante in obiske poslovnih partnerjev v matičnem podjetju IMP Klima. Tehnična dokumentacija v tiskani in elektronski obliki mora biti na voljo v poljskem jeziku.

V okviru ustanavljanja lastne družbe na poljskem trgu je najbolj zaskrbljujoča reakcija obstoječih kupcev, saj bo pomenila zanje konkurenco. Za rešitev tega problema bo potrebna precejšnja mera znanja in iznajdljivosti odgovornih za poslovanje na poljskem trgu.

Menim, da je zamišljena strategija uresničljiva ob predpostavki, da bo Poljska dosegala stabilno gospodarsko rast v podobni višini kot v zadnjih treh letih. V primeru ponovnega padca v recesijo, je uresničitev le-te vprašljiva.

Upam, da bo diplomsko delo pomenilo dobro osnovo za začetek izvedbe projekta, ter pripomoglo k uspešnemu vstopu IMP Klime na poljski trg z lastno prodajno enoto.

LITERATURA

1. Ball A. Donald et al.: International Business. Boston : McGraw – Hill, 2004. 714 str.
2. Bly R.W.: Business to Business Direct Marketing. New York : NTC Business Books, 1994. 262 str.
3. Czinkota R. Michael et al.: Global Business. Orlando : Harcourt College Publishers, 2001. 581 str.
4. Czinkota R. Michael et al.: International Business. Mason : Thomson South-Western, 2005. 782 str.
5. Daniels D. John, Radebaugh H. Lee: International Business. Reading : Addison-Wesley Publishing Company, 1989. 716 str.
6. Doole Isobel, Lowe Robin: International Marketing Strategy. Second Edition. London : Thomson Learning, 1999. 872 str.
7. Gummesson Evert: Total Relationship marketing. Oxford : Butter Worth – Heinemann, 1999. 273 str.
8. Hayes H. Michael, Jenster Per V., Aaby Nils-Erik: Business Marketing: A Global Perspective. Chicago : Irwin, 1996. 800 str.
9. Hollensen Svend: Global Marketing – a decision-oriented approach. Third edition. Harlow : Prentice Hall/Financial Times, 2004. 717 str.
10. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 421 str.
11. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
12. Hrastelj Tone, Makovec Brenčič Maja: Mednarodno trženje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 124 str.
13. Hutt Michael D., Speh Thomas W.: Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets. Seventh Edition. Orlando (Florida) : Hartcourt, 2001. 716 str.
14. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 353 str.
15. Jaklič Marko: Slovenski managerski izziv. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999a. 175 str.
16. Johnson Debra, Turner Colin: International Business: Themes and issues in the modern global economy. London : Routledge, 2003. 352 str.
17. Kotler Philip: Management trženja. Ljubljana : GV Založba, 2004. 706 str.
18. Kotler Philip: Marketing management. New Jersey : Prentice Hall, 2003. 706 str.
19. Leonidou C. Leonidas: An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. Journal of Small Business Management, Morgantown, 42 (2004), 4, str. 279–302.
20. Krawczyk Boleslaw, Baczyk Andrzej: Poljska vaš gospodarski partner. Zagreb – Ljubljana : Urad trgovinskega svetnika, Veleposlaništvo Republike Poljske v Republiki Hrvaški, 1995/1996. 109 str.

21. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : GV Založba, 2003. 483 str.
22. Marinković Ilija: Prvi dve leti v EU. Delo, Ljubljana, 3. 5. 2006, str. 14.
23. Minnet Steve: B2B Marketing. London : Prentice Hall, 2002. 226 str.
24. Möller Kristian, Halinen Aino: Relationship Marketing Theory: Its Roots and Directions. Journal of Marketing Management, Argyll, 16(2000), 1/3, str. 29–54.
25. Pass Christopher et al.: Collins Dictionary of Business. Glasgow : Harper Collins Publishers, 1995. 706 str.
26. Pivka Hilda Marija, Puharič Krešo: Pravo mednarodne trgovine. Ljubljana : Uradni list Republike Slovenije, 1999. 365 str.
27. Root R. Franklin: Entry Strategies for Interbational Markets. Revised and expanded ed. New York : Lexington Books, 1994. 324 str.
28. Ruzzier Mitja: The Internatinalization of Small and Medium Enterprises: The Influence of the Entrepreneur's Human and Social Capital on the Degree of Internationalization. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 210 str.
29. Springer Reiner: Market Entry and Market Strategies for Eastern Europe. Chandraba Petr, ed., The Central and Eastern European Markets, Binghamton : International Business Press, 1995, str. 67–104.
30. Schoell F. William, Gultinan P. Joseph: Marketing: Contemporary concepts and practices. Massachusetts : A division of Simon & Schuster, 1990. 790 str.
31. Svetličič Marjan: Svetovno podjetje. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 1996. 426 str.
32. Szumski Adrian: Poland – from Solidarity to Solid Economy. Kozminski K. Andrey, Yip S. George, eds., Strategies for Central and Eastern Europe. New Jersey : MacMillan Press, 2000. str. 57–85.
33. Šuštar Boris: International Business. Ljubljana : Copis, 2005. 218 str.
34. Turk Franc, Emil Špec: Vodič skozi zunanjetrgovinsko poslovanje. Ljubljana : Center marketing, 1993. 196 str.
35. Webster Allan, Dunning John H.: Structural Change in the World Economy. London : Routledge, 1990. 244 str.
36. Yoshino Y. Michael, Ragan Srinivas U.: Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalisation. Boston : Harvard Business School Press, 1995. 259 str.

VIRI

1. Brenčič Marjan: Delno strukturiran intervju, Vodja prodaje. Godovič : IMP Klima d. o. o., 5. 10. 2006
2. Elaborat o ustanovitvi tehnične pisarne na Poljskem. Interno gradivo IMP Klime d. o. o., Godovič, 2005. str. 18.

3. Glavni statistični urad.
[URL: http://www.stat.gov.pl/english/dane_spol-gosp/praca_ludnosc/stopa_bezrobocia/index.htm], 4. 10. 2006
4. IMP Klima d. o. o. – Poslovno poročilo za leto 2005. Interno gradivo IMP Klime d. o. o., Godovič, 2006. str. 30.
5. IMP Klima. [URL: <http://www.imp-klima.si>], 4. 10. 2006.
6. Incoterms 2000. Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije, 2000. 235 str.
7. Lista referenc. Interno gradivo IMP Klima d. o. o.
8. Poljska agencija za informiranje in tuje investicije (PAIZ).
[URL: <http://www.paiz.gov.pl/index/?id=6364d3f0f495b6ab9dcf8d3b5c6e0b01>], 4. 10. 2006.
9. Statistični letopis Republike Slovenije 2006.
[URL:http://www.stat.si/letopis/index_letopis.asp].
10. Veleposlaništvo Republike Poljske.
[URL:<http://www.poland-embassy.si/slo/slojava.htm>], 4. 10. 2006.