

2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

MANUEL MARUŠIČ

MANUEL MARUŠIČ

KOPER, 2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

PROCES ISKANJA TRGOVSKEGA ZASTOPNIKA
NA TUJEM TRGU

Manuel Marušič

Koper, 2015

Mentorica: izr. prof. dr. Doris Gomezelj Omerzel

POVZETEK

Internacionalizacija je vstop podjetja na tuje trge zaradi proaktivnih ali odzivnih motivov, ki poteka z različnimi strategijami vstopa. Trgovsko zastopstvo spada med pogodbene strategije vstopa. Za podjetje Alias d.o.o. je bil izveden proces iskanja zastopnikov na nemškem trgu. Odziv ciljnih zastopnikov je 67 %, od tega jih je pripravljenih sodelovati približno 7 %. Rezultati kažejo, da so bile predvidene omejitve in predpostavke pesimistične, saj se je odzvalo 37 odstotnih točk ciljnih zastopnikov več kot je bilo predvideno. Nabor ciljnih zastopnikov presega predvidenega za skoraj štirikrat. Proces iskanja zagotavlja časovno učinkovitost in izbiro ustreznega zastopnika.

Ključne besede: internacionalizacija, trgovski zastopnik, nemški trg, operacijska miza, proces iskanja

SUMMARY

Internationalization is the entry of a company into foreign markets due to proactive or responsive motives which are carried out by means of different strategies of the entry. Commercial Agency belongs to a group of contract entry strategy. For the company Alias d.o.o., the process of finding a commercial representative was carried out in the German market. The response rate was 67 % and 7 % of target agents were willing to cooperate. The results showed that the set restrictions and assumptions were pessimistic as 37 % more target agents responded than expected. The set of actual target agents exceeds the projected set by almost four times. The process provides time efficiency and selection of a corresponding commercial representative.

Key words: internationalization, commercial representative, German market, operating table, process of finding

UDK: 339.17-057.182

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelevitev problema in teoretična izhodišča	1
1.2	Namen, cilji in raziskovalno vprašanje	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	3
2	Internacionalizacija	4
2.1	Teorije in modeli internacionalizacije	4
2.1.1	Teorija življenjskega cikla	4
2.1.2	Model Uppsala	4
2.1.3	Dunningov ekletični pristop	5
2.2	Motivi za internacionalizacijo	5
3	Strategije vstopa podjetja na tuje trge	8
3.1	Dejavniki izbire oblike vstopa podjetja na tuje trge	8
3.2	Oblike vstopa podjetja na tuje trge	9
3.2.1	Izvozne oblike vstopa na tuje trge	10
3.2.2	Pogodbene oblike vstopa na tuje trge	12
3.2.3	Naložbene oblike vstopa na trge	13
3.3	Trgovsko zastopstvo kot oblika vstopa na tuji trg	14
4	Proces iskanja trgovskega zastopstva na nemškem trgu za podjetje Alias, d. o. o.	16
4.1	Nemško-slovenska gospodarska zbornica	16
4.2	Predstavitev podjetja Alias d. o. o.	17
4.3	Metodologija izvedbe procesa iskanja trgovskega zastopstva na nemškem trgu	17
4.3.1	Seznaničev s problemom in inovacijo	17
4.3.2	Analiza nemškega trga	19
4.3.3	Iskanje in kontaktiranje potencialnih zastopnikov	26
4.3.4	Rezultati	26
5	Zaključek	32
	Literatura in viri	35

SLIKE

Slika 1: Značilnosti glavnih oblik vstopa na tuje trge	10
Slika 2: Operacijska miza EXTOLLO C-arm table	18
Slika 3: Primerjava prehodnosti rentgenskih žarkov skozi ploščo iz akrilnega stekla (angl. plexiglass) in epoksi karbonskih vlaken (angl. carbon fiber)	19
Slika 4: Delež odziva ciljnih zastopnikov po fazah vzpostavljanja stika – Bavarska in Baden-Württemberg	27
Slika 5: Vrsta odziva po vzpostavljenem stiku – Bavarska in Baden-Württemberg	28
Slika 6: Delež odziva ciljnih zastopnikov po fazah vzpostavljanja stika – preostale nemške zvezne dežele	28
Slika 7: Vrsta odziva po vzpostavljenem stiku – preostale nemške zvezne dežele	29

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Primeri proaktivnih in odzivnih motivov internacionalizacije	6
Preglednica 2: Neposredni konkurenti – operacijske mize, ki prepuščajo rentgenske žarke ...	21
Preglednica 3: Posredni konkurenti – operacijske mize, ki ne prepuščajo rentgenskih žarkov	22
Preglednica 4: Konkurenti na področju veterinarstva	24
Preglednica 5: Seznam operacijskih miz, ki so neposredno primerljive z mizo EXTOLLO C-arm table	24
Preglednica 6: Predstavitev konkurenčnih modelov operacijskih miz po bistvenih parametrih	25
Preglednica 7: Ciljni zastopniki, ki se zanimajo za prodajo operacijske mize EXTOLLO C-arm table	29

1 UVOD

V diplomski nalogi predstavljamo mednarodno poslovanje s poudarkom na iskanju trgovskega zastopnika na tujem trgu. Naloga zajema teoretični del, v katerem so predstavljena teoretična izhodišča mednarodnega poslovanja, in empirični del, ki prikazuje in ovrednoti proces iskanja trgovskega zastopnika na nemškem trgu za inovacijo slovenskega podjetja.

1.1 Opredelitev problema in teoretična izhodišča

Mednarodno poslovanje je dinamičen način poslovanja, ki zajema procese in transakcije, namenjene zadovoljevanju potreb potrošnikov in ciljev podjetij v mednarodnem okolju (Makovec Brenčič idr. 2006, 11). Dinamičnost in fleksibilnost podjetij sta v sodobnem poslovnem svetu bistvenega pomena. Tržne razmere tako v domačem kot tudi v mednarodnem okolju so nepredvidljive in se nenehno spreminjajo, zato se morajo podjetja sprti prilagajati tržnim spremembam, kar je nujno za njihovo samoohranitev, dobičkonosno poslovanje in poslovno rast (Kenda 2001, 23).

Cavusgil (1995, 431) ocenjuje, da je že leta 1995 več kot polovica mednarodnega poslovanja podjetij potekala v obliki trgovskih zastopstev. Ta oblika mednarodnega poslovanja je značilna predvsem za manjša in srednje velika podjetja, katerih poslovni cilji zajemajo nastopanje na tujih trgih, in je po navadi posledica njihove nesposobnosti razviti lastno prodajno mrežo na tujih trgih ali pa neracionalnosti take odločitve.

Trgovsko zastopanje je najpreprostejši način nastopanja podjetja na tujem trgu, pri čemer zastopnik deluje kot posrednik in predstavlja trgovsko-distribucijski ali prodajni kanal. Med bistvenimi nalogami zastopnika sta tudi stalno opravljanje raziskav in analiz trga ter obveščanje podjetja, ki ga zastopa, o doseženih rezultatih (Seyoum 2000, 90).

Učinkovitost nastopanja podjetja na tujem trgu prek trgovskega zastopnika je odvisna od kakovosti in učinkovitosti slednjega. Izbor lahko opravi samo podjetje s pomočjo lastnih metod in tehnik ocenjevalnega in izbirnega postopka ali pa ga izvede zunanja institucija v skladu s preverjeno metodologijo. Proces iskanja trgovskega zastopnika zajema opredelitev kriterijev lastnosti primerne zastopnika ter identificiranje, kvalificiranje in izbiranje primerne kandidata (Seyoum 200, 90–91).

Doole in Lowe (2001, 259–260) pravita, da na izbor zastopnika vplivajo lastnosti, kot so njegov značaj, zmožnost, finančni položaj, politični vpliv, velikost trga, nacionalnost in vrsta blaga, ki ga trenutno prodaja. Na podlagi določenih meril se naredi seznam potencialnih podjetij, pridobi primeren obseg podatkov o njih in nato prek pisma o nameri naveže stik z njimi. Sledijo dogovarjanje, ocena ustreznosti in (ne)sklenitev pogodbenega sodelovanja (Doole in Lowe 2001, 259–260).

1.2 Namen, cilji in raziskovalno vprašanje

Namen diplomske naloge je na podlagi teoretičnih zakonitosti trgovskega zastopstva kot oblike mednarodnega poslovanja v okviru Nemške-slovenske gospodarske zbornice oblikovati in izvesti proces iskanja trgovskega zastopnika na nemškem trgu za potrebe podjetja Alias, d. o. o. (v nadaljevanju: Alias).

Cilji diplomske naloge so:

1. Teoretični del:
 - predstaviti teoretične zakonitosti mednarodnega poslovanja in oblike vstopa na tuje trge;
 - povzeti teoretične zakonitosti trgovskega zastopstva v mednarodnem poslovanju.
2. Empirični del:
 - spoznavanje in analiza izdelka;
 - analiza branže, trga, konkurentov in cen neposrednih konkurenčnih proizvodov;
 - iskanje trgovskih zastopnikov, kontaktiranje trgovskih zastopnikov, izdelava baze podatkov trgovskih zastopnikov in vodenje evidence vzpostavljenih stikov s trgovskimi zastopniki;
 - priprava kratkega profila trgovskih zastopnikov, ki so pokazali interes za zastopstvo;
 - utemeljitve raziskave in priporočila.

Raziskovalno vprašanje:

- Ali nam model procesa iskanja trgovskega zastopnika, ki ga je oblikovala Nemško-slovenska gospodarska zbornica, zagotavlja časovno učinkovitost in izbiro ustreznega zastopnika na nemškem trgu?

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Za doseganje ciljev smo uporabili naslednje metode:

1. Teoretični del:
 - metoda deskripcije (opisovanje temeljnih pojmov, povezav itd.);
 - metoda kompilacije (povzemanje spoznanj, rezultatov, stališč tujih znanstvenoraziskovalnih del).
2. Empirični del:
 - metoda analize in sinteze (razčlenitev procesa iskanja trgovskega zastopnika s pisno in grafično predstavitvijo ključnih parametrov ter sinteza končnih ugotovitev);
 - metoda kompilacije (povzemanje stališč in primerjava s teoretičnim modelom procesa iskanja trgovskega zastopnika).

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predpostavljamo, da se bomo pri izvedbi procesa iskanja trgovskega zastopnika na nemškem trgu za podjetje Alias srečali z naslednjimi omejitvami:

- primernih potencialnih trgovskih zastopnikov na nemškem trgu bo največ 30;
- v procesu iskanja trgovskega zastopnika bo odziv potencialnih zastopnikov nizek (manj kot 30 %).

2 INTERNACIONALIZACJA

Internacionalizacija zajema vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Posebej zanimiva je za podjetja z majhnim domačim tržiščem, saj jim omogoča doseganje želenega obsega poslovanja (Jaklič in Svetličič 2005, 6). O internacionalizaciji torej govorimo, kadar je podjetje z vstopom izdelkov/storitev prisotno na enem ali več tujih trgih (Rugman 2002, 47). Po mnenju Theodosiouja in Leounidouja (2003, 141) so k razmahu internacionalizacije največ pripomogli globalizacija, liberalizacija trgovine in pojav ekonomskih povezav na lokalni in svetovni ravni.

2.1 Teorije in modeli internacionalizacije

Zaradi obsežnosti znanstvenih dognanj s področja teorij in modelov internacionalizacije se v nadaljevanju osredotočamo na predstavitev treh, ki se v literaturi največkrat omenjajo.

2.1.1 Teorija življenjskega cikla

Kot navaja Etemad (2005, 145), teorija življenjskega cikla temelji na stopenjski obliki internacionalizacije, pri kateri se podjetje na začetku prodora na tuji trg osredotoči na izvozne naloge in aktivnosti, nato pa se usmeri v neposredne tuje investicije.

Etemad (2005, 145) je teorijo življenjskega cikla nadgradil in razdelil v tri stopnje. Prvo stopnjo predstavlja ustanovitev podružnice matičnega podjetja na izbranem tujem trgu. Tako matično podjetje sistematično preusmerja načrtovani obseg kapitala, znanja in preostalih osnovnih sredstev v podružnico z namenom ustvarjati zadostne kapacitete, ki so potrebne za delovanje podružnice na izbranem tujem trgu. V drugi stopnji, ko podružnica spozna svoje prednosti na izbranem tujem trgu in jih lahko izkoristi, nastopi proces obratnih transferjev. Posledično lahko matično podjetje razširi svojo mednarodno prisotnost z ustanovitvijo dodatne podružnice na drugem tujem trgu, ki jo z začetnimi sredstvi oskrbuje že obstoječa podružnica. V tretji stopnji pride do prenosa prednosti po celotni organizaciji. Tako vse enote organizacije postanejo del hitro učečega se organizma, ki je zmožen samostojno obnavljati in ustvarjati vire kompetenc, znanj in uspeha.

2.1.2 Model Uppsala

Model internacionalizacije Uppsala izhaja iz dognanj švedskih raziskovalcev, ki so ugotovili, da običajna praksa vstopa na tuje trge podjetij temelji na načelu geografske in kulturne bližine. To pomeni, da podjetje najprej vstopi na geografsko in kulturno bližji tuji trg, nato pa se postopno širi na vse bolj oddaljene trge. To omogoča podjetjem možnost intenzivnejše internacionalizacije ob čim nižji stopnji tveganja za neuspeh, saj si tako postopoma pridobivajo poslovne izkušnje in znanja v poslovanju v mednarodnem okolju. Torej model

spremljata dva podprocesa – bogatenje podjetja z znanji in izkušnjami ter grajenje kakovostnih poslovnih odnosov s poslovnimi partnerji (Johanson in Vahlne 2006, 166). Raziskovalci so ugotovili tudi, da veliko podjetij na začetku procesa vstopa na tuji trg uporablja le izvozne oblike aktivnosti, ki pa v primerjavi z drugimi oblikami vstopa na tuje trge predstavljajo manjše tveganje. Kljub temu pa kritiki tega modela ugotavljajo, da je ta primeren le za podjetja, ki so v začetnih fazah internacionalizacije, in ne za tista, ki so že uveljavljena na tujih trgih (Owusu, Sandhu in Kock 2007, 695).

2.1.3 Dunningov ekletični pristop

Dunningov ekletični pristop se je razvil zaradi nestrinjanja z obstoječimi modeli internacionalizacije. Pristop temelji na treh pogojih, ki v primeru izpolnitve povečajo željo podjetja po vstopu na tuje trge (Hollensen 2001, 47), in sicer:

- lastniške prednosti (angl. *ownership advantages*);
- lokacijske prednosti (angl. *locational advantages*);
- prednosti internacionalizacije (angl. *internationalizational advantages*).

Lastniške prednosti podjetja, ki nastopa na tujem trgu, so prednosti pred konkurenčnimi podjetji zaradi obstoja matične družbe in z njo povezanih sredstev v obliki finančnega kapitala, inovacij, znanj in tehnoloških ter proizvodnih kapacitet.

Lokacijske prednosti se odražajo v cenejši delovni sili, logističnih storitvah, surovinah itd.

Prednosti internacionalizacije predstavljajo podjetju kapacitete lastnih prednosti, ki so mu na voljo za izkoriščanje v smeri dobičkonosnega poslovanja (Hollensen 2001, 47).

2.2 Motivi za internacionalizacijo

Razlogov za odločitev podjetja za mednarodno prodajo izdelkov je veliko. Pri tem ni nujno, da je cilj podjetja le proces internacionalizacije, ampak tudi možnost za rast novinca na trgu. Nekatera podjetja se na primer le odzovejo na tuja naročila, medtem ko nimajo želje po aktivnem spodbujanju naročil v mednarodnem okolju. Vendar se večina podjetij še vedno zavzema za aktivno mednarodno omrežje, s čimer si lahko povečajo prodajo in dobiček. Podjetja, za katera je domači trg nasičen, ali tista, ki bodo s povečanjem prodaje bistveno znižala proizvodne stroške, bodo lahko razmišljala o prodaji in širitvi na tuje trge. Drugi razlog so lahko kupci ali partnerji, ki so se odločili za selitev v tujino, saj v tem primeru spodbujajo, da so skupaj s podjetji prisotni na tujih trgih (Gillespie, Jeannet in Hennessey 2004).

Czinkota in Ronkainen (2004, 226) menita, da je možen motiv za internacionalizacijo lahko želeni cilj širjenja poslovanja podjetja ali pa prisila k širjenju poslovanja zaradi preprečitve morebitnih izgub, in tako ločita proaktivne in odzivne motive (preglednica 1).

Preglednica 1: Primeri proaktivnih in odzivnih motivov internacionalizacije

Proaktivni motivi	Odzivni motivi
Prednost dobičkonosnosti – mednarodna prodaja je razumljena v veliki meri kot potencialni vir višjih dohodkov.	Pritisk konkurence – mednarodno aktivna konkurenca sili podjetje k izkoriščanju.
Razpoložljivost unikatnih izdelkov – izdelek zaznavajo na tujem trgu kot edinstven in diferenciran.	Presežna proizvodnja, upadanje domače prodaje ali nasičenost domačega trga – izdelki se pri stagnaciji domačega trga prodajajo tudi v tujini.
Tehnološka prednost – podjetje razpolaga z boljšo tehnologijo kot njegova konkurenčna podjetja.	Presežne kapacitete – mednarodna prodaja zajema vsaj fiksne stroške.
Ključne informacije – podjetje razpolaga s ključnimi informacijami o kupcih in tržnih razmerah v tujini.	Bližina do strank in pristanišč – fizična in psihična bližina do kupcev povečuje prodajo. Bližina do prometnih vozlišč zmanjšuje transportne in logistične stroške.
Zaradi naraščajoče prodaje se lahko zniža delež proizvodnih stroškov.	
Velikost trga – velikost tujega trga obljublja velik uspeh.	

Vir: Prirejeno po Czinkota in Ronkainen 2004, 226.

Jaklič in Svetličič (2005, 117) menita, da na proces internacionalizacije podjetja vplivata tudi skupini vlečnih in potisnih dejavnikov, ki se medsebojno dopolnjujeta in lahko ob ustreznem prepletanju vodita do učinkovite mednarodne izmenjave.

Vlečni dejavniki odražajo gospodarsko okolje v smislu globalizacije in sprememb, ki jih ta povzroča. Dogajanja na svetovnem trgu, kot so intenzivnejši mednarodni ekonomski odnosi in pospešeno vključevanje podjetij v proces globalizacije, namreč kličejo/vlečejo podjetja v mednarodno izmenjavo.

Med glavne vlečne dejavnike spadajo:

- sledenje poslovnim partnerjem;
- iskanje ustvarjalnih odnosov z drugimi podjetji;
- pridobivanje novih znanj;
- nastop poslovanja v regijah z visoko gospodarsko rastjo in
- pridobivanje premoženja strateške vrednosti, kot so na primer telekomunikacijske storitve, viri pitne vode itd.

Potisni dejavniki predstavljajo skupino dejavnikov, ki se nahajajo znotraj podjetja in ga potiskajo v izhodno mednarodno izmenjavo. Kot splet pridobljenih in razvitih znanj, veščin in spretnosti omogočajo podjetju, da lahko učinkovito izrabi vlečne dejavnike s ciljem učinkovite internacionalizacije. Med slednje spadajo:

- zmanjšanje trga na trenutnem območju poslovanja (primanjkljaj potrošnikov),
- potreba po tesnem stiku s potrošnikom neposredno na tujem trgu,
- nujnost bližine proizvajalca na tujem trgu zaradi narave izdelka (hitrejše prilagajanje spremembam na tujem trgu),
- pomanjkanje znanja in tehnoloških zmožnosti, medtem ko je nadomeščanje primanjkljaja na tujem trgu mogoče (Jaklič in Svetličič 2005, 117).

3 STRATEGIJE VSTOPA PODJETJA NA TUJE TRGE

Po natančni opredelitvi kriterijev in ciljev podjetje vstopi na izbrani trg v tuji državi. V mednarodnem poslovanju je izbira ustrezne strategije za vstop na trg ključnega pomena, močno vpliva na podjetniški uspeh. S pravilno izbiro strategije podjetje poveča lastne konkurenčne prednosti. V primeru napačne odločitve pa je prestrukturiranje po navadi težko izvesti zaradi stroškov, povezanih z dolgoročno sklenjenimi pogodbami in/ali že vloženimi denarnimi sredstvi (Osland, Taylor in Zou 2001, 153–161). Predvsem pa je to pomembno za mala in srednje velika podjetja, ki še nimajo izkušenj z internacionalizacijo, medtem ko velika že uveljavljena podjetja lahko izkoristijo priložnosti in izkustveno znanje znotraj njihove mreže mednarodnega delovanja (Hollensen 2004, 273).

Podjetje, ki želi delovati na mednarodnem trgu, mora upoštevati naslednje ključne dejavnike: izdelek/storitev, trg, funkcije in vstopne ali razvojne strategije. Na podlagi podatkov, pridobljenih s temeljito analizo mednarodnega makrookolja, podjetje določi primerne in optimalne načine in oblike vstopa na tuji trg – primerne strategije. Nemogoče pa je s popolno gotovostjo trditi, da obstaja splošna vstopna strategija, ki je v vsakem primeru uspešna. Uspešnost posamezne vstopne strategije je odvisna od panoge, v kateri podjetje deluje, in od države vstopa ter poslovanja. Tudi podjetja znotraj posamezne panoge se namreč razlikujejo (Bishop 2006, 37).

Vsaka vstopna oblika/strategija na tuje trge ima določene prednosti in tveganja. Zaradi kopice možnih načinov, oblik in kombinacij vstopa na tuje trge je smiselno in priporočljivo, da podjetje oblikuje ocene tveganj, nadzor nad tveganji in korektivne ukrepe za vsako obliko vstopa in hkrati dopušča določeno mero prilagodljivosti na morebitne spremembe (Hollensen 2004, 273).

3.1 Dejavniki izbire oblike vstopa podjetja na tuje trge

Da bi uspešno poslovalo in vstopilo na tuje trge, mora podjetje pri izbiri slednjih upoštevati notranje in zunanje dejavnike, značilnosti vsakega načina in oblike vstopa ter transakcijske dejavnike (Makovec Brenčič idr. 2006, 53).

Bistveni notranji dejavnik je velikost podjetja, saj je ta kazalnik uspešnosti in izkušenj dosedanjega poslovanja, pa tudi virov, ki jih ima podjetje na voljo. Z analizo velikosti podjetja in drugih notranjih dejavnikov, kot so lastnosti in sposobnost diferenciacije izdelka/storitve od konkurenčnih izdelkov/storitev ter tehnološki, kadrovski in kapitalski viri podjetja, lahko podjetje opredeli svoj potencial nastopanja na tujih trgih. Obseg virov in njegova morebitna rast narekujeta intenzivnost poslovanja in tako predpostavljata prilagoditev in uspešnost podjetja v mednarodnem okolju (Makovec Brenčič idr. 2006, 53).

Med zunanje dejavnike štejemo več elementov:

- velikost in rast tujega trga;
- trgovinske omejitve, kot so na primer carinske omejitve in težko dostopni trgi (v tem primeru se je bolje odločiti za obliko vstopa s trgovskim posrednikom);
- družbeno in kulturno pogojene razlike;
- intenzivnost prisotnosti konkurenčnih izdelkov/storitev;
- dostopnost elementov za uresničevanje zastavljene trženjske strategije (na primer členov za uresničevanje načrtovane trženjske poti) (Makovec Brenčič idr. 2006, 53).

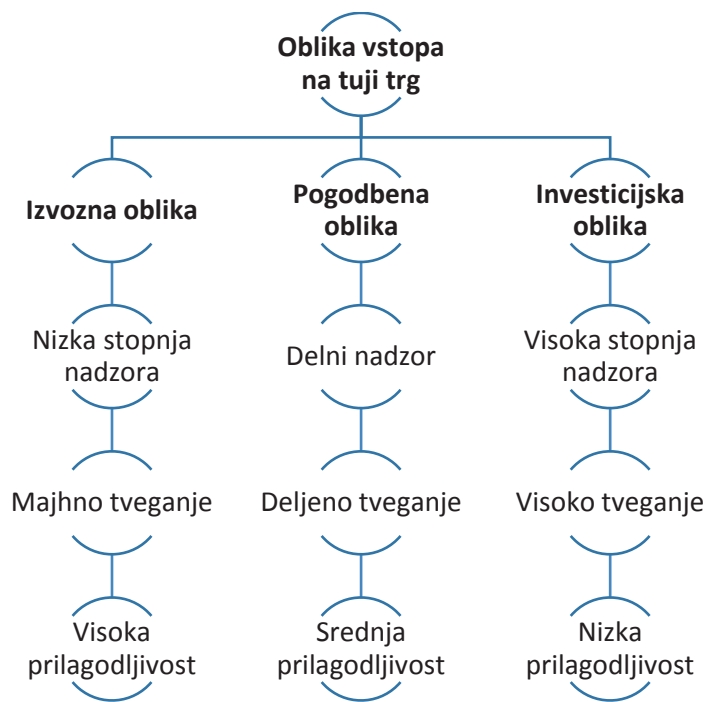
Proces vstopa na tuji trg spremlja določena raven tveganja, ki je odvisna od značilnosti in posebnosti oblike vstopa ter značaja upravljavcev podjetja. Vodstvo podjetja, ki je pri poslovanju voljno podvrženo višji stopnji tveganja, bo namreč izbiralo oblike vstopa, ki so zahtevnejše z vidika obsega investicijskih sredstev, in bo posledično potrebovalo dobro strategijo opravljanja nadzora. Obratno bodo tista podjetja, katerih vodstva niso usmerjena na poslovanje z visoko stopnjo tveganja, posegala po manj tveganih oblikah vstopa na tuji trg z ohlapnejšo strategijo nadzora. Seveda je navedeno odvisno od sposobnosti vodilnih v podjetju, njihovih izkušenj, velikosti in obsega investicijskih virov. Med slednje spadajo poleg kapitala v klasičnem smislu tudi znanje, človeški viri, uveljavljenost podjetja na domačem in morebiti že tujih trgih ter zmožnost distribucije izdelkov/storitev. To lahko med drugim predstavlja tudi konkurenčno prednost in posledično dodatno varnost pri izbiri bolj tveganih oblik vstopa na tuji trg (Makovec Brenčič idr. 2006, 53–55).

3.2 Oblike vstopa podjetja na tuje trge

Makovec Brenčič idr. (2006, 51) navajajo tri splošne oblike mednarodnega poslovanja, in sicer:

- izvozna oblika;
- pogodbeno oblika;
- naložbena oblika.

Slika 1 prikazuje glavne oblike vstopa na tuji trg z opredeljenimi vrstami nadzora, tveganja in značilnostmi.



Slika 1: Značilnosti glavnih oblik vstopa na tuje trge

Vir: Prirejeno po Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 138.

3.2.1 Izvozne oblike vstopa na tuje trge

Pri izvozni obliki vstopa na tuji trg so izdelki/storitve po navadi proizvedeni in oblikovani na domačem trgu ali v državah v razvoju (Vzhod), na ciljni tuji trg pa vstopijo z obliko posredne, neposredne ali kooperativne oblike izvoza (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 138).

Neposredni izvoz

Neposredni izvoz je oblika izvoza, pri kateri poteka prodaja izdelka/storitve tujim kupcem ali posrednikom neposredno iz proizvodnih obratov na domačem trgu in po navadi temelji na mednarodnem pogodbenem sodelovanju izvoznika s tujim trgovskim zastopnikom (posrednikom), ki deluje na območju ciljnega trga. Za razliko od posrednega uvoza izvoznik izvaja vse naloge na področju ustvarjanja in izvajanja trženjskih strategij z lastnimi trženjskimi viri. Med te naloge spadajo predvsem izbiranje in oblikovanje:

- primerne zastopnika/distributerja;
- primerne tržišča;
- primernih izdelkov/storitev za izbrano tuje tržišče;
- primernih cen in trženjskih strategij;
- primerne mednarodne distribucije;
- primerne izvozne dokumentacije.

Neposredni izvoz predstavlja višjo stopnjo internacionalizacije poslovnega procesa, saj izvozniku omogoča neposredni stik s tujim ciljnim trgom in posledično potrošniki. Omogoča postopno razvijanje poslovne mreže v tujini, neposredno izvajanje trženjskih strategij in nadzora, pa tudi gradnjo in uveljavljanje lastne blagovne identitete na tujem tržišču (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 138).

Posredni izvoz

Posredni izvoz je oblika izvoza, pri katerem izvoz dobrin iz države proizvajalca poteka z uporabo domače, s sedežem v državi proizvajalca, neodvisne organizacije. Za razliko od neposrednega izvoza se proizvajalec dobrin v mednarodno okolje ne vključuje neposredno, saj za izvozne dejavnosti poskrbi domače podjetje, katerega dejavnost je izvoz.

Ta oblika izvoza je primerna za podjetja, ki so neizkušena v mednarodnem poslovanju, vendar si v doglednem času želijo tuji trg raziskati. Posredni izvoz predstavlja manjše poslovno in trženjsko tveganje, saj podjetje zaupa izkušnosti in znanju izvoznika. Slabosti te oblike vstopa na tuji trg predstavljata pomanjkanje nadzora nad izvajanjem trženjskih strategij in pomanjkanje priložnosti za neposredno spoznavanje razmer na ciljnih tujih trgih, kar pa lahko skazi podobo dobrin in njihovo blagovno znamko (Makovec Brenčič idr. 2006, 56–57).

Makovec Brenčič idr. (2006, 56–57) navajajo, da med najpogostejše oblike izvoza spadajo:

- nakupni ali prodajni komisionar, ki sklepa poslovne dogovore v tujem imenu;
- izvozni trgovec ali posrednik, ki kupuje in prodaja dobrine v svojem imenu in za svoj račun;
- oprtni izvoz, kjer uveljavljeno izvozno podjetje razširi svoje poslovanje in prevzame prodajo dobrin proizvajalčevega podjetja;
- izvozne trgovske družbe, katerih prednost je že uveljavljena tradicija trgovanja na ciljnih trgih;
- izvozna združenja, ki so specializirana v specifičnih dejavnostih, kjer po navadi delujejo tudi kot posredniki.

Kooperativni izvoz

Kooperativni izvoz je oblika izvoza, ki zajema pogodbeno sodelovanje z drugimi podjetji, tako imenovanimi izvozno–trženjskimi podjetji. Izvozno–trženjska podjetja za sorodna podjetja izvajajo celotno paleto izvoznih in mednarodnih aktivnosti in tako kompenzirajo njihov primanjkljaj v finančnih virih, znanju in izkušnjah v mednarodnem poslovanju.

Podoben način mednarodnega poslovanja predstavljajo že navedena izvozna združenja, vendar pa se prednost kooperativnega izvoza kaže v poslovnih panogah, ki jih zaznamuje visoka stopnja nasičenosti.

Med prednostmi te oblike uvoza sta delitev tveganj in stroškov ter omogočanje distribucije na ciljnim trgu. Vsekakor pa obstaja tveganje pojavljanja morebitnih trenj med sodelujočimi podjetji (Hollensen 2004, 302).

3.2.2 Pogodbene oblike vstopa na tuje trge

Pogodbene oblike vstopa na tuje trge se močno razlikujejo od izvoznih oblik, saj se v tem primeru izdelki/storitve ne proizvedejo na domačem trgu. Proizvodnja ali potrebno znanje za vzpostavitev proizvodnje se prenese na območje ciljnega tujega trga, tako da izvoz ni več potreben. S tem manevrom se ponudba približa ciljnim potrošnikom na ciljnim trgu. Pogoji za uspešnost te oblike vstopa na tuji trg je sodelovanje z zaupanja vrednimi partnerji (Makovec Brenčič idr. 2006, 60).

Med najpogostejše pogodbene oblike vstopa na tuje trge spadajo:

- franšizing;
- skupna vlaganja;
- pogodbeno proizvodnja;
- licenčno poslovanje;
- strateške zveze (Makovec Brenčič idr. 2006, 60).

Franšizing

Franšizing je oblika sodelovanja, ki poteka med franšizijem in franšizorjem. Franšizij, pravno ločeni poslovni subjekt od franšizorja, se obveže, da bo proizvajal ali tržil izdelek/storitev v skladu s poslovnimi navodili franšizorja, ta pa mu mora nuditi stalno podporo pri vseh poslovnih funkcijah. Franšizij franšizorju plačuje pristojbino za franšizo in druge v pogodbi navedene obveznosti, ki so po navadi določene v odstotnih deležih od prodaje (Klaneček 2002, 29).

Hollensen (2004, 314) trdi, da sta k rasti tovrstne oblike vstopa na tuji trg prispevala naslednja dejavnika:

- razmah storitvenih dejavnosti kot posledica upada težkih industrij;
- rast samozaposlovanja.

Ta oblika sodelovanja omogoča franšiziju hiter vstop na tuji trg brez potrebe po začetnem vlaganju sredstev v izgradnjo ali najem poslovnega prostora. Tveganje pa predstavlja morebitni negativni vpliv na blagovno znamko franšizorja (Apovnik idr. 1999, 38).

Skupna vlaganja

Skupna vlaganja predstavljajo lastniško udeležbo dveh ali več partnerjev običajno v na novo ustanovljenem podjetju, kjer lastniki uresničujejo lastne in skupne interese. Vsak partner v

zameno za lastniško udeležbo prispeva določen delež v obliki denarja, premoženja ali pa znanja oziroma veščin. V skupnih naložbah je zelo pomembna izbira pravilnega partnerja, saj obstaja verjetnost konfliktov in trenj v upravljanju zaradi različnih interesov lastnikov, kar mnogokrat vodi v propad skupnega vlaganja (Kenda 2001, 212).

Pogodbena proizvodnja

V primeru, ko podjetje ne razpolaga z zadostnimi viri za zagon lastne proizvodnje, lahko sklene pogodbeno sodelovanje s proizvodnim podjetjem na izbranem tujem trgu. Tako dejavnosti trženja, razvoja in raziskovanja, distribucije in prodaje ostajajo v domeni podjetja, ki se odloči za sodelovanje s proizvodnim podjetjem.

Med prednosti tovrstnega sodelovanja sodijo nizki proizvodni in distribucijski stroški, prisotnost na izbranem tujem trgu, odsotnost carinskih omejitev in izogibanje valutnim razlikam. Kot slabost lahko navedemo tveganje, ki ga nosi iskanje zaupanja vrednega proizvodnega podjetja, in pomankanje nadzora kakovosti proizvedenih dobrin (Hollensen 2004, 310).

Licenčno poslovanje

Licenčno poslovanje je način prenosa znanja in tehnologije med podjetji v obliki licence oziroma dovoljenje, ki ga Pretnar (2002, 195) opredeljuje kot »dovoljenje imetnika patenta, blagovne znamke, modela, know-how drugi osebi, da predmet te pravice gospodarsko izkorišča pod pogoji, ki so dogovorjeni v pogodbi«.

Tako podjetje, ki ima v lasti patent, blagovno znamko ali specifično znanje, lahko vstopi v licenčno razmerje s podjetjem, ki nato proizvaja in trži zadevni izdelek/storitev in plačuje dajalcu licence (pravice) dogovorjeno licenčnino (Pretnar 2002, 195).

Strateške zveze

Strateške zveze so zveze med podjetji, kar jim omogoča enotno nastopanje na trgu in tako boljši položaj na svetovnih trgih.

Strateške zveze nimajo kooperacije ali pa je ta minimalna, kar pomeni, da partnerji ne investirajo kapitala. Strateške zveze so danes v poslovnem svetu simbol sodelovanja pri uresničevanju skupno zastavljenih ciljev (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 120).

3.2.3 Naložbene oblike vstopa na trge

Pri naložbenih oblikah vstopa na tuje trge podjetje popolnoma prevzame nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tuji trg. Stopnja nadzora je odvisna in razdeljena med odgovornosti matične enote na domačem trgu in hčerinske enote na tujem ciljnim trgu ter

deluje v teh okvirih v skladu s cilji razvoja mednarodnega trženja (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 172–173).

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, 174) navajata različne naložbene oblike vstopa na trge:

- prodajni predstavnik;
- lastne prodajne enote na tujem trgu;
- lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu;
- sestavljalnice, skladišča;
- regionalni centri;
- globalno integrirano podjetje;
- akvizicije ali investicije od začetka.

3.3 Trgovsko zastopstvo kot oblika vstopa na tuji trg

Trgovski zastopnik je neodvisni posameznik ali podjetje, ki deluje v urejenem pogodbenem razmerju v korist proizvajalca v skladu s pogodbenimi določbami. Torej zastopnik ni le posrednik, ampak opravlja tudi številne druge naloge. Med pomembnimi so zagotovo opravljanje raziskav trga, nadzor in sprotno poročanje o rezultatih proizvajalcu. Sprotna analiza trga omogoča spoznavanje njegovih značilnosti in trenda ter tako omogoča posredovanje potrebnih podatkov proizvajalcu za pravočasno prilagoditev tržnim spremembam s spremenjenimi trženjskimi strategijami (Doole in Lowe 2001, 259).

Izbor zastopstva je za podjetje, ki uporabi to obliko, eden ključnih elementov uspešnega vstopa na tuji trg. Doole in Lowe (2001, 259–260) menita, da na izbor vplivajo naslednji dejavniki in lastnosti zastopnika:

- finančne zmožnosti zastopnika – količina poslovnih in prodajnih zvez;
- zmožnosti in sposobnosti – poznavanje trga in organizacijske veščine;
- temperament in značaj – ujemanje poslovne politike med zastopnikom in dajalcem zastopstva ter odkriti odnosi;
- velikost trga in lokacija – strateška odločitve;
- vrste blaga, ki jih zastopnik prodaja – zastopnik ne sme zastopati konkurentov;
- politični vpliv – zveze v državnih organih;
- položaj v distribucijski verigi.

Ko izvoznik natančno opredeli merila za izbor primernih zastopnikov, naredi z uporabo mnogih specifičnih virov podatkov seznam primernih podjetij ali posameznikov za kandidature za zastopstvo. Na podlagi obstoječih podatkov ustreznih kandidatov z njimi vzpostavi stik, ki je lahko pisni in/ali ustni, pri čemer je treba upoštevati morebitne njihove ideje in strategije za delovanje zastopstva. Tako dajalec zastopstva pridobi dodatne

informacije, ki jih sicer samo z zbiranjem podatkov iz specifičnih virov ne bi pridobil (Doole in Lowe 2001, 259).

Na podlagi ugotovitve ustreznosti in obojestranskega strinjanja glede poslovnega sodelovanja se opravi še obisk pri kandidatu za zastopstvo, pogajanja in izdelavo ocene ustreznosti. Uspešen dogovor za sodelovanje se sklene s podpisom pogodbe, ki mora v popolnosti upoštevati zakonodajo države, kjer bo potekala prodaja (Seyoum 2000, 91).

4 PROCES ISKANJA TRGOVSKEGA ZASTOPSTVA NA NEMŠKEM TRGU ZA PODJETJE ALIAS, D. O. O.

To poglavje zajema empirični del diplomske naloge. V nadaljevanju predstavljamo vlogo Nemške-slovenske gospodarske zbornice, podjetje Alias in metodologijo izvedbe procesa iskanja trgovskega zastopnika za podjetje Alias na nemškem trgu.

4.1 Nemško-slovenska gospodarska zbornica

Nemške gospodarske zbornice v tujini so namenjene odpiranju in vzpodbujanju mednarodnega trgovanja v skladu z okviri in interesi nemškega gospodarsko-političnega sistema. Z zastopanjem domačih podjetij v tujih državah podpirajo medsebojne podjetniške odnose ter obojestranski promet gospodarstva (Institutionen der Außenwirtschaftsförderung 2015).

Ta način pospeševanja mednarodnega trgovanja Nemčija pozna že od leta 1894 z ustanovitvijo prve gospodarske zbornice v Belgiji. Z razvojem nemškega mednarodnega poslovanja v zadnjem stoletju se je mreža nemških gospodarskih zbornic v tujini močno razvila in vključuje približno 130 zbornic (delegacij in predstavništev) v 90 različnih državah po svetu (Institutionen der Außenwirtschaftsförderung 2015).

Nemške gospodarske zbornice v tujini nastopajo v treh različnih organizacijskih oblikah, ki pa so odvisne od pravnih pogojev v državah, v katerih se nahajajo:

- bilateralna gospodarska zbornica;
- delegacija nemškega gospodarstva;
- predstavništvo nemškega gospodarstva.

Bilateralna gospodarska zbornica je gospodarska zbornica v tujini, ki je podprta s strani podjetij v državi, kjer se nahaja.

Delegacije in predstavništva nemškega gospodarstva so po navadi zgodnje faze na poti k vzpostavitvi nadaljnjih bilateralnih gospodarskih zbornic v tujini. Nahajajo se v državah, v katerih ustanovitev bilateralnih gospodarskih zbornic v skladu z nemškim razumevanjem avtonomije še ni mogoča ali kjer sistematično pripravljajo njihovo ustanovitev (AHK Organisation, 2015).

Osrednja naloga Nemške-slovenske gospodarske zbornice je spodbujanje in usmerjanje gospodarskih odnosov med člani zbornice in podjetji s sedežem v Republiki Sloveniji ali Zvezni republiki Nemčiji, ki opravljajo gospodarsko pridobitno dejavnost (Jahrbuch 2014, 2015).

Med njene dejavnosti spadajo (Jahrbuch 2014, 2015):

- pomoč pri vstopu na nemški trg;
- pravne, računovodske in davčne storitve;
- pomoč pri upravnih postopkih.

Kot uradna zastopnica nemške agencije Germany Trade and Invest, ki služi privabljanju tujih investicij, Nemško-slovenska gospodarska zbornica nudi podjetjem podporo in svetovanje pri vstopu na nemški trg. Na željo podjetij, ki se zanimajo za vstop na nemški trg, zbornica pridobi vse želene in potrebne podatke za učinkovito izpeljavo procesa internacionalizacije z vstopom na nemški trg. Med te storitve spadajo raziskava nemškega trga, ustanovitev podjetja v Nemčiji, vstop na nemški trg prek sejmov in iskanje nemškega poslovnega partnerja. Hkrati pa nadalje zagotavlja svetovanje pri pravnih, računovodskih in davčnih problemih ter pri izpeljavi upravnih postopkov (Jahrbuch 2014, 2015).

4.2 Predstavitev podjetja Alias d. o. o.

Osnovna dejavnost podjetja Alias je industrijsko in grafično oblikovanje. V dveh desetletjih delovanja je razširilo paleto svojih storitev na oblikovanje od najmanjših stvari, na primer značk, pa vse do oblikovanja zahtevnih industrijskih elementov. Oblikujejo tudi oglasna sporočila, brošure, logotipe, scene itd. Dejavnost oblikovanja opravljajo tako na domačem, kot tudi na tujem trgu.

V sodelovanju z Ortopedsko kliniko Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana je podjetje Alias izumilo inovativno operacijsko mizo s tržnim imenom EXTOLLO C-arm table, ki se že uporablja v kliniki kot standard asortimana (Studio Alias 2015).

4.3 Metodologija izvedbe procesa iskanja trgovskega zastopstva na nemškem trgu

Proces iskanja trgovskega zastopnika na nemškem trgu smo izvedli v štirih stopnjah, in sicer:

1. seznanitev s problemom in inovacijo;
2. analiza nemškega trga;
3. iskanje in kontaktiranje potencialnih zastopnikov;
4. rezultati in priporočilo.

4.3.1 Seznanitev s problemom in inovacijo

Operacijska miza EXTOLLO C-arm table (slika 2) zaradi svojih tehničnih lastnosti omogoča optimalne diagnostične, terapevtske in kirurške postopke v ambulantno-spinalni kirurgiji, privatnih ambulantah, bolnišnicah in veterinarskih ambulantah. Zaradi tehničnih in funkcionalnih lastnosti materiala, iz katerega je sestavljena, tj. nerjaveče jeklo in epoksi-

karbonska plošča, omogoča prepuščanje svetlobe – je radiolucentna. Natančno dviganje in spuščanje ji omogoča elektromotor z akumulatorskim napajanjem. Miza omogoča rentgenski napravi C-lok neoviran dostop do bolnikovega telesa z vseh strani in do vsake točke, tako da se lahko opravi rentgensko slikanje pacienta brez nepotrebnega premika. Odlikujejo jo idealno razmerje med ceno, kakovostjo in uporabnostjo (Studio Alias 2015).



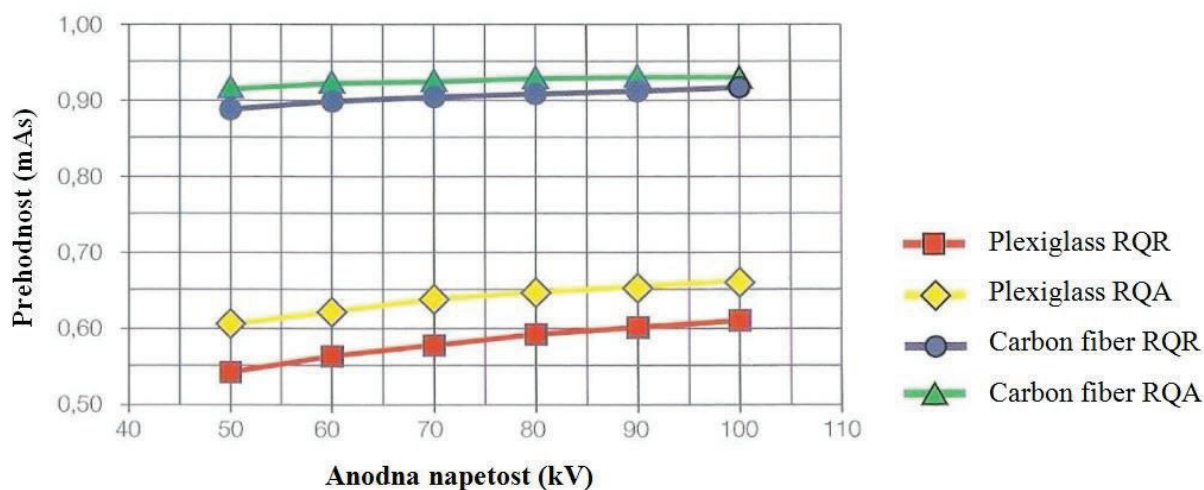
Slika 2: Operacijska miza EXTOLLO C-arm table

Vir: Studio Alias 2015.

Med najpomembnejše tehnične lastnosti spadajo:

- daljinsko upravljanje dviga in spusta z milimetrsko natančnostjo namestitve;
- varnostno prekinitveno stikalo;
- visokokakovostno jeklo brez ostrih robov, ki omogoča vzdrževanje po standardih operacijske dvorane;
- standardna snemljiva prečka za medicinskotehnično opremo (podaljški, infuzija itd.);
- ozemljitev;
- enostavna menjava sestavnih modulov (elektronske komponente, pogonski sklopi, mehanski deli itd.);
- lahko dostopna servisna območja;
- noge omogočajo optimalen dostop C-loka do celega telesa (Studio Alias 2015).

Primerjavo prehodnosti rentgenskih žarkov med ploščami iz akrilnega stekla (pleksisteklo) in epoksi karbonskih vlaken prikazuje slika 3, kjer je razvidno, da je prehodnost rentgenskih žarkov skozi plošče, izdelane iz epoksi karbonskih vlaken, približno 90 %, medtem ko je prehodnost rentgenskih žarkov skozi plošče, izdelane iz akrilnega stekla, le 50-60 %.



Ključ:

R_RQR ... prehodnost neoslabljenih RTG-žarkov

R_RQA ... prehodnost oslabljenih RTG-žarkov

Slika 3: Primerjava prehodnosti rentgenskih žarkov skozi ploščo iz akrilnega stekla (angl. plexiglass) in epoksi karbonskih vlaken (angl. carbon fiber)

Vir: Studio Alias 2015.

4.3.2 Analiza nemškega trga

Medicinska tehnologija je raziskovalno zelo intenzivna panoga z nadpovprečnim uspehom. Okoliščine so veliko bolj zapletene kot pri mnogih drugih branžah. To velja tako na raziskovalni in tehnološki ravni kot tudi v smislu kliničnih študij in certificiranja za dostop do trga in njegov razvoj. Zdravstvena industrija v Nemčiji je majhna, a zelo inovativna in hitro rastoča panoga (Baas idr. 2012). Poleg nekaterih velikih podjetij oblikuje inovativno središče tudi 1200 malih in srednje velikih podjetij. Na mednarodni ravni imajo zelo pomemben položaj in spadajo med vodilna na številnih področjih v svetu, zaradi česar je bil izvozni delež v letu 2012 kar 68 % (KMU-innovativ: Medizintechnik 2015). Izhodiščna točka za gospodarski uspeh medicinske tehnologije v Nemčiji in v tujini je ogromno število inovativnih izdelkov. Približno eno tretjino prihodkov pridobijo od izdelkov, ki so mlajši od treh let. Za nadaljnje uspešno delovanje, ohranjanje vodilnega statusa dobavitelja in širitev konkurenčnosti so spodaj navedeni položili smernice junija 2011. Zvezno ministrstvo za šolstvo in raziskave (BMBF), Zvezno ministrstvo za zdravje (BMG) in Zvezno ministrstvo za gospodarstvo in tehnologijo (BMWV) so pozvala k nacionalnemu strateškemu procesu glede novosti v medicinski tehnologiji. Cilj je bil, da predstavniki industrije, znanosti in zdravstva izdelajo priporočilo o dolgoročnem razvoju inovacijske medicinske tehnologije. Glavne raziskovalne točke so bile: kako povečati konkurenčnost industrije, izgradnja učinkovitosti zdravstvenega sistema ter kako okrepiti inovativno moč medicinske raziskovalne tehnologije na dolgi rok. Te točke je raziskovalo več kot 150 strokovnjakov z različnih področij, da bi opredelili glavne izzive, iz katerih izhajajo priporočila (Baas idr. 2012).

Konkurenca

Glavnih proizvajalcev operacijskih miz, ki imajo hkrati že uveljavljeno blagovno znamko na mednarodnem tržišču, je 60, ponujajo pa 269 modelov. Večina podjetij deluje na trgu že več desetletij, nekatera pa tudi že več kot sto let, kot denimo podjetje Schaerer Medical AG iz Švice. To je podjetje, ki je leta 1912 izumilo prvo mobilno operacijsko mizo in po dveh letih prejelo nagrado na svetovni razstavi v Parizu, leta 1957 pa je izumilo prvo operacijsko mizo, ki prepušča rentgenske žarke (Schaerer Medical 2014). Poleg Schaerer Medical AG zaseda pionirski vrh v izdelavi operacijskih miz še nemško podjetje Maquet. Na trgu je že od leta 1838 in danes obvladuje kar tretjinski delež celotnega trga operacijskih miz. Leta 1840 so napravili prvo operacijsko mizo iz lesa in leta 1889 prvo iz železa. Do koncu 19. stoletja je podjetje prejelo 36 mednarodnih nagrad za svoje dosežke in od leta 1996 do danes so postavili že sedem akademij »Surgical Academies« po vsem svetu, kjer organizirajo razne konference za zdravstveno industrijo ter raziskave, povezane z njo. Svetovno sodeluje z več kot 300 partnerji in distributerji (Maquet 2014).

Razvoj panoge in celotnega gospodarstva

Svetovno povpraševanje po medicinskih izdelkih in opremi se je v zadnjih treh letih povečalo. Kljub temu da trgi v Zahodni in Srednji Evropi beležijo upad povpraševanja, slednje v vzhodnoevropskih državah, državah Latinske Amerike, Severovzhodne Azije in Kitajske raste. Rast povpraševanja je prav tako videti tudi v Združenih državah Amerike (Bass idr. 2012).

Tveganje na trgu

Na nekaterih trgih je zaradi agresivne cenovne konkurence videti nevarnost pritiska na maržo. Zato vodilna mednarodna podjetja intenzivno opazujejo trge in nasprotujejo konkurentom z izboljšavo izdelkov ter storitvenega portfelja. Poleg tega število bolnišnic in ležišč za paciente upada, kar se bo nadaljevalo tudi v prihodnje (Bass idr. 2012).

Razmere na trgu in okvirni pogoji

Okvirni pogoji se, v nasprotju s predhodnimi leti, niso spremenili. Pretekli trendi povečanja intenzivnosti konkurence z nadaljnjim povečevanjem pritiska na ravni tržnih cen se bodo nadaljevali tudi v poslovnem letu 2015. Stabilno gospodarstvo Zvezne republike Nemčije bo za sabo potegnilo vstop novih konkurentov. Skupno število bolnišnic se bo še naprej zmanjševalo, povečeval pa se bo delež zasebnih in neodvisnih javnih bolnišnic. Kot rezultat se bo večji delež prodaje medicinskih izdelkov osredotočil na zasebne bolnišnice in na nakupovalne skupnosti (Bass idr. 2012).

Pri ocenjevanju vseh mednarodno aktivnih konkurentov ponuja 30 organizacij kar 90 modelov operacijskih miz z enakimi lastnostmi, kot jih nudi tudi inovacija operacijska miza

EXTOLLO C-arm table. Izmed teh je najbolj pomembno izpostaviti podjetje Eschmann Equipment (Velika Britanija), Inpromed do Brasil (Brazilija), Medifa-hesse GmbH & Co. KG (Nemčija), Mediland Enterprise Corporation (Tajvan), Schaerer Medical AG (Švica) in Sturdy Industrial CO. (Tajvan). Naštete organizacije ne ponujajo samo modelov z enakimi lastnostmi, temveč tudi nadpovprečno število modelov, prednosti na mednarodnem trgu, uveljavljeno blagovno znamko in več desetletij izkušenj v medicinskih panogah.

Pri analizi konkurence na nemškem trgu smo organizacije, ki proizvajajo operacijske mize in nam predstavljajo konkurenco, razdelili glede na vrsto konkurence in vrsto operacijske mize v naslednje skupine:

- neposredni konkurenti, ki na trgu nastopajo z operacijskimi mizami, ki prepuščajo rentgenske žarke – 30 organizacij (preglednica 2);
- posredni konkurenti, ki na trgu nastopajo z operacijskimi mizami, ki ne prepuščajo rentgenskih žarkov – 53 organizacij (preglednica 3);
- konkurenti v veterinarstvu – 17 organizacij (preglednica 4).

V preglednicah je navedeno ime podjetja, spletni naslov, sedež in število modelov, ki jih nudi portfelj posameznega podjetja.

Preglednica 2: Neposredni konkurenti – operacijske mize, ki prepuščajo rentgenske žarke

Podjetje	Spletna stran	Sedež	Število modelov
INPROMED DO BRASIL	www.inpromeddobrasil.com.br	Brazilija	5
RQL s.r.o.	www.golemtable.com	Češka	1
Behyar Sanaat Sepahan	www.behyaar.com	Iran	1
OPT SurgiSystems S.r.l.	www.opt-ita.com	Italija	2
NUOVA BN S.r.l.	www.nuvosurgical.com	Italija	4
BEIJING AEONMED CO.	www.aeonmed.com	Kitajska	2
BI Healthcare Braun Industry Co.	www.bihealth-care.com	Kitajska	1
Heal Force	www.healforce.com	Kitajska	3
VG MedicalEquipment Co.	www.vg-med.com	Kitajska	2
AGA Sanitätsartikel GmbH	www.agasan.com	Nemčija	1
Jörg & Sohn GmbH	www.joergundsohn.de	Nemčija	2
medifa-hesse GmbH & Co. KG	www.medifa.com	Nemčija	15
Schmitz u. Söhne GmbH & Co. KG	www.schmitz-soehne.com	Nemčija	3
TRUMPF Medizin Systeme GmbH	www.trumpf-med.com	Nemčija	2
STILLE AB	www.stille.se	Švedska	1
Schaerer Medical AG	www.schaerermedical.ch	Švica	5
BenQ Medical Technology Corp.	www.trident-medical.com	Tajvan	2

se nadaljuje

Preglednica 2 – nadaljevanje

Podjetje	Spletna stran	Sedež	Število modelov
Mediland Enterprise Corporation	www.mediland.com.tw	Tajvan	10
STURDY INDUSTRIAL CO.	www.sturdy.com.tw	Tajvan	7
St. Francis Medical Equipment	www.st-francis.com.tw	Tajvan	3
Bicakcilar	www.bicakcilar.com	Turčija	1
ÜZÜMCÜ	www.uzumcu.com.tr	Turčija	2
Eschmann Equipment	www.eschmann.co.uk	VB	5
Medi-Plinth	www.medi-plinth.co.uk	VB	1
AMTAI Medical Equipment	www.amtai.com	ZDA	2
ConVida Healthcare & Systems	www.convidahealthcare.com	ZDA	1
INFINIUM MEDICAL	www.infiniummedical.com	ZDA	1
Medical Systems	www.allenmedical.com	ZDA	1
Oricare Inc.	www.oricaremed.com	ZDA	1
STERIS Corporation	www.steris.com	ZDA	3

Preglednica 3: Posredni konkurenti – operacijske mize, ki ne prepuščajo rentgenskih žarkov

Podjetje	Spletna stran	Sedež	Število modelov
BARRFAB	www.barrfab.com.br	Brazilija	3
Ortosintese	www.ortosintese.com.br	Brazilija	6
RQL s.r.o.	www.golemtable.com	Češka	1
Lojer Oy	www.lojer.com	Finska	2
MERIVAARA CORP.	www.merivaara.com	Finska	4
Life Support Systems	www.lifesupport.in	Indija	3
Magnatek Enterprises	www.magnatekenterprises.com	Indija	4
SHREE HOSPITAL EQUIPMENTS	www.shreequipment.com	Indija	3
United Poly Engineering	www.unitedpoly.com	Indija	4
PT. Mega Andalan Kalasan	www.mak-techno.com	Indonezija	3
Behyar Sanaat Sepahan	www.behyaar.com	Iran	1
OPT SurgiSystems S.r.l.	www.opt-ita.com	Italija	5
SORDINA Medical Technologies	www.sordina.com	Italija	1
Mizuho Medical	www.mizuhomedical.co.jp	Japonska	8
BI Healthcare Braun Industry Co.	www.bihealth-care.com	Kitajska	1
Kanghui Technology	www.khmed.com	Kitajska	6
Seeuco Electronics Technology	www.seeuco.com	Kitajska	6
Shanghai Pax Medical Instrument Co.	www.panalex.com.cn	Kitajska	2

se nadaljuje

Preglednica 3 – nadaljevanje

Podjetje	Spletna stran	Sedež	Število modelov
VG MedicalEquipment Co.	www.vg-med.com	Kitajska	1
Xuhua Medical Imp. & Exp. Trading Co.	www.xuhuamedical.com	Kitajska	2
JW Medical	www.jw-medical.co.kr	Koreja	1
Schmitz u. Söhne GmbH & Co. KG	www.schmitz-soehne.com	Nemčija	1
SternMed, GmbH	www.sternmed.de	Nemčija	1
TAKARA COMPANY EUROPE GmbH	www.takara-belmont.de	Nemčija	2
TRUMPF Medizin Systeme GmbH	www.trumpf-med.com	Nemčija	3
UFSK-International OSYS GmbH	www.ufsk-osys.com	Nemčija	2
AGA Sanitätsartikel GmbH	www.agasan.com	Nemčija	3
akrus GmbH & Co KG	www.akrus.de	Nemčija	3
BERCHTOLD GmbH & Co. KG	www.berchtold.biz	Nemčija	3
brumaba GmbH & Co. KG	www.brumaba.com	Nemčija	4
Jörg & Sohn GmbH	www.joergundsohn.de	Nemčija	3
MAQUET AG	www.maquet.com	Nemčija	8
medifa-hesse GmbH & Co. KG	www.medifa.com	Nemčija	3
ALVO MEDICAL	www.alvo.pl	Poljska	5
Famed Żywiec Sp. z o.o.	www.famed.com.pl	Poljska	7
INFIMED Sp. z o.o.	www.infimed.pl	Poljska	2
Herbert	www.herbert.co.th	Tajska	1
BenQ Medical Technology Corp.	www.trident-medical.com	Tajvan	12
Mediland Enterprise Corporation	www.mediland.com.tw	Tajvan	1
STURDY INDUSTRIAL CO.	www.sturdy.com.tw	Tajvan	4
St. Francis Medical Equipment	www.st-francis.com.tw	Tajvan	5
Arsimed Medical	www.arsimed.com.tr	Turčija	2
AR-EL TIBBI URUNLER	www.ar-el.com	Turčija	3
Bicakcilar	www.bicakcilar.com	Turčija	3
ERYIGIT Medical Devices	www.eryigit.com.tr	Turčija	3
Okuman Medikal Sistemler Ltd. Sti	www.okuman.com.tr	Turčija	2
ÜZÜMCÜ	www.uzumcu.com.tr	Turčija	3
Anetic Aid	www.aneticaid.co.uk	VB	4
Eschmann Equipment	www.eschmann.co.uk	VB	2
Advanced Instrumentations	www.advanced-inst.com	ZDA	4
NUVO Surgical	www.nuvosurgical.com	ZDA	3
STERIS Corporation	www.steris.com	ZDA	4
Sunnex MedicaLights	www.sunnexmedical.com	ZDA	6

Preglednica 4: Konkurenti na področju veterinarstva

Podjetje	Spletna stran	Sedež	Število modelov
McDonald Veterinary Equipment	www.mcdonaldengineering.com	Avstralija	2
Gtebel	www.gtebel.com	Belgija	2
Jørgen Kruuse A/S	www.kruuse.com	Danska	2
Dispomed	www.dispomed.com	Kanada	4
HEDO Medizintechnik GmbH	www.hedo-medizintechnik.com	Nemčija	9
ALVO MEDICAL	www.alvo.pl	Poljska	4
Lubb	www.doctorgimo.com	Portugalska	9
Hidemar	www.hidemar.com	Španija	1
Inmoclinc, S. A	www.inmoclinc.com	Španija	2
Mobiclinic	www.mobiclinic.com	Španija	1
AR-EL TIBBI URUNLER	www.ar-el.com	Turčija	1
Medi-Plinth	www.medi-plinth.co.uk	VB	2
Shank's Veterinary Equipment	www.shanksvet.com	ZDA	9
Shor-Line	www.shor-line.com	ZDA	5
Petlift	www.petlift.com	ZDA	7
Technidyne	www.technivet.com	ZDA	2
VSSI	www.vssi.com	ZDA	7

Analiza cen in modeli konkurence

Zaradi velikega števila neposredno konkurenčnih izdelkov (90) smo v nadaljevanju predstavili štiri različne modele operacijskih miz z navedeno prodajno ceno (preglednica 5). Ti štirje konkurenčni modeli so na podlagi parametrov (preglednica 6), kot so uporabnost, funkcionalnost in podobnost neposredno primerljivi z operacijsko mizo EXTOLLO C-arm table.

Preglednica 5: Seznam operacijskih miz, ki so neposredno primerljive z mizo EXTOLLO C-arm table

Model	Izdelovalec	Sedež	Neto cena
BIOT001EH	BI Healthcare Braun Industry Co	Kitajska	11.700 \$
OP850	Beijing Aeonmed CO.	Kitajska	11.700 \$
Aga-Jus (J200)	Aga Sanitätsartikel GmbH	Nemčija	12.727,28 \$
ImagiQ2200	STILLE AB	Švedska	40.000 €

Preglednica 6: Predstavitev konkurenčnih modelov operacijskih miz po bistvenih parametrih

Model	Izdelovalec	Uporabnost in funkcionalnost	Spreminjanje višine	Prenosljivost
BIOT001 EH	BI Healthcare Braun Industry Co.	Univerzalna, rentgensko pregledna	Elektronsko	Mobilna
OP850	Beijing Aeonmed CO.	Univerzalna, rentgensko pregledna	Elektrohidravlična	Mobilna
Aga-Jus (J200)	Aga Sanitätsartikel GmbH	Univerzalna, rentgensko pregledna	Pnevmatsko	Mobilna
ImagiQ22 00	STILLE AB	Univerzalna, rentgensko pregledna	Elektronsko	Mobilna

Povzetek ugotovitev pri analizi trga

Čeprav se je trg medicinske tehnologije v zadnjih letih izboljšal, se vsi borijo proti agresivni cenovni konkurenci, ki pritiska na maržo. Trgi v Zahodni in Srednji Evropi beležijo jasen upad, medtem ko se zvišuje povpraševanje v vzhodnoevropskih državah. Še naprej se bo zmanjševalo tudi skupno število bolnišnic in postelj. Poleg tega bo stabilno gospodarstvo Zvezne republike Nemčije na nemški trg potegnilo za sabo vstop novih konkurentov.

Močna konkurenca in že uveljavljeni izdelki otežujejo vstop na nemški trg. Za pridobitev tržnega deleža bo treba opazovati trende vodilnih v panogi in jim slediti. Z nadaljnjim razvojem izdelka, z novo tehnologijo, novimi inovacijami ter z dobro cenovno konkurenčnostjo je dana priložnost dolgoročnega stabilnega položaja na mednarodnem trgu in ne samo kratkoročna zadovoljitev kupcev.

Inovativna medicinska tehnologija prispeva k bistveno boljši oskrbi bolnikov, boljši kakovosti življenja in samostojnosti ter socialni udeležbi v starosti. Torej ponuja področje medicinske tehnologije potencial za zdravstveno varstvo v prihodnosti in hkrati veliko gospodarskih priložnosti za podjetja v Nemčiji.

Inovacija EXTOLLO C-arm table je konkurenčni izdelek, ki so mu s »Certificate of Conformity« odprta vsa vrata za prodajo na mednarodnem trgu in hkrati v Nemčiji. Po cenovni analizi primerljivih neposredno konkurenčnih modelov, ki je bila izvedena na podlagi podanih lastnosti o izdelku podjetja Alias, lahko opazimo, da se izdelek cenovno uvrsti med nižje razrede konkurenčnih modelov in ne v premium segment. S tem zaključujemo, da ima zanimiva inovacija EXTOLLO C-arm table vse možnosti za vstop na nemški trg in bo vsekakor obogatitev v ponudbi sodelujočih zastopnikov.

4.3.3 Iskanje in kontaktiranje potencialnih zastopnikov

Z različnimi metodami zbiranja informacij smo pridobili informacije o 116 potencialnih zastopnikih – 71 se jih nahaja v zveznih deželah Baden-Württemberg in Bavarska ter 45 v preostalih zveznih deželah. Vsi potencialni zastopniki so specializirani za medicinsko panogo.

S ciljnim zastopniki smo vzpostavljali stike po enotnem postopku. Zaradi obsežnosti nabora ciljnih zastopnikov smo vzpostavljanje stika časovno ločili na dve skupini, in sicer skupino s sedežem v deželah Baden-Württemberg in Bavarska (južna Nemčija) ter skupino s sedežem v preostalih zveznih deželah.

Z zastopniki v skupini s sedežem v deželah Baden-Württemberg in Bavarska smo vzpostavljali stik po naslednjem postopku:

1. 16. 01. 2015 po elektronski pošti,
2. 19. 01. 2015 po telefonu,
3. 21. 01. 2015 po telefonu,
4. 26. 01. 2015 po telefonu,
5. 29. 01. 2015 po telefonu.

V elektronskem sporočilu smo se osebno predstavili, nadaljevali z našo prošnjo, predstavijo operacijske mize EXTOLLO C-arm table in njenih prednosti ter poizkusili vzbuditi njihovo zanimanje.

Zaradi slabega odziva smo do 29. 01. 2015 poskušali še štirikrat vzpostaviti telefonski stik. S telefonskim pogovorom smo ugotavljali, ali obstajata zanimanje in povpraševanje. Če zanimanja ni bilo, sta nas zanimala motiv ter odločitev.

Podobno smo vzpostavljali stik s ciljnim zastopniki s sedeži v preostalih nemških zveznih deželah, in sicer:

1. 30. 01. 2015 po elektronski pošti,
2. 04. 02. 2015 po telefonu,
3. 05. 02. 2015 po telefonu.

4.3.4 Rezultati

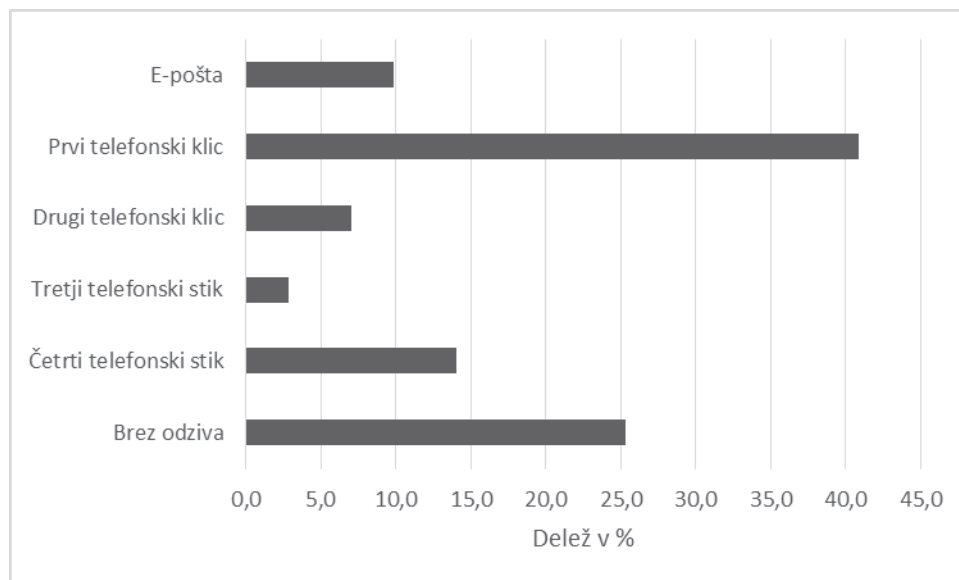
Vzpostavljanje stika in analiza odziva

Zaradi slabega odziva morebitnih trgovskih zastopnikov na posredovano e-pošto smo kasneje opravili še štiri telefonske klice, ki so sprožili različne odzive. Zastopnike, ki se na zadnji telefonski klic, 26. 01. 2015, niso javili, smo 29. 01. 2015 ponovno kontaktirali. Osrednji namen telefonskih pogovorov je bil podrobneje predstaviti ponudbo, tj. operacijsko mizo

EXTOLLO C-arm table, jih prepričati v poslovno sodelovanje in predstaviti način morebitnega sodelovanja.

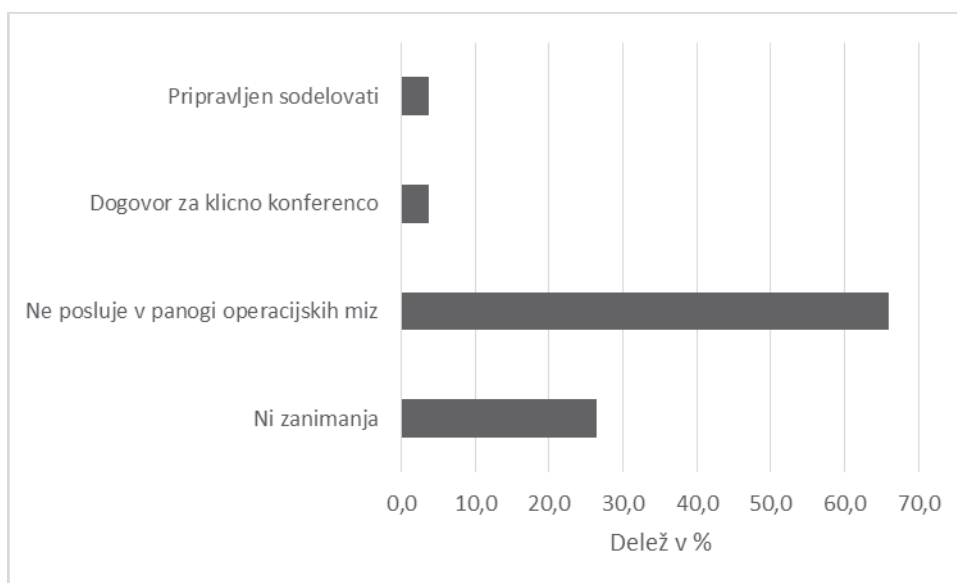
Zaradi predvidevanja, da je malo verjetno, da bomo pridobili trgovskega zastopnika le iz skupine ciljnih zastopnikov z območja Bavarske in Baden-Württemberga, smo se odločili razširiti proces iskanja trgovskega zastopnika tudi na preostale nemške zvezne dežele. Odkrili smo 45 dodatnih potencialnih zastopnikov, s katerimi smo 30. 01. 2015 vzpostavili stik prek e-pošte in jih med 04. in 05. 02. 2015 poklicali.

Pri vzpostavljanju stika s ciljnimi trgovskimi zastopniki iz Bavarske in Baden-Württemberga smo največji odziv prejeli pri prvem telefonskem klicu (skoraj 41 %), medtem ko je na e-pošto odgovorilo le 10 % zastopnikov (slika 4). Ob koncu izpeljave procesa vzpostavljanja stika se nam 25 % ciljnih zastopnikov ni odzvalo.



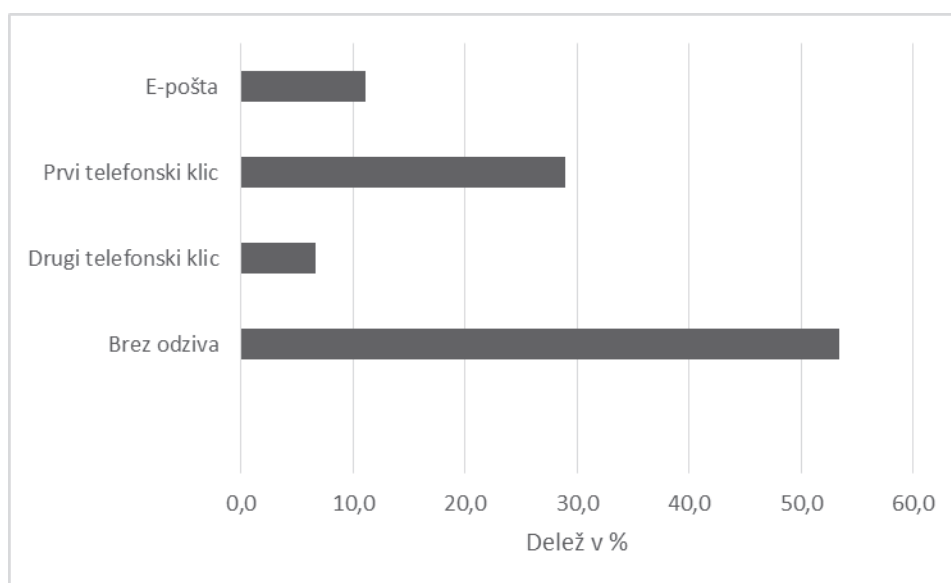
Slika 4: Delež odziva ciljnih zastopnikov po fazah vzpostavljanja stika – Bavarska in Baden-Württemberg

Pri preostalih 75 % zastopnikov, s katerimi smo uspeli vzpostaviti stik, je bil odziv različen (slika 5). Najpogostejša odziva sta bila, da zastopnik ne posluje na področju zastopstva operacijskih miz (približno 65 %) in da ga ne zanima zastopanje ponujenega izdelka (približno 25 %). Dva zastopnika (približno 4 %) sta izrazila željo po sodelovanju, z drugima dvema pa smo se uspeli dogovoriti za klicno konferenco.



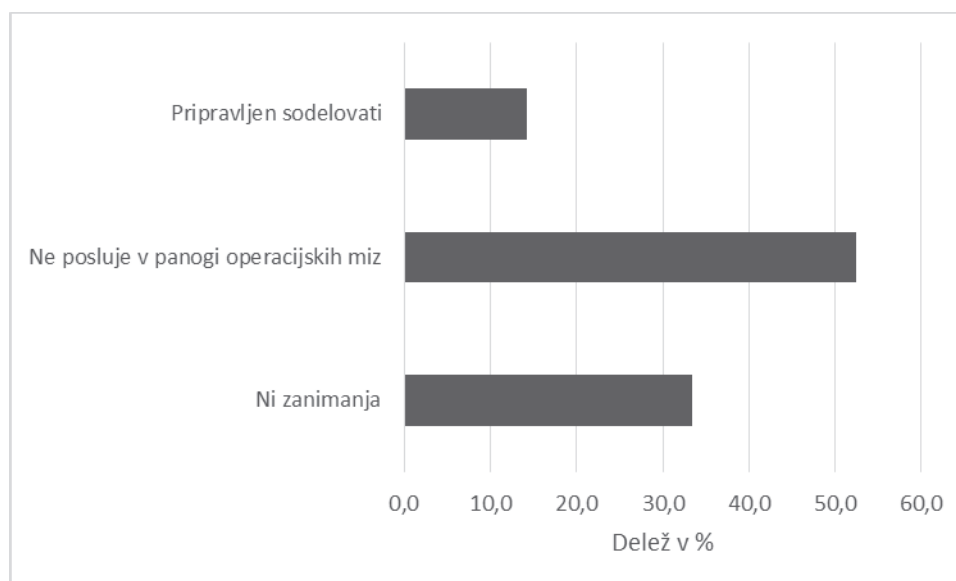
Slika 5: Vrsta odziva po vzpostavljenem stiku – Bavarska in Baden-Württemberg

Odziv ciljnih trgovskih zastopnikov, s katerimi smo vzpostavili stik v preostalih nemških zveznih deželah, prikazuje slika 6. Največji odziv smo zopet dobili pri prvem telefonskem klicu (skoraj 30 %), najmanjši pa pri drugem telefonskem klicu. Na e-pošto je odgovorilo nekaj več kot 10 % ciljnih zastopnikov, medtem ko se v procesu vzpostavljanja stika ni odzvalo skoraj 55 % ciljnih zastopnikov.



Slika 6: Delež odziva ciljnih zastopnikov po fazah vzpostavljanja stika – preostale nemške zvezne dežele

Med približno 45 % ciljnih zastopnikov, s katerimi smo vzpostavili stik, jih ni izkazalo zanimanja za sodelovanje približno 35 %, medtem ko jih v panogi zastopstva operacijskih miz ni sodelovalo skoraj 55 %. Naklonjenost in pripravljenost na sodelovanje so izkazali trije ciljni zastopniki (približno 14 %) (slika 7).



Slika 7: Vrsta odziva po vzpostavljenem stiku – preostale nemške zvezne dežele

Po zaključenem procesu vzpostavljanja stika s ciljnimi zastopniki je bil izid tak: od 116 potencialnih zastopnikov jih je bilo 5 zainteresiranih za izdelek in sodelovanje (preglednica 7). V nadaljevanju predstavljamo omenjenih 5 morebitnih trgovskih zastopnikov, ki pa jih zaradi varovanja osebnih podatkov ne navajamo poimensko.

Preglednica 7: Ciljni zastopniki, ki se zanimajo za prodajo operacijske mize EXTOLLO C-arm table

Kontaktna oseba	Sedež	Nemška dežela
Oseba 1	76275 Ettlingen	Baden-Württemberg
Oseba 2	71144 Steinenbronn	Baden-Württemberg
Oseba 3	51674 Wiehl	Severno Porenje-Vestfalija
Oseba 4	47506 Neukirchen-Vluyn	Severno Porenje-Vestfalija
Oseba 5	51467 Bergisch Gladbach	Severno Porenje-Vestfalija

Profili zainteresiranega zastopnika

Podjetje osebe 1 zastopa izdelke za uporabo v dentalni in ortopedski medicini. Osredotočeni so na kolagenske vsadke za uporabo v humani medicini in na veterinarske proizvode. Operacijsko mizo EXTOLLO C-arm table vidijo kot odlično dopolnilo svoje ponudbe.

Oseba 2 se z zastopstvom ukvarja več kot 30 let. V operacijski mizi EXTOLLO C-arm table vidi inovativno idejo in hkrati potencial za prodajo. Izjavila je, da je pripravljena prevzeti vlogo generalnega posrednika za prodajo operacijskih miz EXTOLLO C-arm table za nemški trg, kjer bi vzpostavila tudi tržno mrežo.

Oseba 3 v Nemčiji že več let deluje kot samostojni zastopnik in pokriva celotno Nemčijo. Zastopa dve podjetji, in sicer s sedežem v Gradcu (Avstrija) in na Bavarskem. Stike si je pridobila sama. Petina njenih strank je zdravnikov, preostali delež pa bolnišnice. Od leta 2014 z njo sodeluje tudi sin, kar ji omogoča večji manevrski prostor za vzpostavitev novega zastopstva. Izkušnje ima tudi z organizacijo manjših, specializiranih sejmov oz. zdravniških kongresov.

Sedež zastopstva osebe 4 se nahaja na zahodu Nemčije. Oseba ima obsežno mrežo in možnost dostopa do večine bolnišnic v Nemčiji. V operacijski mizi EXTOLLO C-arm table vidi inovativno idejo in potencial za prodajo. Izjavila je, da je pripravljena prevzeti vlogo zastopnika za prodajo operacijskih miz EXTOLLO C-arm table za nemški trg.

Oseba 5 prihaja iz Hrvaške in zastopa izdelke iz medicine. Zastopstvo ima sedež v Nemčiji. Usmerjena je pretežno na izdelke s področja kirurgije. O možnostih uporabe operacijske mize EXTOLLO C-arm table se je že pogovorila z nekaterimi partnerji iz bolnišnic in oskrbovalnih domov, tako da je pripravljena sodelovati.

Priporočilo

Po podatkih Centralnega združenja nemških gospodarskih organizacij za zastopstvo in distribucijo (Centralvereinigung Deutscher Wirtschaftsverbände für Handelsvermittlung und Vertrieb e.V.) v Nemčiji obstaja 48.000 zastopstev, ki beležijo skupaj 180 milijard evrov prometa na leto, kar je za tržišče in industrijo zelo pomembno. Četrtnina jih je samozaposlena in le 13 % ima zaposlenih več kot šest oseb. Samozaposleni imajo po navadi ožji nabor izdelkov, ki jih zastopajo (Facts and figures, 2015).

Zaradi velikega števila zastopstev v medicinski branži in njihovih variacij v velikosti smo imeli na začetku iskanja trgovskega zastopnika na nemškem trgu veliko kontaktnih podatkov. Pri tem do vzpostavljanja prvega stika ni bilo možno natančno ugotoviti, katero vrsto medicinskih izdelkov potencialni zastopniki zastopajo in v kolikšnem obsegu jih ponujajo na trgu. Večina zastopnikov namreč podatkov ne navaja javno. Po prvem stiku se je v pogledu primernosti prvotna baza potencialnih zastopnikov zmanjšala.

Težavo je predstavljalo tudi vzpostavljanje stika. Na elektronsko pošto je odgovorila le peščica ljudi, kar je za zastopnike značilno. Pri tem je treba upoštevati tudi, da obstaja verjetnost, da je strežnik pri prejemniku prejeto e-pošto uvrstil med nezaželeno. Vzpostavljanje telefonskega stika je bilo prav tako okrnjeno, saj jih večina navaja le telefonsko številko stacionarnega telefona, na katerem niso ves čas dosegljivi.

Z izbranimi zastopniki, ki jih izdelek zanima in so pripravljene sodelovati, se je treba najprej dogovoriti za prvo srečanje, na katerem se uradno predstavi inovacijo, kar je izhodišče za nadaljnje pogovore in pogajanja. Prav tako se je z izdelkom smiselno udeleževati čim več

predstavitev na svetovnih sejnih medicinske branže, kot sta na primer sejma PerMediCon v Kölnu in Arab Health v Dubaju.

5 ZAKLJUČEK

Z diplomsko nalogo smo se usmerili v proces iskanja trgovskega zastopstva na nemškem trgu za izdelek podjetja Alias. Delo smo izvedli v okviru Nemško-slovenske gospodarske zbornice. V nadaljevanju smo povzeli bistvene ugotovitve teoretičnega dela in jih povezali z ugotovitvami in rezultati empiričnega dela diplomske naloge ter ovrednotili cilje, predvidene omejitve in predpostavke ter raziskovalno vprašanje.

Sodobni svetovni poslovni prostor narekuje internacionalizacijo podjetij kot neizbežen proces, ki neposredno vpliva tako na njihov razvoj in rast kot tudi na gospodarsko rast v državi, kjer podjetja poslujejo. Mednarodno ekonomsko poslovanje pa poleg zadovoljevanja potreb podjetij, predvsem težnje po rasti in večji dobičkonosnosti, zadovoljuje tudi potrebe potrošnikov, saj jim je tako omogočen dostop do večjega števila dobrin/storitev in prostovoljne nakupne odločitve.

Razlogi za odločitev podjetja, da se usmeri v mednarodno poslovanje, so lahko v njihovi želji po poslovni rasti (proaktivni motivi) ali v omejenih tržnih razmerah, kot je na primer nasičenost domačega trga (odzivni motivi). Vsak proces internacionalizacije pa s seboj nosi različne ravni tveganja in prednosti, ki so odvisni od izkušenj in uveljavljenosti podjetja na trgu, kjer trenutno posluje, od izbire ustrezne oblike vstopa na tuji trg in poznavanja obsega ter kakovosti lastnih virov, sposobnosti in znanja ter poznavanja lastne branže in trga, na katerega nameravajo vstopiti.

Podjetje Alias, ki deluje predvsem na področju industrijskega oblikovanja, je razvilo inovativno operacijsko mizo EXTOLLO C-arm table, ki s svojo funkcionalnostjo predstavlja določene prednosti v primerjavi s konkurenčnimi izdelki, vendar pa mu slovenski trg zaradi majhnega tržnega obsega in potenciala predstavlja omejitve. Podjetje se je s pomočjo Nemško-slovenske gospodarske zbornice odločilo za vstop na nemški trg s trgovskim zastopnikom, ki kot poznavalec medicinskotehnične branže opravlja vlogo posrednika, tržnega analitika in svetovalca dajalcu zastopstva v zvezi z oblikovanjem trženjskih in poslovnih strategij na izbranem trgu.

Omenjeni proces iskanja trgovskega zastopstva na nemškem trgu smo izvedli sistematično po obstoječi metodologiji, ki jo je oblikovala Nemško-slovenska gospodarska zbornica. Na začetku smo temeljito preučili lastnosti operacijske mize EXTOLLO C-arm table. Sledila je analiza nemškega trga na področju medicinskotehnične branže oziroma podrobneje na področju operacijskih miz. Ugotovitve analize trga so pokazale, da je izdelek podjetja Alias konkurenčen in zrel za vstop na nemški trg kljub takratnemu upadu povpraševanja v Srednji in Zahodni Evropi.

S pomočjo različnih metod zbiranja informacij smo sestavili seznam 116 različnih morebitnih zastopnikov, specializiranih za medicinskotehnično branžo z območja južne Nemčije in

preostalih nemških zveznih dežel. Z vsemi ciljnimi morebitnimi zastopniki iz Bavarske in Baden-Württemberga smo vzpostavljali stik po enotnem vrstnem redu, in sicer prvič po elektronski pošti in nato še štirikrat po telefonu. Rezultati kažejo, da smo največji odziv prejeli ob prvem telefonskem klicu (skoraj 41 %), medtem ko se do konca procesa vzpostavljanja stika kar 25 % ciljnih zastopnikov ni odzvalo. Zanimanje za sodelovanje sta izrazila le 2 zastopnika (približno 4 %). S ciljnimi morebitnimi zastopniki iz drugih nemških zveznih dežel smo vzpostavljali stik po elektronski pošti in z dvema telefonskima klicoma. Rezultati kažejo 30 % odziv ob prvem telefonskem klicu, medtem ko se več kot polovica ciljnih zastopnikov v času poteka procesa ni odzvala (55 %). Trije zastopniki so izrazili zanimanje za sodelovanje (14 %).

Iz rezultatov je razvidno, da je iskanje trgovskega zastopstva na tujem trgu zahteven proces, kjer je nujno predvidevati morebitno neodzivnost nabora ciljnih morebitnih trgovskih zastopnikov. Naše predvidene predpostavke in omejitve, ki smo jih omenili v uvodu te naloge, so bile zelo pesimistične. Izkazalo se je, da se je v procesu vzpostavljanja stika odzvalo približno 67 % nabora ciljnih morebitnih trgovskih zastopnikov, od tega pa jih je bilo pripravljenih sodelovati skoraj 7 %. Prav tako smo uspeli najti 116 ciljnih zastopnikov, ki so ustrezali kriterijem lastnosti ciljnega trgovskega zastopnika, kar je skoraj štirikrat več, kot smo predvideli.

Model procesa iskanja trgovskega zastopnika na nemškem trgu za izdelek podjetja Alias je v smislu ustreznosti kriterijev in značilnosti ciljnega trgovskega zastopnika dobro zasnovan. Izhaja iz poglobljene seznanitve z izdelkom in problemom ter se nato usmeri v poglobljeno analizo zadevnega nemškega trga. To nam je omogočalo natančno opredelitev kriterijev in lastnosti, ki jih mora imeti ciljni zastopnik. Nadalje lahko rečemo, da nam je v smislu časovne učinkovitosti metodologija procesa iskanja trgovskega zastopnika na nemškem trgu omogočila, da nismo, v obdobju med 16. 01. 2015 in 05. 02. 2015, le vzbudili interes za poslovno sodelovanje pri petih ciljnih trgovskih zastopnikih, ampak tudi izvedli proces v relativno kratkem času. Nato je bilo potrebno zagotoviti še nekaj časa za prepričevanje, pogajanje in končno za sprejetje skupnega dogovora podjetja Alias s ciljnimi zastopnikom o poslovnem sodelovanju. To je del, ki je potekal v okviru podjetja Alias, saj je podjetje nam zaupalo le iskanje trgovskega zastopnika na nemškem trgu, to je pridobitev stika zainteresiranih ciljnih trgovskih zastopnikov in nadaljnjih priporočil, ne pa tudi sklenitev pogodbe. Podatkov o tem, ali je podjetje Alias sklenilo pogodbeno sodelovanje s katerim od ciljnih trgovskih zastopnikov, katerih stik smo jim posredovali, nismo pridobili. Torej zaključimo z ugotovitvijo, da nam model procesa iskanja trgovskega zastopnika na nemškem trgu, ki jo je oblikovala Nemška-slovenska gospodarska zbornica, po sistematični izvedbi obstoječe metodologije zagotavlja časovno učinkovitost in izbiro ustreznega zastopnika na nemškem trgu.

LITERATURA IN VIRI

- Apovnik, P., K. Primožič, A. Feri. 1999. *Slovenski pravni leksikon z nemškimi in italijanskimi ustreznici geselskih besed*. Ljubljana: OST-prevajalne storitve.
- Baas, J., U. Brauer, D. R. Dannhorn, W. Hoffmann, M. Kuhn, K. Kück, W. Pfohler, F. Porzolt, T. Schmitz-Rode, T. Schweins, P. C. Scriba, C. F. Stähler, H.-J. Wildau, W.-G. Wrobel. 2012. *Techniker Krankenkasse Nationaler Strategieprozess »Innovationen in der Medizintechnik«*. Berlin: VDI Technologiezentrum GmbH.
[Http://www.gesundheitsforschung-bmbf.de/_media/Schlussbericht_Strategieprozess_Medizintechnik.pdf](http://www.gesundheitsforschung-bmbf.de/_media/Schlussbericht_Strategieprozess_Medizintechnik.pdf) (15. 12. 2014).
- Bishop, J. 2006. *Entry strategies*. Supply Management. 11 (3): 37.
- Breuer, W. 2003. *Internationales Management: Betriebswirtschaftslehre der internationalen*.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung. 2014. *KMU-innovativ: Medizintechnik*.
[Http://www.gesundheitsforschung-bmbf.de/de/4892.php](http://www.gesundheitsforschung-bmbf.de/de/4892.php) (20. 12. 2014).
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. 2015. *Institutionen der Außenwirtschaftsförderung*.
[Http://www.bmwi.de/DE/Themen/Aussenwirtschaft/Aussenwirtschaftsfoerderung/institutionen-der-aussenwirtschaftsfoerderung,did=190658.html](http://www.bmwi.de/DE/Themen/Aussenwirtschaft/Aussenwirtschaftsfoerderung/institutionen-der-aussenwirtschaftsfoerderung,did=190658.html) (13. 12. 2014).
- Cavusgil, S. T. 1995. *International Global Marketing*. New York: Melom Graman.
- Centralvereinigung Deutscher Wirtschaftsverbände für Handelsvermittlung und Vertrieb e.V. 2015. *Facts and figures*. [Http://en.cdh.de/handelsvertreter/daten-fakten](http://en.cdh.de/handelsvertreter/daten-fakten) (20. 01. 2015).
- Czinkota, M. R. in I. A. Ronkainen. 2004. *Internatonal Marketing: Seventh Edition*. Mason: Thomson South-Western.
- Deutsche Auslandshandelskammern. 2015. *AHK Aufgaben*. [Http://www.ahk.de/ueber-ahk/ahk-aufgaben/](http://www.ahk.de/ueber-ahk/ahk-aufgaben/) (12. 02. 2015).
- Deutsche Auslandshandelskammern. 2015. *AHK Organisation*. [Http://www.ahk.de/ueber-ahk/ahk-organisation/](http://www.ahk.de/ueber-ahk/ahk-organisation/) (12. 02. 2015).
- Diller, H. 2001. *Vahlens Großes Marketinglexikon*. München: Beck.
- Doole, I. in R. Lowe. 2001. *International Marketing Strategy*. London: Thomson Learning.
- Etemad, H. 2005. *SMEs` Internationalization Strategies Based on a Typical Subsidiary`s Evolutionary Life Cycle in Three Distinct Stages*. Management International Review, 45 (3).
- Gillespie, K., J. P. Jeannet in H. D. Hennessey. 2004. *Global marketing*. Boston: Houghton.
- Hollensen, S. 2001. *Global Marketing: A Market-Responsive Approach. (2nd ed.)*. London: Prentice Hall.
- Hollensen, S. 2004. *Global Marketing; A Decision Oriented Approach*. London: Prentice Hall.
- Jahrbuch 2014*. 2015. Ljubljana: Deutsch-Slowenische Industrie- und Handelskammer- AHK Slowenien.
- Jaklič, A. in M. Svetličič. 2005. *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Johanson, J. in J. E. Vahlne. 2006. *Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model*. Management International Review, 46 (2).
- Kenda, V. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Klaneček, A. 2002. *Načrtovanje rasti podjetja za posredovanje zavarovanj s prodajo franšize. Specialistično delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Makovec Brenčič, M. in T. Hrastelj. 2003. *Mednarodno Trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Makovec Brenčič, M., M. Lisjak, G. Pfajfar, A. Ekar. 2006. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Maquet Holding B.V. & Co. 2014. *Unternehmen*. [Http://ww2.maquet.com/de/company](http://ww2.maquet.com/de/company) (10. 12. 2014).
- Osland, G. E., C. R. Taylor in S. Zou. 2001. *Selecting International Modes of Entry and Expansion, Marketing Intelligence & Planning*. Colorado: Bradford.
- Owusu, R. A., M. Sandhu in S. Kock. 2007. *Project Business: a distinct mode of internationalization*. International Marketing Review, 24 (6).
- Pretnar, B. 2002. *Intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rugman, A. M. 2002. *International Business: Critical Perspectives on Business and Management*. Florence: Routledge.
- Schaerer Medical. 2014. *Unternehmen*. [Http://www.schaerermedical.ch/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=41&lang=de](http://www.schaerermedical.ch/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=41&lang=de) (10. 12. 2014).
- Seyoum, B. 2000. *Export – Import Theory, Practises, and Procedures*. New York: International Business Press.
- Studio Alias. 2014. *EXTOLO*. [Http://www.studio-alias.si/index.php/sl/](http://www.studio-alias.si/index.php/sl/) (21. 02. 2015).
- Theodosiou, M. in C. L. Leonidou. 2003. *Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research*. International Business Review, 12 (2).