

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

**MOŽNOSTI RASTI IN RAZVOJA TRŽENJA OPAŽNIH PLOŠČ NA  
ŠPANSKEM TRGU – PRIMER PODJETJA LIP BLED D.D.**

Ljubljana, junij 2005

ŠPELA PIPAN

## **IZJAVA**

Študentka Špela Pipan izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Maje Makovec Brenčič in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani dne: 01.06.2005

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

## KAZALO

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA LIP BLED D.D. ....</b>	<b>2</b>
2.1 NASTANEK IN RAZVOJ PODJETJA.....	2
2.2. VIZIJA IN POSLANSTVO .....	3
2.3. LASTNIŠKA STRUKTURA PODJETJA LIP BLED D.D. ....	5
2.4. PROIZVODNI PROGRAM .....	5
<b>3. OPAŽNE PLOŠČE .....</b>	<b>6</b>
3.1. OPIS IN UPORABNOST IZDELKA .....	6
3.2 . GIBANJE PRODAJE OPAŽNIH PLOŠČ <i>LIPBLED</i> V RAZDOBJU 1962 – 2004.....	8
3.3. ANALIZA PRODAJE OPAŽNIH PLOŠČ <i>LIPBLED</i> .....	8
<b>4. ANALIZA SLOVENSKEGA IZVOZA OPAŽNIH PLOŠČ .....</b>	<b>10</b>
<b>5. VZROKI ZA PONOVI VSTOP NA ŠPANSKI TRG .....</b>	<b>11</b>
5.1. BILATERALNA MENJAVA MED SLOVENIJO IN ŠPANIJO .....	11
5.2. DOSEDANJI POLOŽAJ <i>LIPBLED</i> NA ŠPANSKEM TRGU .....	11
<b>6. ANALIZA TRŽNIH PRILOŽNOSTI.....</b>	<b>12</b>
6.1. ANALIZA OKOLJA .....	12
6.1.1. Demografsko okolje .....	12
6.1.2. Naravno okolje .....	13
6.1.3. Ekonomsko okolje.....	14
6.1.4. Politično-pravno okolje .....	15
6.1.5. Sociokulturno okolje .....	15
6.2. OCENA STANJA IN NAPOVEDI ŠPANSKEGA GRADBENEGA SEKTORJA.....	16
6.3. ANALIZA KONKURENCE .....	19
6.3.1. Domača konkurenca na španskem trgu .....	20
6.3.2. Tuja konkurenca na španskem trgu .....	20
6.3.3. SWOT analiza .....	22
6.4. ANALIZA ODJEMALCEV .....	22
<b>7. STRATEGIJA VSTOPA PODJETJA LIP BLED D.D. NA ŠPANSKI TRG .....</b>	<b>25</b>
7.1. POSREDNI IZVOZ.....	26
7.2. NEPOSREDNI IZVOZ .....	27
7.3. KOOPERATIVNI IZVOZ.....	29
<b>8. TRŽENJSKI SPLET.....</b>	<b>29</b>
8.1. IZDELEK .....	30
8.1.1. Embalaža .....	32
8.1.2. Blagovna znamka .....	32

8.1.3. Cena.....	33
8.1.4. Življenjski cikel izdelka .....	34
8.2. TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE .....	36
8.2.1. Pospeševanje prodaje .....	37
8.2.2. Neposredno trženje.....	38
8.2.3. Oglaševanje .....	39
<b>9. SKLEP .....</b>	<b>41</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>43</b>
<b>VIRI .....</b>	<b>44</b>

## 1. UVOD

Septembra lanskega leta sem se zaposlila v podjetju Lipbled in sicer v prodaji opažnih plošč. Moja naloga v podjetju se navezuje predvsem na iskanje novih trgov in kupcev. Kot večina podjetij se tudi podjetje Lipbled srečuje s problemom majhnosti slovenskega trga. To je razlog, da svoje poslovanje usmerja na različne tuje trge, kar pomeni, da je mednarodno, vedno bolj tržno naravnano podjetje, ki posluje na medorganizacijskem trgu. Tradicionalna opredelitev mednarodnega trženja, ki je za današnji čas že zastarela, pravi, da je mednarodno trženje del trženja, ki se odvija preko nacionalnih meja. Edina razlika med njim in domačim trženjem je prostor, v katerem se odvija (Cateora, 1993, str. 9). Glavna razlika med domačim in mednarodnim trženjem danes ni samo v prostoru, ampak predvsem v načinu delovanja in izvajanja mednarodnega trženja. Njegov obstoj utemeljujemo z razlikami v dinamičnih okoljih mednarodnih trgov ter kulturološkimi in sociološkimi razlikami, ki vodijo v različnost in prepletenost mednarodnega trženja (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 22).

Kot navedeno, podjetje Lipbled deluje na medorganizacijskem trgu. Osnovna definicija medorganizacijskega trženja pravi, da medorganizacijske trge (business-to-business markets) sestavljajo vse organizacije (podjetja, država, institucije), ki kupujejo blago in storitve z namenom, da jih bodo uporabile pri izdelavi drugih proizvodov ali storitev, ki jih nato prodajo, dajejo v najem ali dobavljajo naprej (Hutt, Speh, 2001, str. 4). Posebnosti odnosov med ponudnikom in kupcem so tisto, po čemer se medorganizacijsko trženje najbolj razlikuje od trženja končnim potrošnikom. Medorganizacijsko trženje je usmerjeno neposredno na individualne kupce ali pa vsaj na manjše skupine, nikakor ne na množične trge (Webster, 1991, str. 66). Kako pomembno je medorganizacijsko trženje dokazuje dejstvo, da danes več kot polovica svetovnih ekonomskih aktivnosti izhaja iz menjave med organizacijami (Hayes, Jenster, Aaby, 1996, str. 1).

Pri vstopu na tuje trge podjetje skoraj vedno naleti na številne ovire, kot so: velika konkurenca, cene na svetovnem trgu, okoljevarstvene zahteve, raznolikost mednarodne kulture in podobno. Preden podjetje vstopi na izbran mednarodni trg, mora premagati navedene ovire. V ta namen mora izdelati kar se da učinkovit program in strategijo, primeren za izbrani tuj trg. Z ustrezno strategijo vstopa na tuji trg se bo podjetje izognilo nevarnostim in se kar najbolje prilagodilo lokalnemu okolju ter na trgu izkoristilo ponujene priložnosti.

Ker so opažne plošče vezane na gradbeništvo, je v zimskih mesecih opazen padec prodaje, saj na številnih trgih, kamor Lipbled izvaža, gradnja zaradi klimatskih razmer pozimi ni možna, oziroma je občuten precejšen padec. Zato je potrebno, da si podjetje najde nove trge, ki bodo nadomestili padec prodaje pozimi. Eden izmed potencialnih trgov je prav gotovo španski, kamor je Lipbled že izvažal, vendar samo preko enega posrednika, Doke Španija, ki pa je konec lanskega leta prekinilo sodelovanje. To je tudi glavni razlog, da si mora podjetje najti nove prodajne poti.

Na podlagi prodaje, ki se je vršila na omenjenem trgu v podjetju sklepajo, da obstajajo še vedno dovoljšnji potenciali pri prodaji opažnih plošč. Ker pa tržne raziskave predstavljajo šibko točko mednarodnega trženja podjetja, sem se odločila, da bom v diplomskem delu opravila analizo trga, ki bo dala jasnejšo sliko o španskem okolju, predvsem stanju gradbeništva ter možnih smereh razvoja trženja Lipbled na tem trgu.

Glavne teze, ki jih želim v svojem diplomskem delu preveriti, so naslednje:

- Španija lahko postane drugi največji trg pri prodaji opažnih plošč, takoj za Italijo.
- Gradbeništvo sodi v omenjeni državi med hitro rastoče sektorje.
- Realni cilj Lipbled-a je pridobiti pet stalnih kupcev (grosističnih posrednikov) ter doseči naslednje deleže prodaje, ki jo predstavlja španski trg v celotni prodaji podjetja: 20% v letu 2005, 25% do leta 2006 ter 30% do leta 2007.

V prvem delu naloge na kratko predstavljam podjetje, njegovo vizijo in poslanstvo. Sledi predstavitev opažnih plošč, njihovo gibanje proizvodnje in prodaje. V nadaljevanju podajam pregled slovenskega izvoza opažnih plošč.

V drugem delu se ukvarjam z okvirno analizo okolja Španije in španskega gradbenega sektorja. Med drugim podajam pregled španskega gradbenega sektorja po podsektorjih, rast panoge v vsaki izmed avtonomnih pokrajin, gibanja števila zaposlenih in porabe cementa, ki je prav tako pokazatelj gradbene dinamike. Pri tem so uporabljeni uradni statistični podatki, podatki iz strokovnih publikacij, predvsem specializiranih za gradbeništvo. Ta del zaključujem z analizo konkurence in odjemalcev.

V tretjem delu se osredotočam na analizo možnih načinov in oblik vstopa na španski trg ter na analizo trženjske strategije za vstop na omenjeni trg.

Diplomsko delo zaključujem s sklepnimi mislimi, do katerih sem prišla pri pisanju tega dela.

## **2. KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA LIP BLED D.D.**

### **2.1 NASTANEK IN RAZVOJ PODJETJA**

Podjetje Lipbled je bilo ustanovljeno 17.05.1948. Glavna dejavnost podjetja v prvih letih po ustanovitvi je bila predelava hlodovine v žagan les, začel pa se je tudi že razvoj izdelave končnih izdelkov z nizko stopnjo predelave. Od takrat dalje je podjetje doživelo nekaj organizacijskih sprememb, med njimi se je konec leta 1992 iz enovitega podjetja LIP Bled p.o. reorganiziralo v koncern s sedmimi družbami z omejeno odgovornostjo.

Lipbled je od razpada Jugoslavije, ko se spopada z negativnimi poslovnimi rezultati, šel skozi različne organizacijske oblike. Skupna za vse te oblike sta bila enotna trgovina in centralno

odločanje, kar je onemogočalo decentralizacijo odločanja in prenos odgovornosti za poslovne rezultate na širši krog managementa. V skladu z zakonom o lastninskem preoblikovanju in potrjenem programu o preoblikovanju družb Koncerna LIP Bled v enovito delniško družbo, je 30.10.1996 Agencija RS za prestrukturiranje in privatizacijo izdala drugo soglasje in s tem je bil postopek lastninjenja zaključen.

V zadnjih dveh letih je bilo realiziranih več pomembnih sprememb. Trgovci postajajo vedno bolj specializirani. Kupci na trgu, ki kupujejo izdelke celotnega proizvodnega programa Lipbled, so izjeme. Vse te spremenjene okoliščine in potrebe po nadaljnjem zmanjševanju režijskih stroškov so narekovale iskanje novih oblik organizacije. Tako je danes podjetje Lipbled organizirano po profitnih centrih in sicer: PC Opažne plošče, PC Masivno pohištvo, PC Notranja vrata, PC Maloprodaja in inženiring.

Visoka kvaliteta in dolgoročna uporabnost veljata kot sinonima za vse izdelke in storitve podjetja. Tako je prejelo že vrsto slovenskih in mednarodnih priznanj, npr. Znak kakovosti v graditeljstvu za notranja vrata, kot edini med slovenskimi proizvajalci. V marcu 1998 je pridobilo Certifikat kakovosti ISO 9001. Predmet certificiranja je: razvoj, proizvodnja in prodaja vrat, masivnega pohištva, gradbenih plošč in žaganega lesa. Marca 2002 pa je postalo tudi imetnik certifikata št. E-052 po standardu ISO 14001, 1996 za sistem ravnanja z okoljem pri razvoju, proizvodnji in prodaji vrat, masivnega sobnega pohištva, gradbenih plošč in žaganega lesa.

## **2.2. VIZIJA IN POSLANSTVO**

Vizija je izhodiščna opredelitev razvoja podjetja, ki nam očrta orise za prihodnje delovanje podjetja. Po mnenju dr. Jureta Kovača je vizija orientacijska točka v prihodnosti, ki ima motivacijsko razsežnost za zaposlene (Fakulteta za organizacijske vede, 2005).

Po mnenju posloводства naj Lipbled postane uspešno in prepoznavno mednarodno podjetje, ki bo imelo vodilni položaj na programih notranjih vrat, opažnih plošč in masivnega pohištva v Sloveniji in JV Evropi in bo odigralo ključno vlogo v procesu koncentracije in preoblikovanja lesne industrije na tem območju. Lipbled bo pomemben akter v lesnopredelovalni industriji v EU. Organiziralo se bo kot mednarodno podjetje s hčerinskimi enotami in predstavništvi v tujini. Pomembno vlogo v prodajni distribuciji, tako doma kot v tujini, bodo vršili franšiziji in pooblašteni trgovci. Leta 2009 naj bi po napovedih vrednost prodaje znašala 46 mio EUR, od tega naj bi je bilo 75% realizirane na tujih trgih in 25 % pa na domačem trgu (Burja A. et al., 2005, str. 91-92). Če na kratko primerjam omenjene načrte podjetja z rezultati v letu 2004, ko je vrednost prodaje znašala 32 mio EUR, opazim, da podjetje v petih letih, se pravi od leta 2005 – 2009, načrtuje več kot 40% višjo vrednost prodaje. Vsekakor si je potrebno postaviti visoke cilje, vendar pa menim, da bo Lipbled, glede na to, da se nahaja v lesni panogi, ki se sooča s precejšnjimi težavami, imel kar težko delo za dosego omenjenega cilja.

V proizvodnji troslojnih opažnih plošč želi Lipbled postati tretji največji proizvajalec v EU, v proizvodnji nemškega tipa notranjih vrat z brazdanimi krili in suho montažnimi podboji deseti največji proizvajalec v EU in v proizvodnji pohištva iz masivnega lesa prvi proizvajalec v JV Evropi.

Dodana vrednost na zaposlenega naj bi po napovedih rasla v povprečju v naslednjem petletnem obdobju po 10% letni stopnji rasti in naj bi leta 2009 dosegla 27.000 EUR.

Stopnja dobička na kapital naj bi po napovedih rasla 19% letni stopnji rasti in naj bi leta 2009 znašala 7%.

Na trgu bo Lipbled nastopal kot nišno podjetje z definiranimi geografskimi območji delovanja. Z izbrano ponudbo proizvedenih in kupljenih izdelkov ter storitev bo kupcu zagotavljalo celovito oskrbo. S specializacijo proizvodnih programov in nenehnim razvojem novih izdelkov bo na trgu nudilo sodobne in kakovostne izdelke. S kompetentnimi sodelavci in učinkovito organizacijo proizvodnega sistema bo dosegalo visoko produktivnost v slovenski lesni panogi, ki bo primerljiva s produktivnostjo v EU in bo zagotavljala konkurenčne prodajne cene izdelkov in storitev. Dobavo bo vršilo po načelu JIT.

V Sloveniji in na trgih JV Evrope naj bi zgradilo prepoznavno blagovno znamko *lipbled*.

Poslanstvo določa temeljne opredelitve o obstoju organizacije in njenemu razmerju do okolja. Obsega definicijo glavnih storitev, uporabnike in področja delovanja. Vsebuje tudi temeljne vrednote in prepričanja zaposlenih (Fakulteta za organizacijske vede, 2005).

Poslanstvo podjetja Lipbled je dvigniti nivo zadovoljstva in kulture bivanja kupca. To bo dosegalo z odličnostjo v proizvodnji in razvoju notranjih vrat, pohištva iz masivnega lesa in opažnih plošč ter celovito oskrbo kupca.

Značilnost Lipbledovih izdelkov in storitev bo tudi v prihodnje najvišja možna raven kakovosti v najširšem smislu. Pri tem bodo upoštevane želje kupcev po najvišji kvaliteti izdelkov, dobavljenih ob pravem času in po konkurenčni ceni (Burja et al., 2005, str. 91).

Cilje bo podjetje poizkušalo dosegati z nenehnim usposabljanjem vseh zaposlenih, z uporabo sodobnih tehnologij izdelave in nenehnim izboljševanjem organizacije dela. Poseben poudarek bo še naprej namenjen optimalnemu koriščenju vseh razpoložljivih notranjih in zunanjih virov podjetja ter skrbi za prijetno in varno okolje, kar bo v veliko zadovoljstvo vseh zaposlenih in lastnikov podjetja in bo omogočilo povečanje konkurenčnosti podjetja (Burja et al., 2005, str. 91).

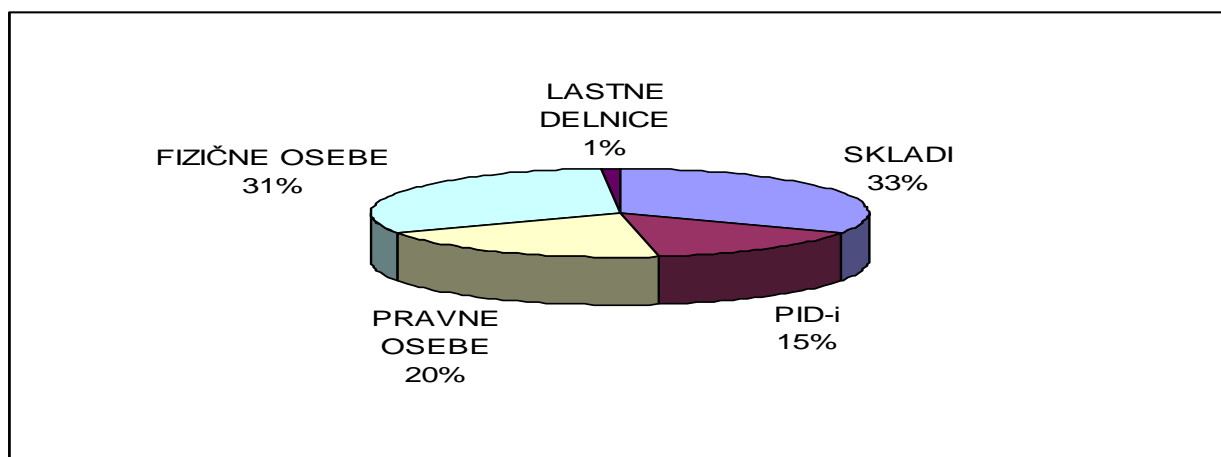
Vizija in poslanstvo vsebujeta precej visoke cilje podjetja, kar se tiče vrednosti prodaje, dobička, dodane vrednosti na zaposlenega. Kot sem že omenila je poslovanje v lesni panogi precej težavno, vendar se ciljem podjetja s pravilno strategijo lahko približa.



### 2.3. LASTNIŠKA STRUKTURA PODJETJA LIP BLED D.D.

2.155.899 delnic Lipbled je bilo dne 28.12.1999 vknjiženo v centralni register vrednostnih papirjev Centralne Klirinško depotne družbe d.d. in s tem so bile izdane v nematerializirani obliki. Enotni tečaj delnice Lipbled na dan 22.04.2005 znaša 1.390,00 SIT (Tečajnice,2005, str. 20).

Slika 1: Lastniška struktura podjetja na dan 31.10.2004



Vir: Letno poročilo podjetja Lipbled, 2003.

Največji lastniški delež imajo skladi (32,70%), kjer Kapitalska družba d.d. predstavlja 21,94%, Slovenska odškodninska družba pa 10,76% lastništva. 31,29% delnic je v lasti zaposlenih, bivših zaposlenih in drugih fizičnih oseb. Večji lastniški delež pripada drugim pravnim osebam (20,04%), sledijo PID-i (14,8%) med katerimi ima največji delež NFD 1 INVESTICIJSKI SKLAD (7,68%), INFOND-ID (4,64%) in TRIGLAV-STEBER (2,48%). Lastne delnice predstavljajo 1,17%.

### 2.4. PROIZVODNI PROGRAM

Danes proizvodnja in prodaja Lipbled obsega tri glavne skupine končnih proizvodov in sicer notranja vrata, pohištvo in opažne plošče.

Lipova notranja vrata so znana po preverjeni kakovosti, okolju prijaznih materialih, modernih konstrukcijah in sodobnih postopkih izdelave. Ob razvoju proizvodno-prodajnega programa upoštevajo različne okuse in želje. Vrata so narejena iz skrbno izbranega visoko kakovostnega furnirja bukve, hrasta, mahagonija, javorja, češnje, limbe in jesena. Design notranja vrata so namenjena kupcem z ekstravagantnimi pogledi na življenje. Njihovo pravo nasprotje so stilna notranja vrata, ki ne poudarjajo le svoje masivnosti, kakovosti in elegance, temveč tudi na primeren način dopolnjujejo stilno opremljeno stanovanje. Gladka notranja vrata s svojo preprostostjo, umirjenim in nevtralnimi izgledom vedno znova prevzemajo še tako zahtevne kupce. Alternativa tem furniranim vratom so vrata z visoko kakovostno dekor folijo v strukturi

in barvi hrasta, bukve in belega jesena. To je poseben segment notranjih vrat, katerih prednost je zelo visoko odporna površina in ugodna cena. Notranja vrata v podjetju izdelujejo po slovenskih, nemških, čeških in avstrijskih standardih. Lipbled je v letu 1998 za notranja vrata soft-R-bukev prejel prestižno slovensko priznanje Znak kakovosti v graditeljstvu (Lipbled, 2005).

»Lipovo« pohištvo je namenjeno vsem, ki poznajo in cenijo naravno kakovost lesa. Tipični značilnosti pristnega lesa sta njegova struktura in slika. Prilagajoč se različnim okusom je na izbiro več programov, ki imajo bogat izbor in ogromno možnosti različnih kombinacij. Vrhunska kakovost obdelave, masivni les ter okolju in zdravju prijazna površinska obdelava je le nekaj značilnosti, ki odlikujejo program.

Opažna plošča *lipbled* je proizvod, ki je star že 40 let. V svoji zgodovini je doživel skozi razvoj in prilagajanja tržnim potrebam že nekatere konstrukcijske spremembe, vendar je njena namembnost vse do danes ostala enaka - to je opaženje betonskih konstrukcij. Opažne plošče so izdelane iz treh medsebojno vodo odporno zlepljenih slojev lesa smreke ali jelke. Odlikujeta jih velika upogibna trdnost ter majhna teža. Izdelujeta se dve debelini, in sicer 21 mm ter 27 mm, kar omogoča prodajo na vseh evropskih trgih.

Proizvodnja opažnih plošč se je skozi desetletja nenehno povečevala, vzporedno je rasla tudi prodaja opažnih plošč. Ena večjih kriz pri prodaji se je pojavila v sedemdesetih letih, ko so že razmišljali celo o ukinitvi proizvodnje. Vendar je opažna plošča ostala aktualna in je še danes približno 20 % Bohinjcem neposredni »kruhonosec«.

Uporablja se jih za opaženje betonskih konstrukcij v sklopu s kovinskimi ali plastičnimi opažnimi sistemi. Za izpeljavo opaženja plošča sama po sebi ne zadostuje, potrebno jo je vgraditi v sistem in na ta način se prične graditi. Lipbled sistemov ne proizvaja. Primer sistema za opaženje je prikazan v Prilogi 1.

Odlikujejo jo kakovost, večkratna uporaba kot pri konkurentih, predvsem zaradi izjemno kakovostnega smrekovega lesa, ekološka sprejemljivost, možnost takojšnje dobave ter dolgoletna tradicija.

### **3. OPAŽNE PLOŠČE**

#### **3.1. OPIS IN UPORABNOST IZDELKA**

Za izdelavo opažne plošče *lipbled* se uporablja žagan les smreke in jelke, posušen na 8% do 12% vlažnost in sečninsko melaminsko formaldehidno lepilo, ki je vodoodporno in opažnim ploščam zagotavlja dobre mehanske lastnosti. Osnovni namen uporabe opažnih plošč je opaženje vidnih in nevidnih betonov, zaradi svoje funkcionalnosti pa so možna tudi širša področja uporabe.

Opažna plošča je sestavljena iz treh slojev, ki so med seboj navzkrižno zlepljeni - vlakna potekajo v zunanjih dveh slojih vzporedno z vzdolžno osjo plošče, medtem ko potekajo vlakna srednjega sloja pravokotno glede na vzdolžno os plošče.

Zunanja dva sloja (dvokratnika) sta izdelana s cepljenjem elementov, ki so predhodno širinsko zlepljeni iz lamel debeline 18 mm.

Srednji sloj se izdeluje iz žaganega lesa slabše kvalitete različnih debelin (18, 24, 38 in 48 mm), izdelane deščice pa se potem pri sestavi plošč porablja za polnjenje okvirja, ki je sestavljen iz vzdolžnih in čelnih letvic. Podrobnejšo sestavo opažne plošče prikazujem v Prilogi 2.

Plošče so površinsko zaščitene z umetno smolo, robovi plošče pa so zaščiteni z vodoodporno barvo. Zaščita plošči zmanjša delovanje zaradi vremenskih vplivov in podaljša življenjsko dobo plošče.

Izdelek je zelo pomemben za podjetje, saj že vsa leta prispeva približno četrtno k skupni realizaciji Lipbled. V BCG matriki se nahaja v polju krav molznic, saj se je stopnja rasti trga pričela zmanjševati, relativni tržni delež pa imajo opažne plošče *lipbled* razmeroma visok in bi lahko trdila, da se nahaja v zreli fazi življenjskega ciklusa. Seveda te trditve veljajo za trge, kjer so opažne plošče *lipbled* trenutno prisotne, se pravi predvsem večina evropskih trgov ter nekatere države bivše Jugoslavije, predvsem Hrvaška. Na stopnji zrelosti nekatera podjetja slabše izdelke opustijo, ker svoja sredstva raje uporabijo za nove izdelke. Pri tem pa ne upoštevajo visokega potenciala, ki ga mnogi izdelki še vedno imajo (Kotler, 1996, str. 366). Tako na stopnji zrelosti obstaja več strategij, ki jih je potrebno proučiti, za uspešno poslovanje tudi v prihodnosti, kar natančneje opisujem v življenjskem ciklu izdelka v točki 8.1.4.

Izdelek je namenjen pokrivanju potreb po opaženju na domačem (10% delež celotne prodaje) in tujem trgu. Glavnina prodaje je bila v zadnjih dveh letih realizirana na italijanskem, švicarskem in španskem trgu. 90% proizvodnje podjetje torej izvozi v druge države, kljub vsemu pa tudi na slovenskem trgu obstajajo potenciali, ki bi jih bilo potrebno boljje izkoristiti.

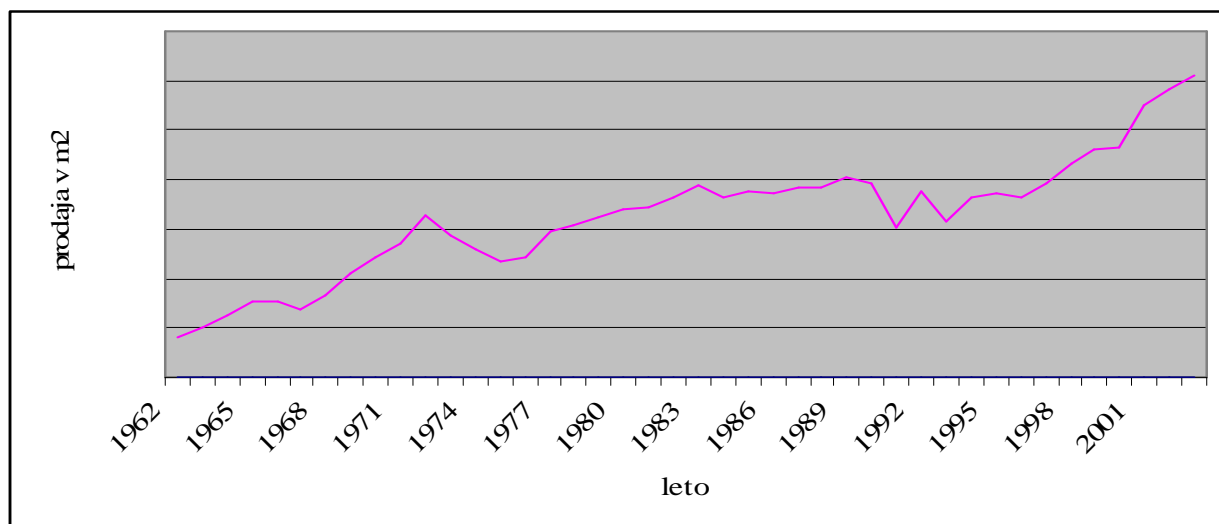
V nižje razvitih državah uporabljajo še vedno deske, ki imajo v primerjavi s ploščami veliko pomanjkljivosti (teža, format, neobstojna površina itd.). Na teh trgih torej opažna plošča sploh še ni prisotna oz. je njena uporaba majhna (Kosovo, Romunija, afriške države npr.).

Na trgu so v zadnjih letih precejšen tržni delež opažnim ploščam odvzele t.i. vezane plošče. So precej večje in težje od opažnih plošč. Uporabljajo se v večjih sistemih, kjer dela potekajo vedno bolj mehanizirano. Prihajajo v glavnem iz Skandinavije in Indonezije (Gospodarski načrt Lipbled 2004, str. 41).

### 3.2 . GIBANJE PRODAJE OPAŽNIH PLOŠČ *lipbled* V RAZDOBJU 1962 – 2004

Spodnja slika prikazuje prodajo opažnih plošč od leta 1962, ko je letni obseg prodaje znašal okoli 170.000 m<sup>2</sup>, pa do današnjih dni, z letno prodajo okoli 1,3 mio m<sup>2</sup> prodanih opažnih plošč.

Slika 2: Prodana količina opažnih plošč *lipbled* od začetka proizvodnje do danes



Vir: Investicijska zasnova rekonstrukcije obrata opažnih plošč, 1998, str. 6.

Iz diagrama je razvidno, da je prodaja opažnih plošč vseskozi doživljala svoje vzpone in padce. Prvi negativni trend je viden že leta 1967, leta 1975 pa se je razmišljalo celo o ukinitvi tega proizvodnega programa. Naslednji padec je viden v letih 1991 – 1996, znotraj tega obdobja pa so prisotna še dodatna nihanja. Vse to je v tistem obdobju podjetje navdalo s prepričanjem, da je opažna plošča tržno preveč nezanesljiv izdelek. Posledica takšnega razmišljanja je bila ustavitev vseh investicij, čeprav so bili nekateri projekti že izdelani. Danes je popolnoma jasno, da je takemu razvoju prodaje botrovala tudi neustrezna trženjska strategija. Razpršenost trga je bila izredno majhna, poleg prodaje doma so obvladovali le še italijansko, švicarsko in avstrijsko tržišče. Na avstrijski trg so prodajali celo preko konkurenta DOKE, ki je ob vsakem poslabšanju tržne situacije takoj zmanjšal naročila.

Zadnja večja investicija v obrat opažnih plošč je bila zaključena v letu 2000, v naslednjem letu je bilo proizvedenih že več kot 1 mio m<sup>2</sup> za leto 2004 pa se predvideva velikost proizvodnje 1,3 mio m<sup>2</sup> (Gospodarski načrt Lipbled 2004, str. 41).

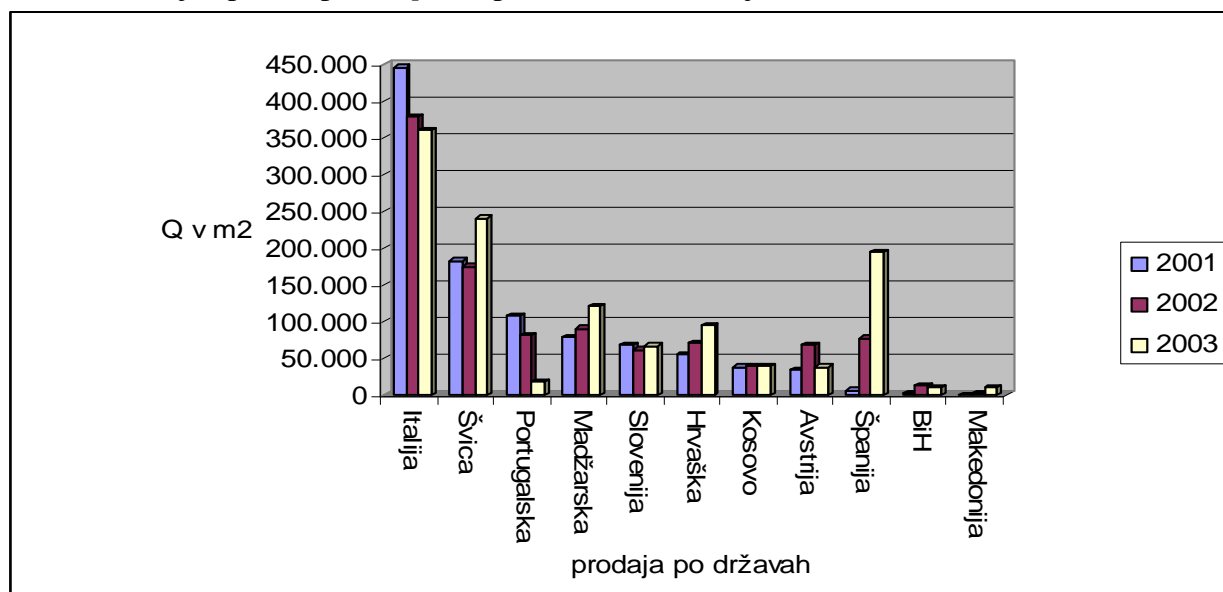
### 3.3. ANALIZA PRODAJE OPAŽNIH PLOŠČ *lipbled*

Za leti 2003 in 2004 je značilna recesija na vseh svetovnih trgih, še najbolj pa je prizadela zahodnoevropske trge. Zahodna gospodarstva zmanjšujejo socialno podporo in skušajo oživiti investicijski cikel. Od zahodnih trgov višjo rast zasledimo samo v Španiji, ki je znala odkriti dober sistem za črpanje denarja iz Bruslja, kar si je zagotovila do leta 2007, to pa omogoča

pospešen investicijski cikel in nagel razmah gradbeništva (Gospodarski načrt Lipbled 2004, str. 41).

V letu 2004 je bilo zaznati rahle znake oživljanja gospodarstev EU, zlasti trga dela in domačega povpraševanja. Napoved za leto 2005 predvideva zelo zmerno rast, za večino držav se predvideva nižjo rast BDP kot za leto 2004. Gospodarstvo EU – 25 bo v povprečju zabeležilo v letu 2005 2,3% rast (v letu 2004 je rast znašala 2,5%). Države, ki so bile do sedaj ključni kupci opažnih plošč Lipbled bodo dosegale nizke stopnje rasti. Izjema je še vedno Španija, za katero se v letu 2005 napoveduje gospodarska rast 3,1% (Gospodarski načrt Lipbled 2005, str. 30).

Slika 3: Prodaja opažnih plošč *lipbled* po državah v obdobju 2001 - 2003 (v m<sup>2</sup>).



Vir: Interni podatki podjetja Lipbled, 2004.

Glavnina prodaje je bila v zadnjih dveh letih realizirana na italijanskem, švicarskem in španskem trgu. Slednji je še posebej pomemben zaradi možnosti prodaje tudi v zimskem času, ko v severnih državah gradnja zaradi klimatskih razmer ni možna. Za prodajo opažnih plošč je namreč izrazita sezonska komponenta. V Prilogi 3 so prikazani natančni podatki o prodaji.

Na JV trgih so prodajne količine majhne v primerjavi s tistimi na zahodnoevropskih trgih. Za takšno stanje obstaja več razlogov. Od slabo razvite gradbene operative, do pomanjkanja stabilnih in kreditno sposobnih gradbenikov, tradicionalnih načinov opaženja ...

Na domačem trgu je majhna neposredna prodaja gradbenim podjetjem, ki so kljub ugodni konjunkturi še vedno slabi plačniki. Zato se največji delež prodaje vrši preko trgovcev, ki lažje zapirajo terjatve s kompenzacijami (Gospodarski načrt Lipbled 2004, str. 41).

#### 4. ANALIZA SLOVENSKEGA IZVOZA OPAŽNIH PLOŠČ

V spodnji tabeli predstavljam količinsko in vrednostno rast celotnega slovenskega izvoza opažnih plošč od 2001 – 2004 (prve 4 mesece). Iz nje je razvidno, da je vrednostni letni izvoz v EUR v obdobju 2001 - 2003 nenehno naraščal (indeks 131,8) in da je izvožena količina rasla glede na 2001 hitreje kot vrednostni izvoz v EUR (indeks 146,2).

Tabela 1: Količinski in vrednostni prikaz slovenskega izvoza opažnih plošč po letih

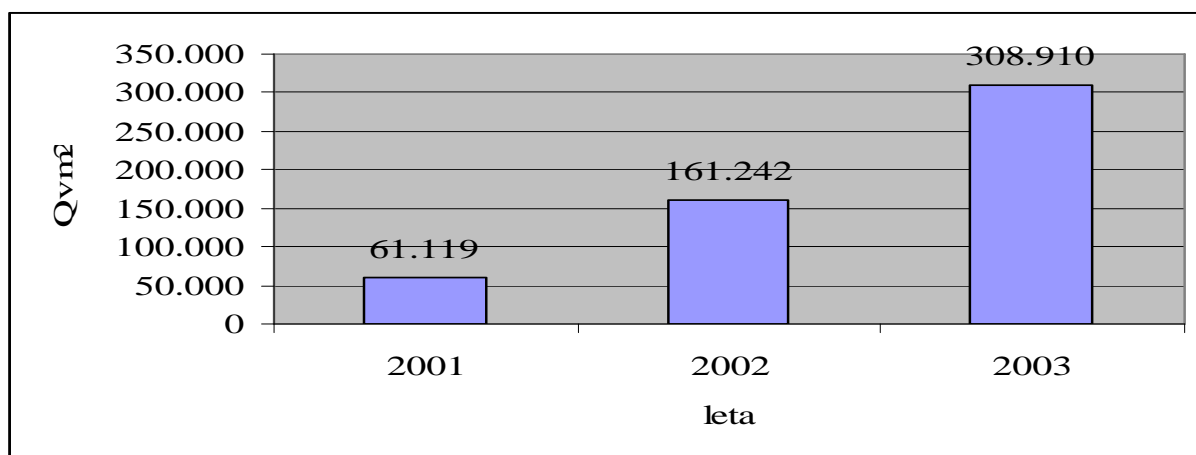
Izvoz opažnih plošč	v tisoč ton	v mio EUR
2001	21,2	20,5
2002	28,2	25,5
2003	31,0	27,1
2004/1	11,2	9,5
Indeks 03/01	146,2	131,8

Vir: Analiza slovenskega izvoza lesne industrije, 2004, str. 83-85.

Podrobnejše podatke o izvozu opažnih plošč prikazujem v Prilogi 4.

Naslednja slika prikazuje gibanje slovenskega izvoza opažnih plošč izključno na španski trg.

Slika 4: Gibanje slovenskega izvoza opažnih plošč v Španijo v m<sup>2</sup> v letih 2001 - 2003.



Vir: Analiza slovenskega izvoza lesne industrije, 2004, str. 83-85.

Iz slike je opazen precejšen porast slovenskega izvoza opažnih plošč na španski trg, saj je iz 64.119 m<sup>2</sup> v letu 2001 narasel kar na 308.910 m<sup>2</sup>, kar pomeni, da gre za skoraj petkratno povečanje (glej Prilogo 4).

## 5. VZROKI ZA PONOVI VSTOP NA ŠPANSKI TRG

### 5.1. BILATERALNA MENJAVA MED SLOVENIJO IN ŠPANIJO

Po 1. maju leta 2004 je bilo z vstopom Slovenije v Evropsko unijo poslovanje slovenskim podjetjem na evropskem trgu olajšano, saj je Slovenija postala del notranjega trga EU in ji tako ni potrebno več plačevati carinskih in drugih uvoznih dajatev. To pomeni tudi ugodno situacijo podjetja Lipbled pri trženju svojih izdelkov na španskem trgu.

V zadnjih letih se bilateralna menjava med Slovenijo in Španijo povečuje, zaradi vstopa Slovenije v EU pa je pričakovati sodelovanje v še večjem obsegu. V spodnji tabeli prikazujem bilateralno menjavo med Slovenijo in Španijo za zadnjih nekaj let.

Iz naslednje tabele je razvidno, da je izvoz iz Slovenije v Španijo vsa leta naraščal, kar je pričakovati tudi v prihodnje in pomeni dobre napovedi za prodajo opažnih plošč na tem trgu. Prav tako je vse do leta 2002 uvoz iz Španije v Slovenijo naraščal, leta 2003 pa zaznamo kar precej visoko negativno stopnjo rasti, in sicer -32,3% (Gospodarska zbornica Slovenije, 2004).

Tabela 2: Blagovna menjava med Slovenijo in Španijo v letih 1998 - 2003 v mio EUR

leto	izvoz	uvoz	st. rasti izvoza v (%) *	st. rasti uvoza v (%) *
1998	61.323	207.043		
1999	71.185	219.282	16,1	5,9
2000	90.950	286.207	27,8	30,5
2001	100.354	295.318	10,3	3,2
2002	116.046	327.925	15,6	20,5
2003	146.142	221.828	25,9	-32,3

\* stopnje rasti so izračunane glede na predhodno leto

Vir: Gospodarska zbornica Slovenije, 2004.

### 5.2. DOSEDANJI POLOŽAJ Lipbled NA ŠPANSKEM TRGU

Španski trg v zadnjih dveh letih predstavlja precejšen delež prodaje opažnih plošč *lipbled* in se uvršča na tretje mesto, takoj za Italijo in Švico. Izvoz podjetja v Španijo je leta 2003 predstavljal kar 15,79% celotne prodaje podjetja, v letu 2004 pa že nekoliko manj in sicer 11,4% celotne prodaje.

V tem obdobju se je prodaja vršila preko enega posrednika, Doka Espana. Vendar pa trženje opažnih plošč preko omenjenega posrednika v prihodnjem letu ne bo več mogoče, zaradi prepovedi sodelovanja s strani Dokine centrale v Avstriji, ki na ta način ščiti obstoječo lastno proizvodnjo in prodajo na tem trgu. Iz tega razloga mora podjetje Lipbled najti nove tržne poti, da bo ostalo prisotno na španskem trgu, kjer še vedno obstaja velik potencial pri prodaji opažnih plošč.

Po podatkih raziskave, ki so jo opravili v podjetju, je Španija četrta največja uvoznica opažnih plošč na svetu. Več kot polovico (55%) uvoza prihaja iz Nemčije, 11% pa iz Slovenije, ki ji sledita Avstrija in Slovaška. Statistični podatki kažejo, da je uvoz v zadnjih treh letih narasel za 69%, pri čemer je slovenski izvoz opažnih plošč v letu 2001 - 2002 na ta trg narasel kar za 159 odstotnih točk (Raziskava trga in analiza izvoznega potenciala 2004, str. 4). To je posledica razcveta gradbenega sektorja v zadnjih letih, kar prikazujem v nadaljevanju, in dejstva, da država nima primerne lesa za izdelavo opažnih plošč. Večji domači proizvajalec je podjetje Lana, ki proizvede približno 2.300.000 m<sup>2</sup> plošč, letni potencial trga pa znaša okoli 6 mio m<sup>2</sup> plošč. Samo za primerjavo naj dodam, da podjetje Lipbled proizvede 1,3 mio m<sup>2</sup> plošč, v letu 2003 pa je količinski izvoz v Španijo predstavljal približno 195.000 m<sup>2</sup>. Na podlagi podatkov menim, da obstaja realna možnost, da v naslednjih letih Lipbled poveča prodano količino na obravnavanem trgu na zelenih 400.000 m<sup>2</sup>.

Zaradi prekinitve sodelovanja s posrednikom, je nujno potrebno vzpostaviti nove tržne poti, kar se v podjetju tudi pospešeno izvaja. Zanašanje na enega samega posrednika je lahko precej tvegano, kar je podjetje Lipbled tudi samo občutilo. Ko je posrednik Doka prenehal s prodajo opažnih plošč *lipbled* na španskem trgu, je Lipbled ostal brez vseh kupcev na omenjenem trgu. Edina olajševalna okoliščina pri ponovnem vstopu na španski trg je ta, da potencialni kupci, vsaj nekateri, poznajo opažno ploščo *lipbled*, kar bo Lipbled-u olajšalo začetno fazo vstopa.

## **6. ANALIZA TRŽNIH PRILOŽNOSTI**

### **6.1. ANALIZA OKOLJA**

Podjetje mora iskati svoje priložnosti in morebitne ovire v makrookolju. Makrookolje sestavljajo vsi dejavniki in vse silnice, ki vplivajo na poslovanje in uspešnost, zato morajo podjetja poznati trende in megatrende, značilne za obstoječe okolje. V makrookolju podjetja deluje šest poglobitvenih skupin silnic: demografske, ekonomske, naravne, tehnološke, politično-pravne in kulturne (Kotler, 1996, str. 171). S PEST analizo lahko natančneje ugotovimo tržne privlačnosti, ki izhajajo iz analize okolja. Gre za neke vrste posnetek dejstev in odkrivanje značilnosti o ekonomskem, kulturnem, sociološkem, pravnem, političnem, tehnološkem, informacijskem, ekološkem vidiku trgov. Takšna spoznanja o trgih nam torej služijo kot podlaga za odločanje, na katerega vstopiti ali kje razširiti svoje delovanje. Na analizirana okolja podjetja praviloma ne morejo vplivati (ali lahko vplivajo le v majhni meri), vendar so jim nenehno izpostavljena (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 28).

#### **6.1.1. Demografsko okolje**

Španija ima nekaj manj kot 40 milijonov prebivalcev, to število pa še narašča, v veliki meri predvsem zaradi prihoda tuje delovne sile iz Severne Amerike, Južne Amerike ter Vzhodne Evrope. Špansko prebivalstvo je eno najstarejših na svetu (peto v Evropi). Dejanska letna rast



je v letu 2003 znašala le 1,30 otroka (od tega rojstva mater s tujim državljanstvom predstavljajo kar 12%). Vedno več je starejše populacije, ki pogostokrat živi sama. Večina prebivalcev živi v obalnem pasu države, tako na severu kot na jugu. Procesi industrializacije in urbanizacije so pripeljali do tega, da se je zmanjševalo število prebivalcev v notranjosti države. V Španiji živi približno pol milijona tujcev, večina jih prihaja iz Južne Amerike, Severne Afrike in seveda iz držav Evropske unije. Med prebivalci je najbolj razširjena katoliška vera, skoraj 99 odstotkov Špancev se opredeljuje za katolike, vendar obstajajo v državi tudi druge verske skupnosti kot so protestanti, muslimani in židje. Uradni jezik je španski oziroma kastiljski, v Kataloniji je uradni jezik tudi katalonski, v Galiciji galicijski in v Baskiji baskovski.

### 6.1.2 Naravno okolje

Španija meri 505.880 km<sup>2</sup> in se razteza po večini Pirenejskega polotoka, poleg tega ozemlja pa zavzema še Kanarske otoke v Atlantiku, Baleare v Sredozemlju ter enklavi Ceuto in Melillo v severni Afriki. Španija je po smrti diktatorskega generala Franca s sprejetjem ustave leta 1978 postala ustavna monarhija, razdeljena na 17 avtonomnih skupnosti in dve avtonomni mesti na afriški obali z veliko stopnjo avtonomije. Avtonomne pokrajine se nadalje delijo na 50 provinc.

Za podjetje Lipbled je španski trg izjemno pomemben tudi zaradi ugodnih klimatskih razmer, ki dopuščajo gradnjo tudi v zimskih mesecih. Opažne plošče so izdelek, ki je občutljiv na sezonska nihanja, saj pozimi v državah, kamor trenutno podjetje največ izvažja, povpraševanje močno pade, ker temperature ne dopuščajo gradbenih del. V spodnji tabeli prikazujem povprečne mesečne temperature treh španskih mest, ki pričajo o ugodnih klimatskih razmerah za gradbeno dejavnost. Tako je najnižja povprečna temperatura pozimi v Madridu 8 stopinj celzija, kar še vedno omogoča dobre pogoje za opravljanje gradbenih del.

Tabela 3: Povprečne mesečne temperature v Madridu, Barceloni in Costa del Sol

	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>Madrid</b>	8	11	14	18	22	27	31	30	25	18	13	10
<b>Barcelona</b>	13	14	16	17	22	25	29	28	25	22	16	13
<b>Costa del Sol</b>	15	15	18	20	25	28	31	33	35	30	20	16

Vir: Kompas, 2005.

Na tem mestu bi izpostavila še eno dejstvo, ki pomeni prednost za podjetje Lipbled. Kljub temu, da ima Španija precej gozdnih površin, pa nima pravega lesa, ki bi bil primeren za izdelavo opažnih plošč, v nasprotju s Slovenijo. Tako morajo španska podjetja, ki se želijo ukvarjati s to vrsto proizvodnje les uvažati, kar pa pomeni precej večje stroške. V tem tiči tudi razlog, da obstaja samo en domači proizvajalec omenjenega proizvoda.

### 6.1.3. Ekonomsko okolje

Španija je v devetdesetih letih beležila visoke stopnje rasti BDP, ki so znatno prekašale tiste v ostalih državah EU. Modernizacija gospodarstva v osemdesetih letih in visoke tuje naložbe so omogočile, da se je gospodarstvo odzvalo na povečano izvozno in domače povpraševanje. Izredno pozitivno je na gospodarsko rast vplivala tudi ekonomska politika vlade, podvržena ukrepom za članstvo v Evropski denarni zvezi, kar je pospešilo tudi privatizacijo in liberalizacijo gospodarstva.

V nadaljevanju prikazujem primerjavo španskega BDP z BDP držav članic EU za zadnjih nekaj let, nato pa se bom osredotočila na povezavo gradbeništva z ostalimi pomembnejšimi makroekonomskimi kazalniki kot so BDP, neto dodana vrednost, bruto investicije, število zaposlenih v obravnavanem sektorju.

Tabela 4: Primerjava BDP Španije s povprečjem BDP EU za obdobje 2000 - 2003

leto	BDP Španije		BDP EU območja	
	v mio EUR	povprečna letna st. rasti	v mio EUR	povprečna letna st. rasti
2000	609.732	4,2	6.576.100	3,5
2001	653.289	2,8	6.842.600	1,6
2002	696.208	2,0	7.073.300	0,9
2003	743.046	2,4	7.254.000	0,4

Vir: Spanish Construction activity report, 2004

Kljub negotovim razmeram, ki vladajo svetu, špansko gospodarstvo beleži nezanemarljive letne stopnje rasti. Vrednost BDP je v letu 2003 znašala več kot 743.000 mio EUR, kar predstavlja 2,4 % povprečne letne stopnje rasti in je za 0,4 odstotne točke višja od stopnje rasti v letu 2002. Če Španijo primerjamo z območjem EU, lahko ugotovimo, da špansko gospodarstvo raste mnogo hitreje. V EU območju je bila gospodarska rast leta 2003 le 0,4% (Izvozno okno, 2004).

Rast je bila za evropske razmere živahna tudi v letu 2004. V prvem četrtletju je na letni osnovi znašala 2,7%, v drugem pa 2,6 %. Še posebno razveseljiva je bila 4 odstotna rast naložb (le-te v strukturi potrošnje BDP predstavljajo relativno visokih 25,6%), kar je največje četrletno povečanje po velikem padcu cen delnic v marcu 2000. Za več kot 4 odstotne točke se je povečala javna poraba, ki ima v BDP 17,9 odstotni delež, za 3,2 odstotni točki pa zasebna poraba, ki ima v BDP 57,9 odstotni delež (Izvozno okno, 2004).

Sredi leta 2004 je bilo zaposlenih dobrih 17 milijonov oseb (6 milijonov več kot pred desetimi leti) oziroma za 2,3 odstotni točki več, kot leto poprej. Brezposelnih je bilo nekaj več kot 2 milijona, stopnja brezposelnosti pa je znašala 10,9%, kar je najmanj v zadnjih nekaj letih. Zaposlenost se je najbolj povečala v storitvenem in gradbenem sektorju, v industrijskem je stagnirala, v kmetijskem pa se je zmanjšala (Izvozno okno, 2004).

Zadnjih deset let je gradbeni sektor beležil izjemno rast. 53 odstotna rast pomeni za skoraj 20 odstotnih točk večjo rast od BDP, ki je v enakem obdobju znašala 33,4%. Španija danes predstavlja peti največji gradbeni trg v Evropi, ki zaposluje skoraj 2 mio ljudi, samo v letu 2003 je bilo odprtih 85.000 novih delovnih mest v omenjenem sektorju (SEOPAN, »Resultados del sector de la construccion 2003«, 2005).

Gradbena industrija je bila tudi v zadnjih dveh letih med najbolj dinamičnimi sektorji španskega gospodarstva, predvsem kar se tiče oblikovanja novih delovnih mest in ustvarjenega prometa. Po podatkih SEOPAN-a je promet v tem sektorju v letu 2003 znašal 131.300 mio EUR, kar predstavlja 17,7% BDP ter 3,9% rast glede na prejšnje leto. Naj nanizam še nekaj podatkov, ki podpirajo tezo o hitri rasti španskega gradbenega sektorja: gradbeništvo predstavlja 9,5% bruto dodane vrednosti, 59,4 % bruto investicij, zaposluje približno 2 mio ljudi, kar predstavlja 11,9% vseh zaposlenih. Rast gradbene industrije je bila v letu 2003 za 1,5 odstotne točke višja od ostalih industrijskih panog (SEOPAN, »Resultados del sector de la construccion 2003«, 2005).

#### **6.1.4. Politično-pravno okolje**

Na trženjske odločitve močno vplivajo dejavniki v politično-pravnem okolju, ki obsega zakone, vladne urade in vplivne skupine, ki vplivajo na različne ustanove in posameznike v družbi ter jih nadzirajo (Kotler, 2004, str.164).

Kot za ostale članice EU tudi za Španijo veljajo skupna pravila glede uvoza blaga iz držav, članic EU. Skupna pravila imajo prioriteto pred nacionalnim zakonom. Za ostale države veljajo skupna pravila EU (carine 6-8%). Posebne ugodnosti veljajo za uvoz iz nerazvitih držav (carine 2-4%). Španija je sprejela tudi splošni antidumpiški zakon (Izvozno okno, 2004).

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo so bile odpravljene vse carine in uvozne kvote, saj je Slovenija postala del skupnega evropskega trga. S tem je kot druge članice EU med drugim prevzela skupno carinsko tarifo in skupno trgovinsko politiko do tretjih držav, kar je vsekakor pozitivno za podjetje Lipbled, kar se tiče možnosti prodaje na španskem trgu.

Ker pri španskem pravnem okolju ni nobenih posebnosti, ki bi vplivale na poslovanje podjetja na omenjenem trgu, bom nadaljnjo analizo omenjenega okolja zanemarila.

#### **6.1.5. Sociokulturno okolje**

Koncept kulture je širok in zelo kompleksen. Za mednarodnega tržnika predstavlja obvladovanje razlik v jeziku, veri, vrednotah, izobrazbi, stališčih, družbeni organiziranosti, navadah, političnem življenju, estetiki, materialni kulturi in kulturoloških razsežnostih med porabniki ali odjemalci različnih kultur trgov oz. držav (Makovec Brenčič, 2003, str. 49).

Španci so narod, ki še vedno striktno ne ločuje svojega poslovnega življenja od privatnega. Po smrti generala Franca, se je tudi delovni čas bolj »evropeiziral«, čeprav je še vedno daleč stran od t.i. delavnika od 09.00-17.00. Kar se tiče poslovnih sestankov jih je najbolje organizirati sredi dopoldneva.

Španski narod velja za živahnega, družabnega in odprtega, socialna plat življenja jim pomeni zelo veliko. Z vidika koncepta visoko in nizkokontekstnih kultur se uvščajo v visokokontekstne. Visokokontekstne kulture uporabljajo višje stopnje interpretacije in več elementov razumevanja sporočila. Sporočila so zato bolj implicitna (posredna). Sociološki pomen, znanje, vrednote prejemnika in pošiljatelja sporočila in njihov status dopolnijo pomen sporočila. Osebni stiki so ključnega pomena pri sklepanju poslov, kontakti preko elektronske pošte ali telefona so precej manj učinkoviti. Španci podobno kot večina romanskih narodov, ne blestijo v znanju tujih jezikov, zato je za vstop na španski trg, znanje njihovega jezika izjemno pomembno.

Kar se tiče poslovnih daril, obstaja v Španiji tradicija, kjer svojim poslovnim partnerjem, ponavadi za božič, podarijo košaro ali škatlo s hrano in pijačo. Ponavadi se izroči darilo le po uspešno zaključenem poslu. Kar se tiče izbire poslovnih daril, ki bi jih nekdo rad poklonil Špancu, mora paziti, da je kakovostno ter v lični embalaži in da se na njem ne pojavlja logotip podjetja, razen, če ne gre izključno za svinčnik ali ostale pisarniške pripomočke. Kot poslovno darilo Španci najbolj cenijo, če dobijo kakšno lokalno značilnost kraja iz katerega prihaja poslovni partner, zadovoljni pa so tudi s steklenico zanimive pijače.

## **6.2. OCENA STANJA IN NAPOVEDI ŠPANSKEGA GRADBENEGA SEKTORJA**

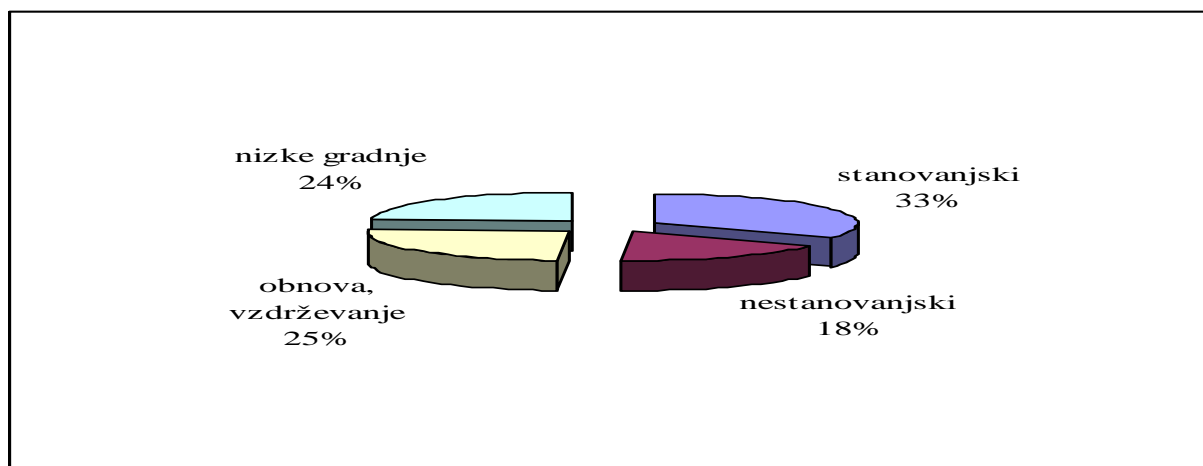
Rast španskega gradbeništva je prekosila evropske sosedice. Za to se ima panoga zahvaliti predvsem vladi. Ta je med letoma 2000 in 2007 za naložbe v gradbeništvo namenila 114 milijard evrov. Lani je panoga ustvarila 124 milijard evrov prodaje, kar je 5,4 odstotka več kot leto prej. Panoga je lani zaposlovala dva milijona delavcev v 82.000 podjetjih. Šest največjih jih ima skupaj 13,6-odstotni tržni delež (Raziskava trga in analiza izvoznega potenciala 2004, str. 4).

Stroški gradbeništva v Španiji so kar 40% nižji od evropskega povprečja. Gradnja stanovanj je v zadnjem letu narasla za 18,3 % v prvih devetih mesecih leta 2003. Od oktobra leta 2002 do meseca septembra 2003 se je prodalo 696.144 novih stanovanj, kar je za 12,7% več kot prejšnje leto in hkrati predstavlja nov rekord prodaje novih stanovanjskih površin. Gradbena dejavnost je najbolj razširjena v Andaluziji, Kataloniji, Madridu in Valenciji. Španija je na samem vrhu evropske lestvice tudi, kar se tiče ustanavljanja novih gradbenih podjetij (12,3% letna rast). Kljub izredno hitremu tempu, s katerim se gradijo nova naselja, povpraševanje še vedno prekaša ponudbo, predvsem v večjih mestih in ob Mediteranski obali (Raziskava trga in analiza izvoznega potenciala, 2004, str. 4). Velja opozoriti, da se v Španiji stanovanja v veliki meri gradijo v blokih in da ima razmeroma malo ljudi zasebno stanovanjsko hišo. V skladu s

tem je število novih stavb naraslo le za 9,6%. V letu 1991 je bilo zgrajenih 8,3 mio stavb, kar je pomenilo 17 mio stanovanj, leta 2003 pa 9,1 mio novih stavb oziroma 21 mio stanovanj (Raziskava trga in analiza izvoznega potenciala, 2004, str. 4 ).

V nadaljevanju prikazujem porazdelitev gradbeništva po podsektorjih.

Slika 5: Distribucija španskega gradbeništva po podsektorjih



Vir: Perezmingues, Kashishian, Construction-Spain, 2004.

Tabela 5: Distribucija španskega gradbeništva po podsektorjih

Podsektor	Delež (v %)
Stanovanjski	33
Obnova, vzdrževanje	25
Nizke gradnje	24
Nestanovanjski	18

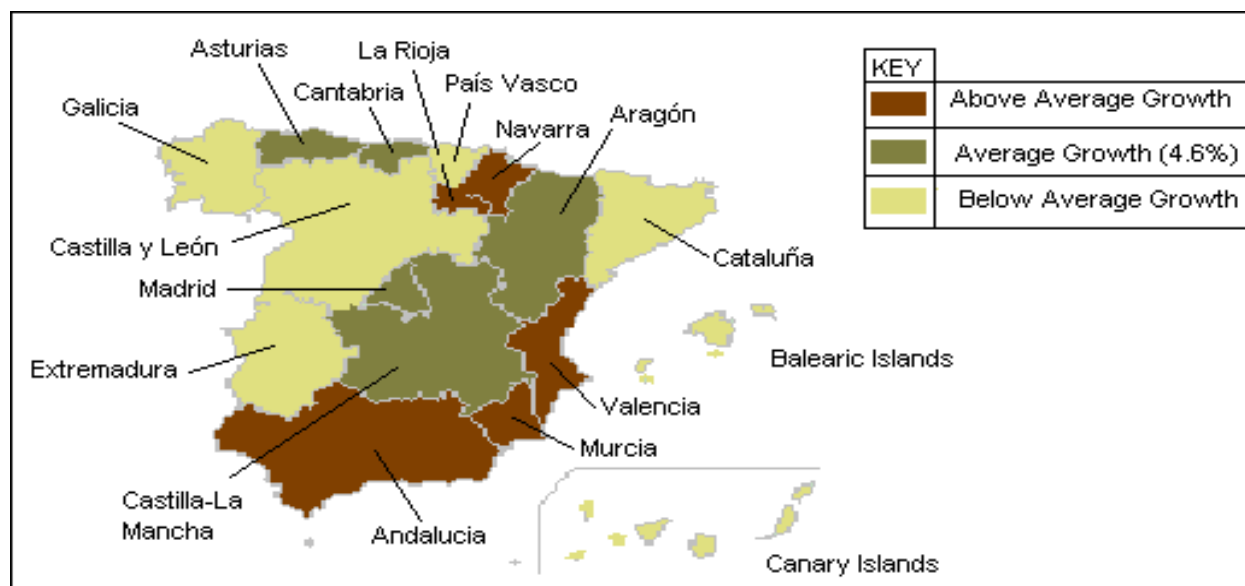
Vir: Perezmingues, Kashishian, Construction-Spain, 2004.

Največji del gradbenega sektorja predstavljajo stanovanjske gradnje (33%), kjer se opazne plošče v največji meri uporabljajo, kar je vsekakor dobra napoved za Lipbled. Njihova rast je bila v letu 2003 za 3 odstotne točke višja glede na predhodno leto. Na drugem mestu so s 25% t.i. dela vzdrževanja in obnove, prav tako s z rastjo 3 odstotnih točk glede na leto poprej, podoben delež (24%) zavzemajo nizke gradnje, kjer je bila rast glede na predhodno leto najobčutnejša, kar za 7 odstotnih točk višja, nestanovanjska gradnja pa predstavlja 18% delež v okviru gradbene industrije, z najnižjo rastjo glede na predhodno leto, in sicer je znašala 2 odstotni točki.

57% vsega gradbeništva je bilo v letu 2003 realiziranega v štirih avtonomnih pokrajinah in sicer v Andaluziji (16%), Madridu (15%), Kataloniji (15%) ter Valenciji (11%).

Naslednja slika (glej Sliko 6, na str. 18) prikazuje rast gradbeništva v vsaki izmed avtonomnih pokrajin v primerjavi s povprečno rastjo gradbenega sektorja na nacionalni ravni, ki je znašala 4,6 %.

Slika št. 6: Dinamika gradbeništva po posameznih španskih avtonomnih pokrajinah.



Vir: Perezmingues, Kashishian, Construction-Spain, 2004.

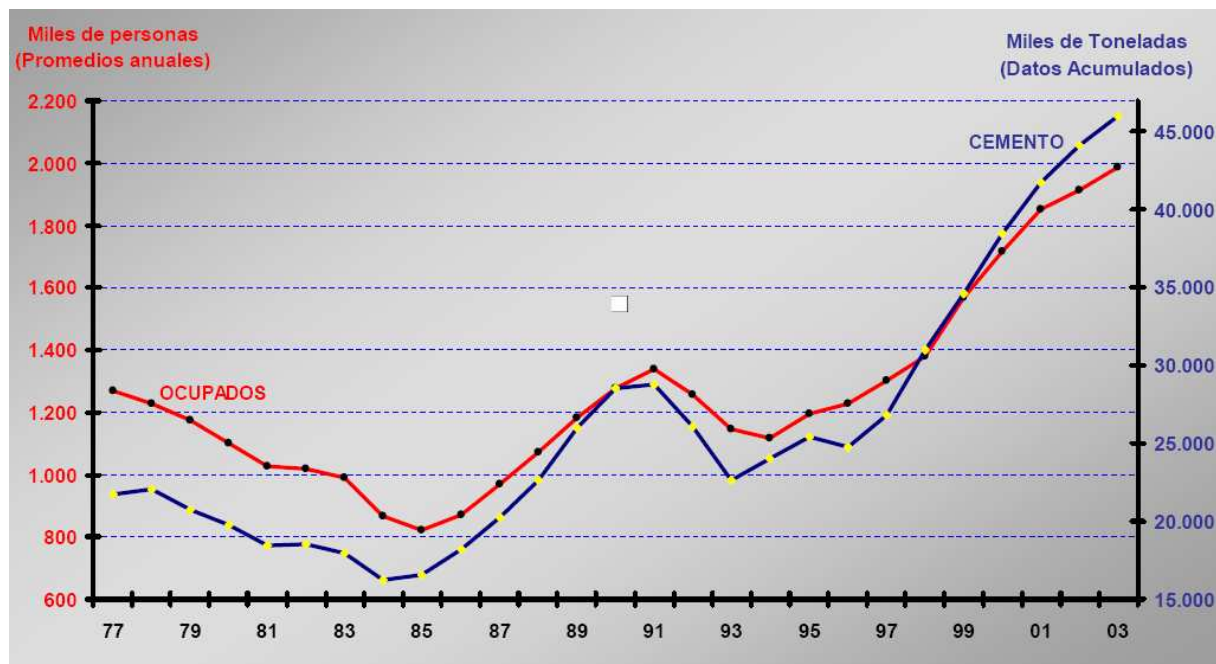
Nadpovprečno rast so dosegle naslednje pokrajine: Andaluzija, Murcia, Valencia, La Rioja in Navara. Povprečno rast gradbeništva so beležile Castilla-La Mancha, Aragon, Madrid, Cantabria, Asturja, Navara. Podpovprečno rast zasledimo v pokrajinah Galicija, Castilla y Leon, Extremadura, Katalonija. Podjetje Liplbed se mora geografsko bolj osredotočiti na J in JV del Španije, saj je tam gradbena aktivnost najbolj živahna.

Zgornje trditve lahko potrdim tudi s podatki o začetni in končani gradnji stanovanjskih površin v letu 2002 po regijah, kar prikazujem v Prilogi št. 5.

V nadaljevanju (glej Sliko 7, na str.19) prikazujem gibanje števila zaposlenih v gradbeništvu ter porabo cementa, ki je prav tako pokazatelj gradbene dinamike.

Vidimo, da je po letu 1996 poraba cementa močno narasla in sicer iz nekaj manj kot 25.000 ton na več kot 45.000 ton v letu 2003. Prav tako lahko podoben trend zaznamo pri gibanju števila zaposlenih, ki je v enakem obdobju naraščalo s podobno stopnjo in v tem trenutku zaposluje skoraj 2 mio ljudi, kar predstavlja 11,9 % španske delovne sile. V zadnjih desetih letih se je število zaposlenih v gradbeništvu podvojilo (SEOPAN, »Resultados del sector de la construccion 2003«, 2004).

Slika 7: Gibanje števila zaposlenih v 1000 ter poraba cementa v 1000 ton v gradbeništvu po letih



Vir: SEOPAN, »Resultados del sector de la construccion 2003«, 2004.

Po napovedih naj bi se v prihodnje rast gradbeništvu sicer malo upočasnila. Prihodki od velikih infrastrukturnih projektov naj bi se letos povečali za malo več kot šest odstotkov, prihodnje leto pa za pet odstotkov, medtem, ko so se lani za deset odstotkov. Kljub temu španski trg še vedno predstavlja precejšen potencial za Lipbled.

### 6.3. ANALIZA KONKURENCE

Na mednarodnih trgih konkurenca nenehno narašča. Tekmovanje med domačimi in tujimi konkurenti postaja vse močnejše. Podjetja nimajo druge izbire, kot da se s svojimi tekmeci preprosto soočijo.

Za podjetje Lipbled so največji tekmeci tista podjetja, ki skušajo zadovoljiti potrebe istih kupcev in imajo podobno ponudbo. Podjetje mora biti pozorno tudi na prikrite konkurente, ki za zadovoljevanje istih potreb odjemalcev nudijo nove oziroma drugačne poti.

Poznavanje konkurence ima odločilen pomen pri učinkovitem tržnem načrtovanju. Podjetje mora nenehno primerjati svoje izdelke, cene, tržne poti in promocijo z istimi postavkami pri najbližjih konkurentih. Tako lahko ugotovi, na katerih področjih ima konkurenčne prednosti in na katerih zaostaja ter natančneje določi, s katerimi sredstvi bo napadlo konkurente in kako se bo branilo pred njimi (Kotler, 2004, str. 224).

V Sloveniji poleg podjetja Lipbled obstajata še dva proizvajalca plošč in sicer Javor Pivka in GG Postojna. Oba imata približno enako velike proizvodne kapacitete kot Lipbled, vendar je njihova tehnologija precej zastarela, tako da so tudi plošče precej slabše kakovosti.

### **6.3.1 Domača konkurenca na španskem trgu**

Največje domače podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo opažnih plošč je podjetje iz Baskije, LANA. Pohvali se lahko s kar dolgo tradicijo, ustanovljeno je bilo namreč leta 1963, danes pa se uvršča med pomembnejša španska podjetja.

Njihova proizvodnja je v letu 1993 znašala 300.000 m<sup>2</sup> plošč, v letu 1995 900.000 m<sup>2</sup>, leta 2000 pa so se odločili za precejšnjo investicijo v proizvodnjo ter jo v večji meri avtomatizirali. Tako danes znašajo njihove proizvodne kapacitete okoli 2,2 mio m<sup>2</sup> plošč, kar za skoraj 1 mio m<sup>2</sup> presega kapacitete podjetja Lipbled. Tržni delež Lane v Španiji se po ocenah g. Kepa Rosa, vodje prodaje, giblje okoli 30%.

Prednost podjetja Lane v primerjavi z Lipledom je seveda v tem, da gre za domače podjetje, ki dobro pozna razmere na trgu, ter visoka stopnja avtomatizacije proizvodnje. Slabost jim predstavlja surovinska baza, saj nimajo pravega lesa, ki bi bil primeren za izdelovanje opažnih plošč, zato ga morajo uvažati. Največ lesa uvozijo iz Češke in Nemčije, kar povzroča kar precejšnje transportne stroške, ki seveda zvišujejo končno ceno plošč. Tako se gibljejo cene plošč *lipbled* na približno enaki ravni kot plošče podjetja Lana (Ros, 2004).

Drugo špansko podjetje, ki tudi proizvaja opažne plošče, je podjetje Alsina. V nasprotju z Lano ali Lipbled-om ne proizvajajo samo plošč za opažanje, ampak se osredotočajo predvsem na razvoj gradbenih sistemov, kjer je poleg nakupa možen tudi najem. Podjetje ima prav tako dolgoletno tradicijo, saj je na trgu že 50 let. Prisotno je na španskem, portugalskem, nemškem trgu, poleg tega pa izvažajo tudi v Čile in ZDA. V podjetju poleg troslojnih izdelujejo tudi enoslojne opažne plošče, ki so na španskem trgu še vedno prisotne, čeprav je njihova kakovost v primerjavi s troslojno precej slabša, vendar pa ima prednost v nizki ceni. Proizvodnja plošč je precej manjša kot proizvodnja podjetij Lana oziroma Lipbled, vendar mi natančnega podatka ni uspelo pridobiti.

### **6.3.2. Tuja konkurenca na španskem trgu**

Španija je zaradi vzpona gradbenega sektorja in ugodnih klimatskih razmer skozi celo leto zelo privlačen trg za proizvajalce opažnih plošč. Tako si večina evropskih proizvajalcev, z izjemo švicarskega podjetja Tschopp, prizadeva za svoj delež na tem trgu. V Prilogi 6 prikazujem glavne evropske proizvajalce opažnih plošč.

Največji proizvajalec je podjetje Pfeifer s tremi lokacijami proizvodnje, dve v Avstriji in eno tovarno v Nemčiji. Lipbled se s proizvodnjo 1,3 mio m<sup>2</sup> uvršča med večje proizvajalce, delež



podjetja v evropski proizvodnji znaša približno 7%. Novi proizvajalci ne vstopajo v panogo zaradi visokih vstopnih ovir. Proizvedena količina že nekaj časa ostaja na enakem nivoju s tem, da nekateri delež povečujejo (Pfeifer, GG Postojna), drugi pa ga zmanjšujejo (Doka, Tchopp). Po najboljši kakovosti slovi Kaufmann in Doka. Tesno za njima pa že sledi Lipbled, ki ga odlikuje predvsem kvalitetna poključna smreka. Največji proizvajalec Pfeifer zaostaja po kakovosti (Švab, 2004).

V nadaljevanju prikazujem bistvene podobnosti in razlike ter prednosti in slabosti v poslovanju petih največjih konkurentov v primerjavi z Lipbledom.

Tabela 7: Bistvene podobnosti in razlike v poslovanju konkurentov pri prodaji opažnih plošč

KONKURENT	PODOBNOСТИ	RAZLIKE
<b>Pfeifer</b>	Isti trgi, širši program (nosilci)	Nizki stroški na enoto, povečuje obseg
<b>Doka</b>	Isti trgi, širši program (sistemi)	Paleta cenovnih razredov
<b>Javor</b>	Isti trgi	Konstrukcija 3x9 mm
<b>GG Postojna</b>	Isti trgi	Stara tehnologija
<b>Koler</b>	/	Nestabilna kakovost

Vir: Burja et al., 2005. str. 45.

Tabela 8: Prednosti in slabosti poslovanja konkurentov opažnih plošč

KONKURENT	PREDNOSTI	SLABOSTI
<b>Pfeifer</b>	Veliko agentov na terenu	Visoka zaloga pozimi
<b>Doka</b>	Več cenovnih razredov	Nefleksibilna organiziranost
<b>Javor</b>	Nizka cena	Slaba kvaliteta
<b>GG Postojna</b>	Nizki stroški proizvodnje	Stara tehnologija
<b>Koler</b>	Nizka cena	Nestabilna kvaliteta

Vir: Burja et al., str. 45.

Konkurenca Lipbledu so tudi podjetja, ki proizvajajo substitute, ki se uporabljajo za opaženje v gradbeništvu. Ocenjuje se, da se približno polovica gradbenih del v Španiji opravlja z velikimi sistemi, kakršne proizvajajo večja podjetja kot sta Doka in Peri, pri katerih se uporabljajo večje plošče. Drugo polovico pa zavzemajo manjši sistemi, kjer se uporabljajo plošče, ki jih proizvaja podjetje Lipbled in so predmet diplomskega dela.

Nikakor na tem mestu ne smemo pozabiti na konkurenco iz V Evrope in Azije, ki prodira na trge z izjemno nizko ceno. Vendar pa je prednost Lipbleda pred njimi predvsem v kakovosti proizvoda in točnosti dobave. Gre za drugačno vrsto plošče, ki je poznavalci nikakor ne uvrščajo v isti razred izdelkov. To je tudi razlog, da se podjetje ne sme osredotočiti na kupce, ki dajejo precejšnjo prednost nizki ceni.

### 6.3.3. SWOT analiza

SWOT je kratica in je sestavljena iz prvih štirih črk naslednjih angleških izrazov; Strengths (prednosti), Weaknesses (slabosti), Opportunities (priložnosti), Threats (nevarnosti). Pri SWOT analizi gre za odkrivanje dejavnikov znotraj in zunaj podjetja, ki imajo vpliv na uspešnost poslovanja podjetja sedaj in v prihodnjem obdobju. V podjetju je torej pomembno tekoče ugotovljati njegove prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti ter na ta način določiti njegove sposobnosti za izkoriščanje priložnosti in izogibanje nevarnostim v poslovnem okolju.

V nadaljevanju prikazujem Swot analizo Lipbled in sicer za profitni center opažne plošče

Slika 8: SWOT analiza PC opažne plošče

<p style="text-align: center;"><b>PREDNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tradicija</li><li>• Kakovost, večkratna uporaba kot pri konkurentih</li><li>• Možnost takojšnje dobave</li><li>• Dobra cena glede na kakovost</li><li>• Odvijanje celotnega produkcijskega ciklusa v podjetju</li><li>• Osveščenost prebivalstva glede ekologije</li><li>• Precej visoke vstopne ovire (dragi stroji, zasičenost trga – trg je v bistvu že porazdeljen med proizvajalce).</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tržne poti (npr. primer Doka Španija)</li><li>• Nizka stopnja avtomatizacije</li><li>• Zastarelost nekatere opreme</li><li>• Ni lastnega razvoja sistemov za gradbeništvo</li><li>• Odvisnost od drugih opažnih sistemov</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>PRILOŽNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sodelovanje s podjetji, ki razvijajo sisteme</li><li>• Razvoj novih proizvodov v smislu izboljšav (predvsem zaščita robov s t.i. poliuretanom, robovi se na gradbišču najhitreje poškodujejo, kar predstavlja tveganje, da bi v notranjost plošče prišla voda in izdelek bi bil uničen.)</li><li>• Širitev na nove trge, predvsem tiste s poceni delovno silo</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>NEVARNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Substituti</li><li>• Proizvajalci sistemov</li><li>• Dvigovanje cene vhodne surovine – lesa, ki predstavlja 90% stroškov</li><li>• Združevanje konkurentov (Pfeifer ima več kot 20% tržni delež)</li><li>• Naraščajoča pogajalska moč kupcev, zaradi velike konkurence</li><li>• Prihod cenejših konkurentov iz V Evrope in Azije</li></ul>

Vir: Lastna razmišljanja.

### 6.4. ANALIZA ODJEMALCEV

Analiza odjemalcev je za podjetje ključnega pomena, saj je od poznavanja njihovih zahtev in pričakovanj ter s tem pravilnega oblikovanja strategije trženja, odvisen dolgoročni uspeh in obstoj podjetja.

Kupci na medorganizacijskem trgu so velike organizacije, ki so v svojih nakupih precej tehnično naravnane in trženjsko usposobljene, od dobaviteljev pa zahtevajo različne ravni spremljajočih storitev. To ima za posledico tesen neposreden odnos z dobaviteljem, ki je nujen, ko imamo v mislih številne zahteve in probleme, ki se pojavljajo ob sklenitvi in izpeljavi določenega posla. Kakovost ponavljajočih se stikov med kupci in dobavitelji ter koristi, ki jih obe strani iz tega stika oziroma odnosa pridobita, so silno pomembne za dolgoročen uspeh pri pridobivanju in ohranitvi kupcev (Corey, 1991, str. XVIII).

Hutt in Speh (2001, str. 75) ločujeta pri nakupnih odločitvah v okviru medorganizacijskega trženja pet vlog:

- **uporabnik** - pogosto ima odločilen vpliv na odločitve o tipu izdelka in blagovni znamki, posebno, če gre za tehnično zahteven izdelek, o ceni in nabavnih pogojih ter o drugih sestavinah trženjskega spleta pa odločajo drugi;
- **vratar** – je tisti, ki dejansko zbira informacije, na katerih sloni nakupno odločanje; lahko je nižje na hierarhični lestvici za enostavnejše odločitve, lahko je tehnični strokovnjak za zapletene in pomembne odločitve; vloga je prepoznavna po obsegu informacij, ki se steka k določenemu posamezniku – ta tudi obvladuje tokove informacij med posameznimi členi nabavne verige;
- **vplivnež** – težko določljiva vloga; je tisti, ki opredeli zahtevano zanesljivost in lastnosti izdelka; lahko je razvojniki ali tehnični strokovnjak, finančnik ali predstavnik proizvodnje;
- **odločevalec** – tisti, ki v resnici odloča o nakupu na podlagi vseh informacij, kombinacije preferenc in ciljev podjetja;
- **nakupovalec** – tisti, ki ima pooblastila za izbor dobaviteljev in ki izpelje nakup; pri manj zahtevnih ter rutinskih odločitvah je lahko tudi v vlogi odločevalca in prihaja iz vrst nabavnikov.

Med nosilci vlog se vzpostavljajo zapletena razmerja, njihovi osebni in organizacijski motivi in cilji pa vplivajo na vedenje in odločanje o morebitnem nakupu. Velikokrat se, predvsem v mednarodnem medorganizacijskem trženju, oblikujejo občasne in neformalne nabavne skupine (npr. projektno delo, proces vstopa na trg, nakup nove proizvodne linije ipd.). Za pomembnejše nakupne odločitve pa je značilna večja neformalnost skupine na višji hierarhični ravni podjetja. Pri tem moramo razlikovati rutinske (ponovne) od novih nakupov. Ponovni ali rutinski nakup se od novega ali modificiranega nakupa razlikuje tako po organizaciji kot vsebini nakupa: opravi se bistveno hitreje kot nov ali spremenjen nakup, nakupna skupina je ponavadi številčno prepolovljena, in sestavljena iz nabavnikov, pobuda za nakup prihaja iz vrst nabavnikov glede na podatke o stanju zalog. S pogajanjem o ponovnih nakupih se ponavadi določajo le cene, plačilni pogoji in dobavni roki, manj pa lastnosti izdelkov, njegove prilagoditve ali jamstva. Opažna plošča *lipbled* zadovoljuje tiste potrebe kupcev, ki ne iščejo najcenejše plošče, ampak je namenjena predvsem tistim, ki opazijo razliko v kakovosti plošče v primerjavi s tistimi cenejšimi.

Opažne plošče se praviloma tržijo preko trgovcev na debelo z gradbenimi materiali, gradbenih podjetij, razpisov oziroma tenderjev, v manjši meri pa gre za prodajo fizičnim osebam. Lipbled je za program opažnih plošč vseskozi vodil ustrezno prodajno politiko, ki ni nikoli preveč slonela na enem kupcu. Takšna politika se vodi tudi pri iskanju novih kupcev na španskem trgu. Podjetje Lipbled se mora truditi za dolgoročno sodelovanje s kupci, saj odnos prodajalec – kupec vključuje sodelovanje na obeh straneh, kamor je vključeno iskanje rešitev, nalog, zahtev, ki zadevajo vse od specificiranja izdelka, njegove kakovosti, dobavnih rokov, financiranja, poprodajnih aktivnosti ... Ravno zaradi tako visoke stopnje vpletenosti, so ti odnosi, ko se enkrat vzpostavijo, dolgoročnega značaja.

Na ta način se je Lipbled že lotil iskanja posrednikov ter svojo pot tudi dokaj uspešno začrtal. Pri iskanju posrednikov, ki bi tržilo opažne plošče *lipbled*, je podjetje s pomočjo raznih baz pri GZS, raziskave trga in analize izvoznega potenciala v Španiji ter s pomočjo internetnih strani našlo kontakte potencialnih posrednikov oz. kupcev. V prvem koraku jim je bila posredovana ponudba oz. bolj predstavitev podjetja in programa opažnih plošč (Priloga 7). Že na podlagi omenjene ponudbe so sledili prvi pozitivni odzivi, nato pa je sledil osebni kontakt z njimi. Na ta način so bili pridobljeni prvi pomembnejši partnerji in sicer:

- **MADAL**

Podjetje Madal je del velike kooperacije Sumigas. Ustanovila sta ga bivša prodajnika podjetja Doka Espana, ki je pretekla leta tržila opažne plošče *lipbled*. V stik z omenjenim podjetjem je prišel Lipbled preko neposrednega pisma. Podjetje Madal je izjemno zainteresirano za trženje opažnih plošč, saj mu je proizvod znan, poleg tega pa pozna tudi kar nekaj kupcev, ki so kupovali omenjene plošče preko Doka in jih še vedno želijo imeti. Na ta način Lipbled najlažje prihaja do novih stikov s potencialnimi kupci.

Sodelovanje z Madalom se je že pričelo, v bistvu Lipbled opravi celotni izvozni postopek, tudi pozna prejemnike blaga, tako, da gre za neposredni izvoz, Madal pa dobi izplačano provizijo.

Trenutno omenjeni posrednik trži opažne plošče *lipbled* predvsem na območju Madrida in širše okolice. Lipbled predpostavlja, da bo obseg prodaje preko omenjenega kupca okoli 10.000 m<sup>2</sup> opažnih plošč mesečno, v prihodnjih letih pa še višji.

- **IANDRA**

Podjetje Iandra se nahaja v J delu Španije, točneje v Malagi, območju, kjer je gradbeništvo v tem trenutku najbolj intenzivno. Tudi samo proizvaja opažne plošče, vendar enoslojne in jih v največji meri izvažajo, predvsem v Nemčijo. Na področju J Španije pa obstaja veliko povpraševanje po troslojnih opažnih ploščah, ki jih je podjetje Iandra do sedaj kupovalo pri konkurenčnemu podjetju Javor iz Postojne. Ker pa Lipbled slovi po zelo dobri kakovosti, so se v omenjenem podjetju odločili, da preizkusijo plošče *lipbled* in v kolikor bodo njihovi kupci z njimi zadovoljni bodo zamenjali dobavitelja.

Razlog dosedanjega sodelovanja z Javorjem je v nekoliko nižji ceni ter agresivnejšem trženju omenjenega podjetja na tem področju Španije. V podjetju Iandra trenutno prodajo 8.000 m<sup>2</sup> mesečno, trdijo pa, da je povpraševanje še precej večje in možen obseg prodaje že v naslednjem letu vsaj še enkrat višji.

- **HASSLACHER**

Gre v bistvu za večje avstrijsko podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo in prodajo gradbenih materialov. Po celem svetu imajo posrednike, ki se ukvarjajo s trženjem izdelkov. Do sedaj v prodaji sicer niso imeli opaznih plošč. Svoje posrednike so anketirali glede tega, kateri izdelek bi bil najbolj primeren za dopolnitev njihovega programa. Največje zanimanje so pokazali prav pri opaznih ploščah.

V Španiji imajo sicer le enega posrednika, ki ocenjuje, da bi lahko mesečno prodal tudi do 20.000 m<sup>2</sup> opaznih plošč. Je pa posrednikovo delo le v iskanju kupcev, vse ostalo pa opravi Lipbled, kar mu omogoča, da bolje spozna svoje kupce.

- **STEN BARCELONA**

Je podjetje, ki že več kot 15 let razvija gradbene sisteme, ki nudijo rešitve pri izpeljavi grabenih projektov. Oblikuje, proizvaja in prodaja najkakovostnejše gradbene izdelke ter skrbi za hitro odzivnost kupcem. Poleg t.i. standardnih opaznih plošč želijo kupovati od podjetja Lipbled zaščitne ograje za odre, ki so za podjetje Sten zelo pomemben izdelek.

Na t.i. zaščitnih ograjah želijo imeti natisnjen njihov logotip. Izdelan mora biti v rdeči barvi in kar je zanj zelo pomembno, na obeh straneh tako, da se lahko izdelek obrne za 180 stopinj in je logo vedno berljiv. Kupec Sten bi tržil opazne plošče *lipbled* predvsem na območju Barcelone in sicer naj bi znašal predvideni mesečni obseg prodaje 2 kamiona, kar količinsko pomeni približno 4.000 m<sup>2</sup>.

Poleg tega se preko podjetja Sten odpirajo tudi možnosti trženja na Kanarskih otokih, kar je vsekakor v interesu Lipbleda, možnosti prodaje pa so v okvirih 1 – 2 kamionov mesečno, kar pomeni 4.000 m<sup>2</sup>.

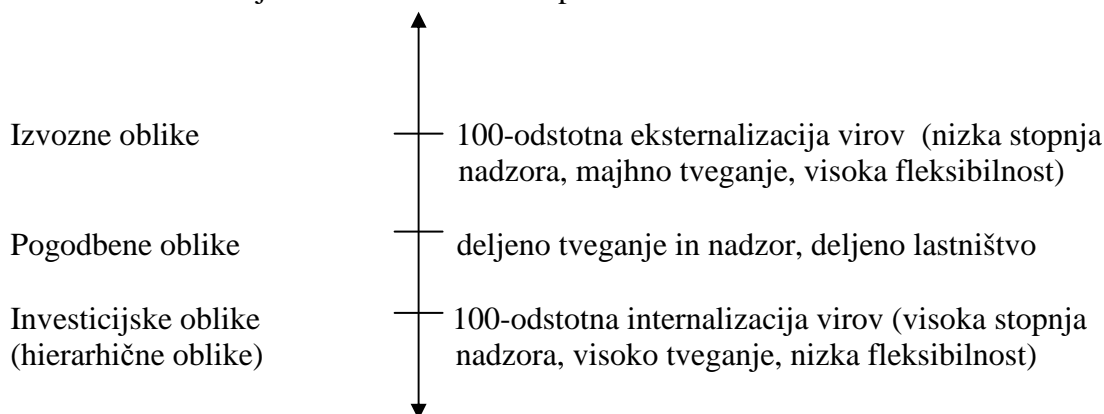
## **7. STRATEGIJA VSTOPA PODJETJA LIP BLED D.D. NA ŠPANSKI TRG**

Od izbire načina mednarodnega poslovanja je odvisno, koliko tveganja ima proizvajalec s prodajo svojih izdelkov na tujem trgu in koliko truda mora vložiti v nadzor prodaje izdelkov na tujem trgu (Doole, Lowe, 2001, str. 248). Bolj ko mednarodno delujoče podjetje izkorišča manj

tvegane oblik ponudbe in prodaje svojih izdelkov na tujih trgih, manjši je nadzor nad ponudbo in prodajo izdelkov, manjše pa je tudi tveganje za neuspeh posla.

Ko obravnavamo vstopne strategije, vedno navajamo oceno tveganja, kontrole in fleksibilnosti podjetja z vidika načina in izbrane oblike vstopa na trg. Načini in oblike vstopa sestavljajo celovito strategijo vstopa. Ponavadi jih delimo v tri glavne skupine: izvozne, pogodbene, investicijske (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 138).

Slika 9: Klasifikacija načinov in oblik vstopa



Vir: Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 138.

Čeprav so vse omenjene oblike vstopa na tuje trge zanimive za razpravo, se bom osredotočila na izvozne oblike vstopa, ki so po mojem mnenju tudi najprimernejše pri obravnavanem izdelku in trgu.

Izvoz obravnavamo kot temeljno in praviloma najmanj tvegano obliko vstopa na tuj trg. Ta način je tudi najobičajnejša in najprivlačnejša oblika vstopa na tuj trg, še posebej za podjetje, ki na tuj trg vstopa prvič. Podjetja lahko izvažajo le občasno, na podlagi spontanega naročila iz tujine ali pa na lastno pobudo. Podjetje lahko na tujem trgu nastopa tudi bolj aktivno, tako, da se obveže, da bo izvažalo izdelke na tuj trg. V obeh primerih podjetje proizvaja izdelke na domačem ozemlju in jih nato prodaja na tujih trgih. Izvoz obravnavajo kot najcenejšo strategijo vstopa na tuj trg (Kajnik, 2003, str. 35).

Razlikujemo: neposredne, posredne in kooperativne oblike izvoza (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 145).

## 7.1. POSREDNI IZVOZ

Za posredni izvoz je značilno, da proizvajalec ni v neposrednem stiku s končnim uporabnikom izdelkov ali storitev, zato slabše pozna njegove želje in zahteve (Hrastelj, 1990, str. 60). Ker zahteva posredni izvoz od prodajalca zelo malo znanja o tuji državi in tujem trgu, to v veliki meri izolira proizvajalca pred dogajanjem na tujih trgih. Izvoznik ne razpolaga z informacijami o tujih odjemalcih, njihovem nakupnem vedenju in vzorcih potrošnje na tujem tržišču.

Prodajno ceno izdelka na tujem trgu oblikujejo posredniki tako, da izvoznik nima vpliva na ceno, niti ne more voditi aktivne politike cen, ki bi bila tržno in konkurenčno usmerjena. Posredni izvoznik tudi nima potrebe po razvijanju lastnih tržnih potencialov in specializiranega znanja, ki je potrebno za učinkovito izvajanje poslov v izvoznem trženju. Zato se posredni izvozniki večinoma poslužujejo specializiranih zunanjetrgovinskih organizacij, ki poiščejo kupce izdelkov v tujini in opravijo za ponudnika vse formalnosti v zunanjetrgovinskem poslovanju.

Slabosti posrednega izvoza se kažejo v tem, da ni nadzora nad trženjskim spletom, izdelki so lahko prodani preko neprimernih prodajnih poti, ne zagotovijo dobrega sistema storitev, ki mora spremljati izdelek, poleg tega lahko izdelke prodajajo po ceni, ki je prenizka ali previsoka. Taka dejanja lahko podjetju škodujejo, škodijo blagovni znamki in ugledu podjetja (Hollensen, 2001, str. 246).

Podjetje lahko prične z uporabo posrednih tržnih poti z izvažanjem brez dodatnih kapitalnih naložb, ima pri tem nizke začetne stroške poslovanja, se s to obliko prodaje v majhni meri izpostavlja rizikom, običajno pa ustvarja tudi manjši dobiček. Takšna strategija vstopa omogoča podjetju izoblikovanje začetnega vedenja pri pridobivanju znanja o tujih tržiščih in krepitvi lastnih sposobnosti za konkuriranje na novih tržiščih. Medtem, ko se občasni in naključni izvozniki običajno zadovoljijo s posrednim izvozom kot obliko vstopa na tuje tržišče, pa je omenjena strategija za podjetje Lipbled, pri katerem je vključevanje v mednarodno menjavo determinanta njegove razvojne politike, zaradi zgoraj naštetih razlogov, manj primerna.

## **7.2. NEPOSREDNI IZVOZ**

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

Kot strategija vstopa odpravlja slabosti posrednega vstopa na tuj trg, saj podjetje izvaja naloge v vseh fazah trženjskega procesa, v veliki meri z lastnim tržnim potencialom. Te naloge se nanašajo na: izbiranje ustreznih tujih trgov, izbiranje zastopnikov ali distributerjev, izbiranje linije izdelkov za ciljna tržišča, oblikovanje cen in določanje promocijskih strategij, obravnavanje transportnih, zavarovalniških in finančnih postopkov in instrumentov izvozne dokumentacije.

Prednosti neposrednega izvoza so krajše tržne poti v primerjavi s posrednim izvozom, boljše informacije, dostop do izkušenj na lokalnih trgih in dostop do prodajnih in poprodajnih storitev (Hollensen, 2001, str. 251).

Lipbled ima prodajni oddelek ločen tako za izdelke kot tudi za trge. Prodajni oddelek opažnih plošč za vse trge vodi ena oseba, kar je posledica relativno enostavnega izdelka.

Prevladujoče oblike neposrednega izvoza so prav gotovo zastopniki in distributerji. Pri izboru katerekoli vrste zastopnika sta zelo pomembna izbor in merilo povesa izbora primerne osebe/podjetja. Spodaj navajam le nekaj potrebnih značilnosti, ki naj bi jih imel usterzen profil zastopnika (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 147):

- Ustrezna pokritost in poznavanje trga.
- Obvladanje in poznavanje tehnologije in značilnosti izdelka.
- Ustrezna (primerna) velikost podjetja.
- Izkušnje s podobnimi izdelki ali skupinami izdelkov.
- Primerna organizacija prodaje in primerno število zaposlenih v prodaji.
- Fizična infrastruktura.
- Pripravljenost za vzdrževanje zalog.
- Opravljanje poprodajnih storitev.
- Znanje in sposobnosti za izvajanje promocije.
- Sloves pri dobaviteljih in odjemalcih (kupcih), bankah.
- Dokazila o izkušenosti v poslovanju.
- Finančna sposobnost in kreditni rating.
- Splošna izkušnost.
- Znanje jezikov.
- Poznavanje in uporaba modernih poslovnih tehnik.
- Pripravljenost sodelovanja s proizvajalcem.

Najbolj primerno začetno obliko pri vstopu podjetja Lipbled na španski trg vidim v neposrednem izvozu in sicer v takšni obliki, da bi podjetje Lipbled sicer imelo posrednika, in ne le enega, ampak več na različnih območjih. Tako bi imelo zastopnika z zgoraj omenjenimi lastnostmi v Madridu in okolici, drugi bi oskrboval obalo južne Španije, tretji bi bil na Severu države, tako, da bi omenjeni zastopniki oskrbovali celotni španski trg. Njihova naloga bi bila le iskanje končnih kupcev, določanje cen in ostalih pogojev ter celoten izvozni postopek pa bi opravil Lipbled. Posrednik bi bil v primeru podjetja Lipbled plačan na osnovi vnaprej dogovorjene provizije. Poleg provizije bi bil deležen še dodatnih ugodnosti, kot so popusti, finančna pomoč pri promociji, nagrade za presežen plan in podobno.

Takšna oblika se mi zdi zelo primerna tudi z vidika stroškov za samo podjetje, nadzora nad kupci ter tveganja. Seveda je pomembno, da predstavnik išče t.i. »zdrave kupce«. Enega od načinov, da bi si Lipbled zagotovil, da bi mu njegovi posredniki iskali dobre kupce vidim v tem, da bi se jim provizija plačevala glede na plačano realizacijo in ne takoj po prejemu naročil. Ker na španskem trgu niso v navadi avansna plačila, ampak odložena, bi moral Lipbled vse kupce zavarovati, npr. pri SID-u. Pri takšni obliki poslovanja je tudi tveganje minimalizirano.

Neposredni izvoz bi se lahko vršil tudi preko distributerja, ki je ekskluzivni predstavnik in edini uvoznik izdelkov tujega podjetja na svojem trgu. Kot neodvisni trgovec kupuje izdelke v



svojem imenu in za svoj račun. Je svoboden pri izbiri odjemalcev in določitvi prodajnih pogojev. Prevzema posest nad blagom, dobiček pa ustvarja na podlagi razlike med nakupno in prodajno ceno (Hollensen, 1998, str. 225). Menim, da bi bila omenjena oblika za trženje opažnih plošč na španskem trgu, vsaj na začetku manj primerna. Podjetje Doka Espana je bilo nekakšen ekskluzivni predstavnik, čeprav pogodba o ekskluzivi ni bila nikoli uradno podpisana. V primeru, da se ekskluzivnemu predstavniku poslovanje poslabša, pogodba podjetju onemogoča iskanje novih kupcev. Zavedam se, da obstajajo pogodbe o ekskluzivi, ki naj bi natančno določale obveznosti in pravice obeh strank, vendar se kasneje v praksi pokaže, da se v realnosti težave rešujejo zelo zapleteno in počasi, kar je Lipbled tudi že precej dobro občutil.

### **7.3. KOOPERATIVNI IZVOZ**

Kooperativni izvoz vključuje dogovore o sodelovanju z drugimi podjetji. Gre za posebje oblikovane izvoznotrženjske družbe (angl. export marketing groups), katerih funkcija je celotna izvedba izvoznih dejavnosti in poslov mednarodnega poslovanja za nekaj večinoma sorodnih podjetij, predvsem manjših oz. takšnih, ki nimajo nobenih izkušenj in tudi ne dovolj lastnih virov za izvedbo poslov mednarodnega poslovanja (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 145). Lipbled nima zgoraj opisanih lastnosti, tako da omenjena oblika ni primerna in nadaljna razprava o njej ne bi bila na tem mestu smiselna.

## **8. TRŽENJSKI SPLET**

Trženjski splet je proces planiranja in izvajanja zamisli cene, komuniciranja in tržnih poti izdelka ali storitve z namenom, da ustvarimo prodajo, ki zadovolji cilje kupca in podjetja (Czinkota, Kotabe, Mercer, 1997, str. 4). Ker gre pri trženjskem spletu za spremenljivke s pretežno internim značajem, podjetja ponudniki pomembno vplivajo na njihovo oblikovanje. Poleg teh osnovnih 4 P pa mnogi avtorji dodajajo še dodatne P, in sicer (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 188):

- ljudi,
- postopke,
- zunanjo podobo,
- moč udeležencev,
- zagotovitev storitev,
- politike,
- odnose z javnostmi.

Ti dodatni P izhajajo predvsem iz medorganizacijskih trgov, kamor sodi tudi podjetje Lipbled s programom opažne plošče. V strokovni literaturi je vse pogosteje zaslediti prispevke na temo odnosov med kupci in dobavitelji na medorganizacijskem trgu, in sicer se vse večkrat srečujemo s pojmom trženje, temelječe na odnosih oziroma trženjski odnosi. Značilnosti

trženjskih odnosov so zaupanje, zavezanost, zadovoljstvo in izmenjava zaupnih informacij (Morgan, Hunt, 1994, str. 20). Ker se je v zadnjih desetih letih težišče trženja močno približalo slednjim, bi morali enakovredno upoštevati naslednje 3 R ponudnika in sicer: reliability (zanesljivost), responsibility (odgovornost), relationship (sposobnost vzpostavljanja in ohranjanja razmerij) (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 189). Gre skratka za trženje, ki naj bi zagotovilo dolgoročno, poslovno uspešno medsebojno sodelovanje kupcev in dobaviteljev.

Kot sem že omenila, je za Špance značilno, da so osebni stiki ključnega pomena pri sklepanju poslov, v panogi kjer deluje podjetje Lipbled pa so ti še toliko bolj pomembni. Trženje, utemeljeno na odnosih, se nanaša na vse trženjske dejavnosti, usmerjene k ustanavljanju, razvijanju in vzdrževanju uspešnih menjav. Pri tem je bistvo vseh odnosov zaupanje, ki ga denimo dobavitelj ustvari z odjemalcem. Ne gre le za transakcijo, temveč za več smerno interakcijo udeležencev v procesih trženja podjetja, v kateri se razvijajo neotipljivi viri konkurenčnih prednosti (Makovec Brenčič, 2004, str. 14-17).

V Lipbled-u d.d. se morajo torej zavedati pomena trženja, ki temelji na odnosih, sploh pri proizvodu opažne plošče, saj zgolj izdelek in storitve, predvsem zaradi velike ponudbe ostalih proizvajalcev s podobno kakovostjo in cenami, ne more ohranjati zvestobe odjemalcev. Cilj podjetja mora biti oblikovanje dolgoročnih poslovnih odnosov s svojimi odjemalci, upoštevanje njihovih želja in potreb ter skupno soustvarjanje rasti poslovanja.

## **8.1. IZDELEK**

Z vidika mednarodnega trženjskega spleta je v medorganizacijskem smislu najpomembnejša sestavina izdelek (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003. str. 340).

Izdelek je sveženj na zunaj fizičnih, v bistvu pa storitvenih ali simbolnih prvin, od katerih pričakujejo kupci koristi in so zaradi njih zadovoljni (Hrastelj, 1999, str. 31). Ločimo tri ravni izdelka:

- Jedro izdelka: zadovolji osnovne potrebe porabnika. Prodaja izdelka temelji predvsem na ceni.
- Otipljivi izdelek: porabniku »prinaša« zadovoljstvo, ki temelji na blagovni znamki, privlačni embalaži, kakovosti, oblikovanju itd.
- Razširjeni izdelek: le-ta se kaže v porabnikovem navdušenju, ki temelji na garanciji, poprodajnih storitvah, servisu in tako omogoča konkurenčnih in razlikovalnih prednosti in dolgoročno sodelovanje z odjemalcem.

Opažne plošče so relativno enostaven izdelek. Proizvajajo se v dveh debelinah, in sicer 21 mm in 27 mm, širini 0,5m ter petih dolžinah 1 m, 1,5 m, 2 m, 2,5 m in 3 m. Poleg tega obstajata tudi dva t.i. kakovostna razreda in sicer A in B. Plošča B razreda po kakovosti ne zaostaja,

razlika je le v estetskem videzu, ki se kaže v grčah ali kakšni drugi napaki, vendar pa to ne vpliva na njeno uporabo.

Pri izdelku je pomembno, da znamo poudariti njegove koristi, saj navsezadnje kupujemo korist, ki nam jo izdelek ponuja. V podjetju je kakovost izdelkov izrednega pomena. Tako se na vsaki dve uri izvaja kontrola kakovosti. Podjetje se lahko pohvali s certifikatom kakovosti ISO 9001, marca leta 2002 pa je prejelo certifikat E-052 po standardu ISO 14001 (Lipbled, 2004).

V Prilogi 8 so natančneje prikazane lastnosti ter izpeljane koristi opažnih plošč *lipbled*.

Vsaka plošča ima tudi oznako, tako, da v primeru reklamacij lahko takoj ugotovijo kdaj je bila plošča v proizvodnji ter v kateri izmeni je nastajala. Izgled napisa je prikazan v Prilogi 9. Iz kode je možno razbrati naslednje podatke: leto, mesec v letu, delovna izmena, dan v mesecu ter uro izdelave plošče.

Seveda se pri načrtovanju politike izdelka za tuje trge, v obravnavanem primeru je to špansko, pojavi vprašanje, ali je izdelek sploh možno tržiti na izbranem trgu, saj proizvodnja prav velikih sprememb izdelka ne dopušča. Po ugotovitvah je tovrsten način opazanja v gradbeništvu še vedno močno zastopan, saj se približno polovica celotne gradnje opravi z uporabo opažnih plošč, kakršne izdeluje podjetje Lipbled (Vega, 2005). Približno polovico del pa se opravi s t.i. fenolnimi ploščami, ki so precej večjih dimenzij in imajo višjo težo, kar pomeni, da zahtevajo mehanizacijo. Opažne plošče pa so lažje in manjše, tako, da mehanizacija ni potrebna in se precej dela lahko opravi brez strojev in dvigal.

Na trgu je opažna plošča *lipbled* poznana po svoji kakovosti. Zaznana kakovost izdelka temelji na subjektivnem vrednotenju uporabnika. Sestavljena je iz uporabnikovih pričakovanj glede delovanja, vzdrževanja, trpežnosti, poprodajnih aktivnosti in zunanjšega videza (Kotler, 1994, str. 296). Ena izmed najpomembnejših spremenljivk pri pozicioniranju izdelka tudi na španskem trgu je vsekakor kakovost. Ker pa so za južni predel Španije, kjer je gradnja še v največjem razponu, poleti možne zelo visoke temperature, je potrebno zagotoviti, da ne bi prišlo do poškodb na sami plošči. Opažne plošče so kot že omenjeno narejene iz lesa, ki ima svoje delovanje. To pomeni, da se krči in razteza glede na vremenske razmere. Zato je potrebno zagotoviti, da se izdelek prilagodi okolju, v našem primeru vremenskim razmeram. Ravno to je bil razlog, da je Lipbled investiral kar precej denarja v izboljšanje zgornjega sloja plošče, ki je sedaj odporen tako na sonce in visoke temperature vročino, na drugi strani pa na vlago in nižje temperature. Se pravi, da je izdelek prilagojen španskemu podnebjju, ko je npr. poleti v Andaluziji 45 stopinj, pozimi pa se temperatura lahko spusti pod ničlo, pa te razlike ne vplivajo na kakovost plošče.

V španskem gradbenem sektorju se uporablja tudi precej plošč katerih dimenzije dolžin le za nekaj cm odstopajo od lipovih standardov, kar pa niti stroškovno niti tehnološko ne predstavlja večjih težav, tako, da se dimenzije prilagodijo in prodaja lahko nemoteno teče.

### 8.1.1. Embalaža

Pri vlogi embalaže so se poudarki razvojno spreminjali. V prvi četrtini preteklega stoletja je bil poudarek na varovanju izdelkov, v prvi polovici prejšnjega stoletja na nalogah prevoza in skladiščenja, od 60. let naprej pa se prebija v ospredje komunikacijska naloga, medtem ko od 80. let opazamo čedalje večje poudarke na okoljevarstvenih vidikih (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 198).

Embaliranje v mednarodni trgovini se je danes tako razvilo, da lahko govorimo o skoraj znanstvenem reševanju problemov, kako zavarovati blago, kako vplivati na zmanjšanje prevoznih in zavarovalnih stroškov, kako preprečiti kraje in uporabljati najbolj ekonomičen in cenen embalažni material (Hrastelj, 1990, str. 304).

Embalaža ima vsaj tri vitalne funkcije (Jain, 1996, str. 472):

- zaščita in priročnejša uporaba izdelka,
- motiviranje k nakupu,
- oblikovanje pozitivnega imagea.

Opažne plošče so pakirane v paletah, in sicer je v eni paleti 40 plošč debeline 27 mm ter 100 plošč debeline 21 mm. V primeru, da imajo kupci drugačne želje, se jim seveda ugotovi. Palete so zavarovane s PVC folijo. Glavna naloga embalaže je zaščita izdelkov pred fizičnimi poškodbami in vplivi iz okolja. Razmišljati pa je potrebno, da se vsak kupec sreča z embalažo, ki na nek način predstavlja tudi podobo podjetja.

### 8.1.2. Blagovna znamka

Prodajalec se sreča z odločitvami o blagovni znamki, ko izdeluje trženjsko strategijo za posamezni izdelek. Določanje blagovne znamke je pomemben del trženjske strategije (Kotler, 2004, str. 444).

Blagovna znamka je ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih. Blagovna znamka je predvsem obljuba proizvajalca, da bo dosledno ponujal kupcem določene lastnosti, koristi in storitve (Kotler, 2004, str. 444). Lahko bi torej povzela, da je blagovna znamka v bistvu jamstvo za kvaliteto.

Opažne plošče prodaja podjetje Lipbled pod dvema blagovnimama znamkama: *lipbled in lipbled-Panalex c/t Quality*. Slednja se trži le na italijanskem trgu, prva blagovna znamka pa na ostalih trgih. Na kupčevo željo je mogoče proizvajati tudi nevtralne plošče, čeprav se na podlagi dobrega imena in kakovosti plošče, kupcem ponuja predvsem plošče z blagovno znamko *lipbled*.

Na celotnem španskem trgu je podjetje Lipbled tržilo svoje opazne plošče preko posrednika Doko in pod lastno blagovno znamko, torej *lipbled*. Tako je plošča postala kupcem poznana in je sedanje trženje mnogo lažje, kot če bi podjetje sedaj vstopilo na trg prvič, z nepoznano ploščo.

Lipbled je takoj po prekinitvi sodelovanja s posrednikom Doko, pričel s trženjskimi aktivnostmi pri iskanju novih kupcev. Opravljeni so bili že določeni razgovori iz katerih je bilo možno razbrati, da je blagovna znamka poznana in da se potencialni kupci zavedajo kakovosti, vendar pa kljub vsemu eden izmed večjih kupcev želi plošče označene z logom njegovega podjetja.

Glede na situacijo, v kateri se trenutno nahajajo opazne plošče tudi na španskem trgu (izdelek je namreč v stopnji zrelosti, kar prikazujem v nadaljevanju), ter veliki konkurenci menim, da bi morali v podjetju čim bolj prisluhniti kupcu, ter poleg blagovne znamke proizvajalca vpeljati dodatno storitev in sicer, da bi bila na izbiro tudi blagovna znamka trgovca. Ker je konkurenca na španskem trgu zelo velika (ponudba opaznih plošč namreč presega povpraševanje), je ena od možnosti kako si pridobiti kupce prav uvedba blagovne znamke trgovca. Po podatkih (Vega, 2005) obstaja med španskimi kupci, predvsem med gradbenimi podjetji, precejšen interes za tovrstno storitev. Seveda to pomeni, da bi morali s pogodbo določiti pogoje, s katerimi bi se strinjali obe strani. Vsekakor bi bilo potrebno določiti primerno dinamiko dobav skozi vse leto in seveda primerno ceno. Tudi za kupca je namreč pomembno, da najdejo sposobne dobavitelje, ki lahko stalno dobavljajo enako kakovost. Naročati morajo namreč velike količine in vezati sredstva v zaloge. Denar morajo porabiti za promocijo svojih zasebnih blagovnih znamk. Če njihov izdelek s trgovsko blagovno znamko ni dober, tvegajo, da bodo porabniki razvili negativen odnos do drugih njihovih izdelkov.

### **8.1.3. Cena**

Določanje cene je problem, ko podjetje prvič določa ceno. To se zgodi, ko podjetje razvije ali pridobi nov izdelek, ko uvede svoj običajni izdelek na novo tržno pot ali novo geografsko območje in ko se odloči, da bo konkuriralo na natečajih za pogodbeno dela. Cena je edina prvina trženjskega spleta, ki prinese dohodek; ostale prvine ustvarijo stroške. Cena je obenem tudi najbolj prožna prvina trženjskega spleta glede na to, da jo je moč hitro spremeniti za razliko od lastnosti izdelka ali tržnih poti (Kotler, 1996, str. 488-489). Včasih, predvsem v zadnjih letih, predstavljata cena in cenovna konkurenca kar precejšen problem pri prodaji opaznih plošč.

Lipbled v svoji cenovni politiki stremi za več cilji. Predvsem želi podjetje na trgu cenovno konkurirati izdelkom konkurence enakega kakovostnega razreda, ob predpostavki, da prodaja plošč še vedno prinaša dobiček.

Pri vstopu na španski trg mora Lipbled upoštevati tako zunanje kot notranje cilje. Pomembna je njegova ciljna tržna pozicija, ki se nanaša na ohranitev dosedanjega tržnega deleža in njegovo povečanje v prihodnosti, povečanje obsega prodaje, kar pa lahko doseže le, če odvzame del trga konkurenci. Pomembno vlogo ima tudi izdelek sam, njegov položaj na življenjski krivulji, kar prikazujem v nadaljevanju, njegova značilnost in posebnost, nikakor pa v podjetju ne smejo pozabiti na odjemalce.

Po dosedanjih ugotovitvah je povpraševanje španskih kupcev opažnih plošč cenovno precej elastično. Kupci preverjajo cene pri več ponudnikih in se nato odločijo za najugodnejši nakup, kar pa jim dostikrat predstavlja najnižja cena. Vendar je značilnost španskih kupcev tudi ta, da želijo dobro kakovost po nizki ceni, kar pa se seveda medsebojno izključuje. Tako dostikrat najprej kupijo cenejše izdelke, vendar kasneje zamenjajo dobavitelja, saj spoznajo, da je kakovost cenejših plošč občutno slabša.

Pri postavitvi cen plošč na španskem trgu, morajo v podjetju Lipbled upoštevati t.i. tržni pristop, ki pomeni, da mora podjetje najprej poizkusiti izdelati oceno sprejemljive cene na ciljnem trgu. Izhodišče pristopa je spoznanje, da je vsako spremembo cene potrebno obravnavati z vidika kupca in njegovega zaznavanja izdelka.

Tržni pristop je usmerjen na konkurenco in povpraševanje kupcev. Politika cen je enakovredni dejavnik strategije podjetja, ki vpliva na uresničevanje trženjskih in poslovnih ciljev podjetja. Cena ne temelji na analizah in dognanjih o preteklih stroških, temveč na pričakovanih bodočih stroških in obsegu predvidene prodaje. Bistvo za oblikovanje prodajne cene so elastičnost povpraševanja, cene konkurentov in njihove možne reakcije na našo ceno.

Podjetje Lipbled ima to prednost, da dokaj dobro pozna cene in ponudbo konkurence, kar mu precej pomaga pri določanju cen. Ker je ponudba opažnih plošč na španskem trgu večja od povpraševanja, Lipbledu ne preostane drugega kot da sledi konkurenci oz. jo poizkusi izpodriniti. Podjetje ne bo določilo samo ene cene za vse kupce, ampak cenovno sestavo glede na zahteve tržnega segmenta, odvisno od časa nakupa, ravni naročil in drugih dejavnikov.

#### **8.1.4. Življenjski cikel izdelka**

Življenjski cikel izdelka je v mednarodnem trženju zelo koristen instrument. Zaradi neenake gospodarske razvitosti mednarodnih trgov, bo spretnim tržnikom uspelo podaljševanje dobe izdelkov ob hkratnem trženju na nekaj trgih, s čimer bodo dosegli ekonomije obsega (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 196).

Življenjski cikel izdelka je odraz prepoznavnih stopenj v zgodovini prodaje izdelka. Skladno s temi stopnjami obstajajo jasne priložnosti in problemi glede na strategijo trženja in možnost dobička. Če podjetje določi stopnjo, v kateri se izdelek nahaja oziroma se ji približuje, mu to omogoči boljše načrtovanje trženja. Večina razprav o življenjskem ciklusu izdelka prikazuje

prodajo tipičnega izdelka s krivuljo S, ki je razdeljena na štiri stopnje, znane kot uvajanje, rast, zrelost in upadanje (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 196).

Opažne plošče *lipbled* na nek način izstopajo med izdelki te vrste, saj se nahajajo na stopnji zrelosti že vrsto let. Stopnjo zrelosti lahko razdelimo na tri faze. T.i. faza zrelosti s še rastočo prodajo, faza stabilne zrelosti in faza zrelosti z upadanjem prodaje. Špansko podjetje Lana, ki izdeluje opažne plošče je v zadnjih letih močno avtomatiziralo proizvodnjo, kar pomeni, da na omenjenem trgu izdelek še ni v upadanju (Ros, 2004).

Na stopnji zrelosti so podjetjem na voljo tri strategije (Kotler, 2004, str. 367):

- **Sprememba trga** – podjetje bi moralo širiti trg za svojo zrelo blagovno znamko s pomočjo dveh dejavnikov, ki vplivata na obseg prodaje in sicer s povečanjem števila uporabnikov in s prepričevanjem sedanjih uporabnikov, da naj povečajo letno uporabo izdelka. Podjetje lahko poveča število uporabnikov izdelka na tri načine in sicer da pridobi dotedanje neuporabnike, vstopi na nove tržne segmente ali pridobi konkurentove kupce.
- **Sprememba izdelka** – Kotler opredeljuje naslednje strategije: strategija izboljšanja kakovosti (teži k izboljšanju funkcionalnosti izdelka), strategija izboljšanja značilnosti (usmerjena je k dodajanju novih značilnosti), strategija izboljšanja sloga (teži k večki estetski privlačnosti izdelka).
- **Sprememba trženjskega spleta** – (za vzpodbuditev prodaje zrelih izdelkov bi bilo potrebno zbrati najprimernejšo strategijo glede cene, distribucije, oglaševanja, pospeševanja prodaje, osebne prodaje ter storitev).

Značilnost stopnje zrelosti je tudi ustvarjanje presežka zmogljivosti v panogi, kar ima za posledico povečano konkurenco. Konkurenčna podjetja se bojujejo za prazen prostor na španskem trgu, tudi z zniževanjem cen in uvajanjem popustov.

Lipbled lahko pridobi sedanje neuporabnike, predvsem tiste, ki tržijo gradbeni material, pa v svojem programu nimajo troslojnih opažnih plošč. Drugi način pa je, da si pridobi konkurentove kupce, seveda s pravilno oblikovanim trženjskim spletom.

Kot sem že omenila je določitev stopnje izdelka na krivulji življenjskega cikla zelo povezana s trženjsko strategijo (Kotler, 2004, str. 367). Kljub razvoju novih substitutov in opažnih sistemov, plošča še vedno ostaja aktualna za gradbeništvo, vendar na nekaterih tržiščih bolj, na drugih pa manj. Ker je na španskem trgu razmerje med opažnimi sistemi in gradnjo z opažnimi ploščami približno enako, je vstop na ta trg upravičen. Obseg prodaje bo moralo povečati predvsem s pridobitvijo konkurentovih kupcev, da bi poizkusili in kasneje tudi sprejeli ploščo *lipbled*. Za uspeh bo potrebno veliko trženjskih naporov, predvsem pri vzpostavitvi in seveda tudi ohranitvi dobrih poslovnih odnosov s kupci.

## 8.2. TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE

Medorganizacijski trg se razlikuje od porabniškega, kupci se vedejo drugače, njihove nakupe vodijo drugačni motivi, ne nazadnje so predmet nakupa kompleksnejši izdelki ali storitve. Vse to pa so tudi razlogi, da je tržno komuniciranje pomembna spremenljivka v trženjskem spletu organizacij. Vsako podjetje mora oblikovati svoj splet instrumentov tržnega komuniciranja in pri tem upoštevati dejavnike, ki vplivajo na njihovo oblikovanje (Damjan, 2003, str. 69).

Od porabniških trgov se medorganizacijski ločijo po številnih značilnostih; če naštejemo le nekaj najbistvenejših, ki so najbolj pomembne tudi za podjetje Lipbled (Žabkar, 1999, str. 24; Kotler, 1996, str. 206; Hrastelj, 1999, str. 90-93):

- **manjše število večjih kupcev:** podjetij je bistveno manj kot končnih kupcev, so veliko bolj specializirana, z jasnimi in visokimi zahtevami; ker podjetje posluje le z nekaterimi med njimi, je prisotno tudi večje tveganje za morebitno izgubo le teh in posledična velika pogajalska moč podjetij-kupcev. Podjetje Lipbled je občutilo vse slabe lastnosti, ki jih prinese navezanost na enega samega kupca, ravno na primeru španskega trga.
- **Tesni odnosi in aktivne vloge med kupci in ponudniki:** v procesu menjave obe strani veliko bolj aktivno sodelujeta, tudi vpletenost obeh strani je posledično veliko večja. Ponudnik mora v odgovor prilagajati svojo ponudbo individualno vsakemu od kupcev, ti pa aktivno sooblikujejo predmet menjave in se vključujejo v nadzor njenega poteka.
- **Pomembnejša vloga tehnologije:** zaradi zahtevanega individualnega prilagajanja potrebam je zelo pomembna fleksibilnost tehnologije, proizvodnih, poslovnih in informacijskih sistemov. Večja, ko je fleksibilnost, večja je možnost tesnejšega in posledično tudi uspešnejšega sodelovanja.
- **Interakcija:** obsega različne oblike sodelovanja in prilagajanja med obema stranema. Vključuje medsebojne odnose zaposlenih kot tudi že omenjeno sooblikovanje procesov, izdelkov, pogojev in podobno. Zlasti pomembne so osebne vezi med predstavniki podjetij, ki se razvijajo skozi leta sodelovanja. Te predstavljajo pomembno značilnost medorganizacijskih trgov in pomembno oblikujejo razvoj trženjskih odnosov.
- **Ustvarjanje dodane vrednosti:** v primeru tesne interakcije imajo ponudniki in kupci na medorganizacijskih trgih možnost soustvarjati dodano vrednost. Možnost soustvarjanja le-te pa predstavlja dodatno vzpodbudo za dolgoročno sodelovanje.

Večina avtorjev (Hutt, Speh, 2001, str. 9; Kotler, 200, str. 192) s področja trženja si je enotna, da trženje na medorganizacijskih trgih zahteva drugačen trženjski pristop in obravnavo kot trženje izdelkov za končno porabo. Za uspešno trženje na medorganizacijskih trgih je potrebno upoštevati specifičnosti medorganizacijskih trgov, ki izvirajo iz specifičnosti tržnega povpraševanja, posebnosti vedenja odjemalcev, svojevrstnost odnosa med ponudniki in odjemalci ter specifičnost okoljskih vplivov (Petrovčič, 2004, str. 4).

Med komunikacijskimi potmi mednarodnega medorganizacijskega trženja so daleč najpomembnejše osebne prodaje, ostali elementi spleta pa jih podpirajo. Še vedno izstopa pomen mednarodnih sejmov in razstav ter vseh vrst mednarodnih strokovnih prireditvev na



posameznih področjih dejavnosti, kjer se srečujeta visoko specializirana povpraševanje in ponudba. Pomembno mesto pa imajo tudi predstavitve in oglaševanje v revijah, specializiranih za posamezna področja dejavnosti (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 342).

### 8.2.1. Pospeševanje prodaje

Belch&Belch podajata splošno definicijo pospeševanja prodaje kot način prepričevanja, ki je usmerjeno k porabniku, prodajnemu osebju, trgovini ali organizaciji in ki ciljnemu naslovniku nudi neko dodatno vrednost ter ima za svoj glavni cilj povečanje prodaje (Belch&Belch, 2001, str. 470).

Pospeševanje prodaje prodajnim posrednikom in organizacijam na medorganizacijskih trgih je v zadnjem desetletju močno preseglo pospeševanje prodaje končnemu porabniku. Glavni razlog je v večji moči posrednikov, ki imajo mnogo večjo možnost izbire dobaviteljev ti pa se morajo zato mnogo bolj potruditi za prodajo svojih proizvodov (Belch&Belch, 2001, str. 475).

Očitno je, da je glavni cilj pospeševanja prodaje povečanje prodaje. Poleg tega gre omeniti tudi druge cilje, ki so: podpiranje novih proizvodov, zadrževanje obstoječih kupcev, povečanje baze kupcev, ohranjanje podpore blagovni znamki, povečanje mreže distributerjev in nenazadnje informiranje potencialnega kupca.

Ena od pogostih oblik pospeševanja prodaje je predstavitev izdelkov na sejmih. Za veliko podjetij, ki poslujejo na medorganizacijskih trgih, predstavljajo sejemske prireditve edini organiziran dogodek, povezan s promocijo njihovih izdelkov in podjetja samega (Hutt, 2001, str. 246). Podjetja uporabljajo sejemske predstavitve za:

- predstavitev novih izdelkov,
- promocijo novih rešitev,
- utrjevanje in izboljševanje odnosov z obstoječimi odjemalci,
- navezovanje stikov s potencialnimi novimi odjemalci.

Menim, da bi bila predstavitev opaznih plošč *lipbled* na katerem od sejmov, specializiranem za gradbeništvo, vsekakor koristna za podjetje. V Prilogi 11 so podani datumi in kraji sejmov, na katerih bi se lahko predstavilo tudi podjetje Lipbled. Specializirani sejmi so namenjeni medorganizacijskemu komuniciranju. Za specializiranega razstavljalca splošni oz. prodajni sejmi niso zanimivi in pomenijo strošek brez večjega učinka. Specializirani sejmi pa so navadno panožno opredeljeni. Obiskujejo jih strokovnjaki in razstavljalci iz celega sveta (Florjančič, Ferjan, 2000, str. 220). Kot pri ostalih poteh, je še posebej pri sejmih zelo pomemben element vzpostavitve, razvoja ali ohranitve interakcije med udeleženci in bodočimi poslovnimi partnerji učinkovito komuniciranje. (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 345). S skrbno pripravljeno predstavitvijo na sejmu lahko podjetje veliko pripomore k svojemu ugledu in pridobi ugodne odzive pri potencialnih poslovnih partnerjih.

Prednost komunikacije s ciljnimi javnostmi na sejnih je v spoznavanju odjemalcev z novimi izdelki in rešitvami, ki so predstavljene na sejemskih prireditvah (Godar, 2001, str. 79). Slabost sejemskih prireditev pa je prisotnost konkurenčnih podjetij, ki lahko negativno vplivajo na komuniciranje s ciljnimi javnostmi.

Z metodami pospeševanja prodaje, namenjene posrednikom, želijo proizvajalci (Starman, 1995, str. 21):

- spodbuditi prodajalce na debelo, da bi bolje sodelovali s prodajo na drobno, s končnim ciljem pridobiti čim več povratnih informacij,
- povečati posamezna naročila,
- spodbuditi trgovce za sprejemanje novih izdelkov,
- spodbujati naročanje izven sezone,
- doseči lojalnost trgovcev do posameznih blagovnih znamk,
- doseči večji in/ali atraktivnejši prodajni prostor na prodajnih policah ipd.

### **8.2.2. Neposredno trženje**

Tudi pri neposrednem trženju v okviru mednarodnega trženja je prisotna osebna nota, saj je sporočilo vedno naslovljeno osebno, znanim prejemnikom z zanje prilagojeno vsebino, saj je na področju mednarodnega medorganizacijskega trženja z relativno majhnimi stroški možno izoblikovati zelo kakovostne baze potencialnih uporabnikov.

Najpogostejša orodja neposrednega trženja so naslednja (Kotler, 1996, str. 597):

- Trženje po telefonu.
- Neposredna pošta (pisma, katalogi, brošure, prospekti, CD-ji, voščilnice, vabila, poslovna darila ...).
- Elektronsko trženje (pošiljanje pisem oz. kakršnokoli drugo komuniciranje z določenimi obstoječimi in možnimi odjemalci).

Vsa orodja so še posebej v okviru mednarodnega medorganizacijskega trženjskega komuniciranja pomembna sredstva v podporo osebemu komuniciranju, hkrati pa s stroškovnega vidika podjetja najmanj bremenijo.

Tudi v podjetju Lipbled smo se že na začetku poslužili orodij neposrednega trženja. V prvi fazi smo preko internetnih strani, pa tudi s pomočjo GZS prišli do potencialnih kupcev in jim poslali neposredno pismo z namenom pridobiti si nove kupce. Kjer je bil odgovor pozitiven, smo jim poslali vzorčke ter prospekt in jim ponudili obisk. Prospekt v španskem jeziku je v Prilogi 10. Na ta način se je pričela izoblikovati baza podatkov potencialnih kupcev, z nekaterimi izmed njih pa je že vzpostavljen pravi prodajni odnos.

Eksplzivna rast interneta in povezava informacijskih in komunikacijskih tehnologij sta globalnemu tržniku omogočila hiter dostop do informacij, učinkovito komuniciranje ter

možnost uporabe interneta kot nove tržne poti (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 60). Internet ima številne prednosti saj omogoča hiter in učinkovit dostop so svetovnega trga, na preprost in ažuren način predstavi ponudbo kupcem in podobno. Po moji oceni Lipbled premalo skrbi za svoje spletne strani, sploh tiste v tujih jezikih. Zaenkrat so poleg slovenskega tudi v angleškem in nemškem jeziku. Internet predstavlja možno obliko mednarodnega trženjskega komuniciranja, kar pomeni, da bi podjetje Lipbled moralo dati več poudarka razvoju tega kanala. Glede na to, da želi na španskem trgu doseči kar znaten tržni delež ter glede na dejstvo, da Španci ravno ne blestijo v razumevanju tujih jezikov predlagam, da bi obstajala tudi verzija v španskem jeziku. To bi potencialnim kupcem omogočalo hiter in enostaven način spoznavanja podjetja, prodajnega programa ter enostavnejše komuniciranje.

### 8.2.3. Oglaševanje

Oglaševanje je katerakoli plačana oblika ponudnikove neosebne predložitve izdelkov, storitev, znanja itd. z enim ali več razpoložljivimi mediji (Hrastelj, 2001, str. 234). Je eno manj uporabljenih orodij na področju mednarodnega medorganizacijskega trženja.

Čeprav se oglaševanje na medorganizacijskih trgih uporablja manj kot osebna prodaja, ima še vedno pomembno vlogo. Po Kotlerju (1996, str. 617) z oglaševanjem izvajamo naslednje namene:

- Oblikovanje prepoznavnosti – morebitni kupci, ki ne poznajo podjetja ali izdelka, lahko zavrnejo obisk prodajnega zastopnika. Slednji tudi porabi veliko časa za opis podjetja oziroma izdelkov.
- Oblikovanje razumevanja – če ima izdelek nove lastnosti, lahko del razlage učinkovito prevzame oglaševanje.
- Učinkovito opominjanje – če morebitni kupci poznajo izdelek, a ga niso pripravljene kupiti, je opominjevalno oglaševanje bolj ekonomično od obiskov zastopnika.
- Napeljevanje na nakup – oglasi, ki ponujajo brošure in navajajo telefonske številke so dobro izhodišče za kasnejši obisk prodajnega zastopnika.
- Oglas kot izkaznice podjetja – prodajni zastopniki lahko časopisne oglase uporabijo za predstavitev podjetja in izdelkov.
- Ohrabritev – oglasi kupcem predstavijo, kako lahko uporabijo izdelek in jih opogumijo pri odločanju o nakupu.

Cilj oglaševanja v mednarodnem trženju (Hollensen, 2001, str. 519):

- povečanje prodaje pri obstoječih kupcih, z namenom spodbujanja obstoječih porabnikov k večkratnim nakupom, obdržati zvestobo blagovni znamki ali spodbujanje impulzivnega nakupa,
- privabiti nove porabnike tako, da povečamo porabnikovo zavedanje o izdelkih podjetja ali pa z izboljšanjem podobe podjetja pri novih porabnikih.

Nadalje je zelo pomemben tudi medij, skozi katerega bo oglas posredovan ciljnim kupcem. V zadnjem času prihaja v ospredje internet, ki ima poleg tega, da je lahko učinkovito in preprosto

komunikacijsko orodje, še tri druge razsežnosti mednarodnega trženja: je najbolj ceneno orodje za pridobivanje informacij, nova prodajna pot, novi način razmišljanja, vedenja in odločanja (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 342). Med možnostmi oglaševanja, ki jih nudi internet se mi zdi, da so je za podjetje Lipbled na španskem trgu še vedno najbolj primerno oglaševanje preko elektronske pošte, saj oglasi dosežejo točno določeno ciljno publiko. Pomembno mesto v okviru komunikacijskih poti medorganizacijskega trženja imajo tudi predstavitve in oglaševanje v revijah, specializiranih za posamezna področja dejavnosti (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 342).

Glede na to, da so opazne plošče izdelek, ki se uporablja predvsem v gradbeništvu, bi bilo po mojem mnenju vseeno koristno, če bi se vseeno v podjetju odločili za oglaševanje v publikacijah, ki so specializirane za gradbeništvu. V Prilogi 12, navajam spletne strani možnih revij, kjer bi Lipbled lahko oglaševal.

Zaradi omejenosti sredstev bo potrebno izbrati prave trenutke, kdaj oglaševati v revijah. Morda bi bilo v zimskih mesecih potrebno oglaševanje povečati, saj se v tem obdobju prodaja na trgih, kamor Lipbled večinoma izvažja, zaradi neugodnih vremenskih razmer, zmanjša. Na španskem trgu pa je gradnja mogoča preko celega leta, dinamika gradenj v zimskih mesecih nič ne upade, kar predstavlja priložnost, da bi Lipbled nadomestil izpad na dosedanjih trgih s povečanim izvozom v Španijo. Prav tako je pomembno kupce obvestiti o času, ko se podjetje predstavlja na katerem izmed sejmov.

Poleg tega bi bilo zanimivo oglaševati tudi preko gospodarske zbornice v Španiji, ki tuje ponudbe mesečno posredujejo svojim članom.

## 9. SKLEP

V diplomskem delu sem se osredotočila na možnost in upravičenost ponovnega vstopa podjetja Lipbled na španski trg.

Če primerjam napovedi gradbeništva v Španiji in statistične podatke o trgovski izmenjavi med obema državama, je prodaja gradbenega materiala (v primeru podjetja Lipbled ga predstavljajo opažne plošče) še vedno precej privlačen posel. Uvoz slovenskih opažnih plošč na ta trg se je v zadnjih petih letih namreč več kot podvojil.

Cenovno in kakovostno se opažne plošče *lipbled* lahko kosajo s konkurenco, poleg tega pa so transportni stroški približno enaki, kot za Avstrijo oziroma Nemčijo, odkoder Španija dejansko uvaža največ opažnih plošč. Kljub temu, da iz prvega mesta Lipbled ne more izpodriniti avstrijskega dobavitelja Pfeiferja, lahko občutno poveča obseg tržnega deleža. Poleg tega ima možnost navezati stike s španskimi gradbenimi podjetji, kajti mnoga podjetja imajo poslovalnice v Latinski Ameriki in Maroku, kamor tudi Španija izvažata opažne plošče in kjer je gradbena industrija prav tako v vzponu.

Glavni cilj podjetja Lipbled v naslednjem letu je, da bi španski trg predstavljal 20% celotne prodaje podjetja ter narasel na 30% do leta 2007. To je bila tudi glavna teza mojega diplomskega dela, ki jo lahko dokažem z do sedaj pridobljenimi podatki. Obseg prodaje, ki so ga dosedanja posredniki sposobni prodati znaša približno 25.000 m<sup>2</sup> plošč na mesec, kar na letnem nivoju znese 300.000 m<sup>2</sup> opažnih plošč. Celotna letna prodaja opažnih plošč *lipbled* se giblje okoli 1.300.000 m<sup>2</sup>, kar pomeni, da 300.000 m<sup>2</sup> predstavlja okoli 23% prodaje in za 3 odstotne točke presega cilj podjetja.

Za vstop na španski trg je najprimernejša oblika neposrednega izvoza in sicer preko t.i. grosističnih posrednikov. Ta oblika vstopa je z vidika podjetja enostavna in hitra. Lipbledu priporočam, da bi imelo več posrednikov, izmed katerih bi vsakdo oskrboval določeno geografsko območje. Njihova naloga bi bila le iskanje končnih kupcev, določanje cen ter drugih pogojev, ves izvozni postopek pa bi opravil Lipbled.

Glavni cilj podjetja Lipbled pri ponovnem vstopu na španski trg je v povečanju tržnega deleža ter večjem obsegu prodaje v zimskih mesecih. Podjetje si je jasno zastavilo količinski obseg prodaje, ki naj bi ga v naslednjih letih doseglo na omenjenem trgu. Sam izdelek je kakovosten in dokaj enostaven, tako da večjih prilagajanj trgu ne bo potrebnih. Opažne plošče so občutljive le na precejšnja vremenska nihanja, na kar pa so se v podjetju z vlaganjem v izboljšanje površine plošče že pripravili. Kljub temu, da je opažna plošča *lipbled* na španskem trgu marsikje že poznana, vseeno Lipbledu priporočam, da tistim kupcem, ki bi izrazili željo, da bi se opažne plošče tržile pod njihovo blagovno znamko ter bi seveda kupovali večje količine in bi bili pripravljene na dolgoročno sodelovanje, tej želji ugodijo. Na trgu opažnih plošč namreč vlada silovita konkurenca in sama cena ter kakovost že dolgo nista več pogoj za nakup. Nove

kupce si podjetja pridobivajo predvsem na osnovi dodatnih storitev ter osebnih stikov, zato se morajo intenzivno osredotočiti na trženje na podlagi odnosov.

Politika cen mora biti usmerjena na konkurenco in povpraševanje kupcev. Podjetje Lipbled ima to prednost, da dokaj dobro pozna ceno in ponudbo konkurence, kar mu je lahko v precejšnji pomoč pri določanju cen. Ker je ponudba opažnih plošč na španskem trgu večja od povpraševanja, menim, da ne sme postavljati višji cen od konkurence, ki se seveda nahaja nekje na podobni kakovostni ravni. Cena je seveda za posameznega posrednika lahko različna, odvisno od ravni naročil, časa nakupa in ostalih dejavnikov. Vsekakor mora s ceno konkurirati izdelkom proizvajalcev enakega kakovostnega razreda ob predpostavki, da prodaja opažnih plošč še vedno prinaša dobiček.

Med komunikacijskimi potmi trženja so daleč najpomembnejše osebne prodaje, ostali elementi spleta pa naj jih podpirajo. Kot sem že omenila, je za Špance značilno, da so osebni stiki ključnega pomena pri sklepanju poslov; v panogi, kjer deluje podjetje Lipbled pa so ti še bolj pomembni, saj zgolj izdelki ne morejo ohranjati zvestobe odjemalcev. Tako priporočam podjetju Lipbled, da se resnično osredotoči na t.i. trženje na podlagi odnosov, ki lahko omogoči razvoj takšnih konkurenčnih prednosti, ki bodo Lipbledu omogočale uspešnejše in učinkovitejše poslovanje na španskem trgu v primerjavi s konkurenti.

Podjetju predlagam tudi oglaševanje v strokovnih revijah ter preko španske gospodarske zbornice, sploh pred zimsko sezono, ko se pričakuje upad povpraševanja na tujih trgih. Menim, da bi bila koristna tudi udeležba na sejmu, specializiranemu za gradbeništvo.

S tem, ko je podjetje Doka Espana prekinilo sodelovanje s podjetjem Lipbled, je bila edina možnost, da samo poizkuša vstopiti na španski trg. Trg še vedno predstavlja velik potencial, predvsem je nujen za Lipbled v zimskih mesecih, da dinamika prodaje ne upade v večjem obsegu. Glede na stanje španskega gradbenega sektorja in samega gospodarskega položaja menim, da Lipbled postavljene cilje s pravilnim pristopom in strategijo lahko doseže ali celo preseže.

## LITERATURA

1. Berry Leonard L.: Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, Greenvale, 23(1995), 4, str. 236-245.
2. Binigham Frank G.: *Business to business marketing management*. Boston : Irwin, 1990. 774 str.
3. Blois Keith John: *The Oxford textbook of marketing*. Oxford : Oxford University Press, 2000. 658 str.
4. Blois Keith John: Relationship Marketing in organizational markets: When it is appropriate. *Journal of Marketing Management*, Helensburg, 1994, 12, str. 161-173.
5. Cateora R. Phillip: *International marketing*. Eight edition. Homewood, Boston, Sydney : Richard D. Irwin, 1993. 776 str.
6. Coughlan Anne T.: *Marketing Channels*. Sixth Edition. New Jersey : The Prentice Hall, 2001. 590 str.
7. Craig C. Samuel, Douglas P. Susan: *International Marketing Research*. Second Edition. Hichester : John Wiley & Sons, Ltd., 2000. 425 str.
8. Doole Isobel, Lowe Robin: *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation*. Third Edition. London : Thomson Learning, 2001. 453 str.
9. Florjančič J, Ferjan M.: *Management poslovnega komuniciranja*. Ljubljana : Moderna organizacija, 2000. 220 str.
10. Ford David: *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. Second Edition. London : The Dryden Press, 1997. 578 str.
11. Godar H. Susan, O'Connor J. Patricia: Same time next year – buyer trade show motives. *Industrial Marketing Management*, New York, 30, 2001, str. 77-86.
12. Hayes H. Michael, Jenster Peter V., Aaby Nils-Erik: *Business Marketing: A global prespective*. Chicago : Irwin, 1996. 342 str.
13. Hollensen Svend: *Global Marketing*. Hertfordshire : Prentice Hall, 1998. 225 str.
14. Hunt D. Shelby: Competing Through Relationships: Grounding Relationships Marketing in Resource-Advantage Theory. *Journal of Marketing Management*, Helensburg, 1997, 1, str. 13-15.
15. Hutt Michael D., Speh Thomas W.: *Business Marketing Management: A strategic view of industrial and organizational markets*. Seventh edition. Orlando : Hartcourt College Publ., 2001. 716 str.
16. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. *Ljubljana : Gospodarski vestnik*, 1995. 514 str.
17. Hrastelj Tone: *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana : Gospodarski Vestnik, 1990. 422 str.
18. Hunter Victor L, Tyetien David: *Business to Business Marketing: Creating a community of customers*. Lincolnwood : NTC Business Books, 1997. 326 str.
19. Klemenčič Jana: *Strategija vstopa na trg Velike Britanije: Primer Alpina d.d.*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 50 str.
20. Kotler Philip: *Marketing Management*. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.

21. Kotler Philip: Marketing trženja. Ljubljana : GV založba, 2004. 706 str.
22. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : GV Založba, 2003. 483 str.
23. Morgan R.M. in Hunt S.D.: The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, Chicago, 58(1994), 3, str. 20-38.
24. Morris Michael H.: Business to business marketing: a strategic approach. Third edition. Thousand Oaks : Sage publications, 2001. 536 str.
25. Pelsmacker Patrick: Marketing communications: A European perspective. Financial Times/Prentice Hall, 2004. 578 str.
26. Primožič Hermina: Analiza nakupnega obnašanja na medorganizacijskem trgu na primeru strešnih kritin. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 45 str.
27. Rafiq Mohammed, Ahmed Prvaiz K.: International marketing: Tools and concepts for customer – focused management. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2002. 299 str.
28. Starman Danijel: Tržno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 24 str.
29. Starman Danijel: Mesto in vloga vzajemnega trženja v trženjski teoriji in praksi. Doktorska Disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 278 str.
30. Sneath Jagdish N.: Handbook of relationship marketing. Thousand Oaks : Sage Publication, 2000. 660 str.
31. Šuštar Boris: Teoretično izhodišče B2B odločitev v mednarodnem trženju. Naše gospodarstvo, Ljubljana, 50(2004), 5, str. 120-127.
32. Žabkar Vesna: Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev – konceptualni model in empirična preverba. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.
33. Kajnik Saška: Primerjalna analiza trženja družbe Messer Griesheim na izbranih lokalnih trgih. Maribor : Ekonomsko – poslovna fakulteta, 2003. 53 str.

## VIRI

1. Burja A., Tartara J.: Analiza tržnih možnosti. Gospodarski načrt Ljubled 2004. Bled : Ljubled, 2003. 41 str.
2. Burja A. et al.: Strateški poslovni načrt Ljubled za obdobje od leta 2005 do leta 2009. Bled: Ljubled, 2005. 128 str
3. Burja A.: Gospodarski načrt Ljubled 2005. Bled, Ljubled, 2004. 30 str.
4. BCS.  
[URL:[http://bcs.businesseurope.com/cmn/viewdoc.jsp?cat=sl&ct=ht&docid=BEL1\\_Doing\\_0000007519](http://bcs.businesseurope.com/cmn/viewdoc.jsp?cat=sl&ct=ht&docid=BEL1_Doing_0000007519)], 26.04.2005.
5. Ceib Cei-Bois. [URL:<http://www.cei-bois.org/frameset.html>], 04.12.2004.
6. Cambra de Commerce de Barcelona.  
[URL:[http://www.cambrabcn.es/ngles/Business\\_in\\_barcelona/frameset\\_business\\_in\\_barcelona.html](http://www.cambrabcn.es/ngles/Business_in_barcelona/frameset_business_in_barcelona.html)], 15.11.2004.



7. Centro informativo de la Construcción. [URL:<http://www.cicinformacion.com>], 05.12.2004.
8. Constructiva. [URL:<http://www.constructiva.pixel.es/>], 05.12.2004.
9. Confederacion Asturiana de la construccion. [URL:<http://www.construccion.as/http://www.seopan.es/>], 20.11.2004.
10. Center za mednarodno konkurenčnost: Analiza slovenskega izvoza lesne industrije. Ljubljana: GZS, 2004. 83 str.
11. Dialogos. [URL:<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/>], 26.04.2005.
12. Ediciones Construc. [URL:<http://www.construc.es/index.html>], 18.11.2004.
13. El portal de la construccion. [URL:<http://www.obrasyreformas.com>], 22.12.2004
14. Eurostat.  
[URL:[http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?\\_pageid=0,1136195&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?_pageid=0,1136195&_dad=portal&_schema=PORTAL)], 08.12.2004
15. Fakulteta za organizacijske vede. [URL:<http://www.fov.uni-mb.si/kovac/special1.ppt#1>], 19.05.2005.
16. Federacion Espanola de Industrias de la Maderas. [URL:<http://www.feim.org/>], 20.12.2004.
17. Gospodarska zbornica Slovenije. [URL:<http://www.gzs.si/Nivo3.asp?IDpm=6530>], 20.11.2004.
18. Gospodarska Zbornica Slovenije.  
[URL:<http://www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=13714&IDpm=6530>], 02.12.2004.
19. Instituto nacional de Estadistica. [URL:<http://www.ine.es/inebase/cgi/axi> ], 15.11.2004.
20. Informacion Permanente de la Construcion. [URL:<http://www.infopeco.net/>], 05.12.2004
21. Izvozno okno. [URL:<http://www.izvoznookno.si/>], 20.11.2004.
22. Interni podatki podjetja Lipbled, 2004.
23. Investicijska zasnova rekonstrukcije obrata opažnih plošč. Bohinj : Lipbled, 1998. 24 str.
24. Kuzmanović M. et al.: LIP Bled d.d., Company project. International Executive MBA. Bled. Lipbled, 2004. 45 str.
25. Kompas. [URL: <http://www.kompas.si/slovenia/slovene/katalog/evropa/spanija.htm>], 23.12.2004.
26. La nave industrial. [URL:<http://www.lanaveindustrial.com>], 15.12.2004.
27. Lakota Maja: Lipbled 50 let. Bled: Lip Bled d.d., 1998. 15 str.
28. Letno poročilo podjetja Lipbled. Bled, Lipbled, 2003.
29. Lipbled. [URL:<http://www.lip-bled.si/content.asp?MenuID=52>], 25.10.2004.
30. Manager. [URL:<http://www.manager-on.net/index.php?clanek=243> ], 15.01.2005.
31. Madera sostenible. [URL:<http://www.madera-sostenible.com>], 20.12.2004.
32. Obralia. [URL:<http://www.build2build.com/>], 25.11.2004.
33. Pirc Sanja: Intervju, urednica revije Les. 26.11.2004.
34. Perezmingues C., Kashishian E. : Construction-Spain.  
[URL:<http://www.buyusainfo.net/info.cfm?id=118768&keyx=377F489E31B5A4D91E4483BB4A169571&dbf=mrsearch1&loadnav=no&archived=no&addid=>], 19.05.2004.
35. Peri. [URL:<http://www.peri.de>], 05.04.2005.

36. Raziskava trga in analiza izvoznega potenciala: Lipbled – projekt Španija. Ljubljana. Alhambra Menarodna Trgovina in svetovanje. 2004. 18 str.
37. Ros Kepa: Intervju, vodja prodaje opažnih plošč v španskem podjetju Lana. 20.12.2004.
38. Statistični urad republike Slovenije. [URL:[http://www.stat.si/novice\\_poglej.asp?ID=482](http://www.stat.si/novice_poglej.asp?ID=482) ], 04.01.2005.
39. SpainTrade.biz. [URL:<http://www.spaintrade.biz> ], 18.11.2004.
40. SEOPAN, »Resultados del sector de la construccion 2003«. [URL:<http://www.seopan.org/>], 22.11.2005.
41. Spanish Construction activity report. [URL: <http://www.seopan.es/>], 22.11.2004.
42. Švab Anica: Intervju, vodja prodaje opažnih plošč v podjetju Lipbled. 10.10.2004.
43. Todo Construccion. [URL:<http://www.todoconstrucción.com>], 15.12.2004.
44. The world factbook. [URL:<http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/sp.html>], 08.12.2004.
45. Urbanija Anamarija: Španija – eno samo gradbišče. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 5.april 2004, str. 20.
46. Vega Ramon: Intervju, predstavnik podjetja Madal, februar 2005.
47. Tečajnice. Delo. Ljubljana, 22.04.2005, str.28

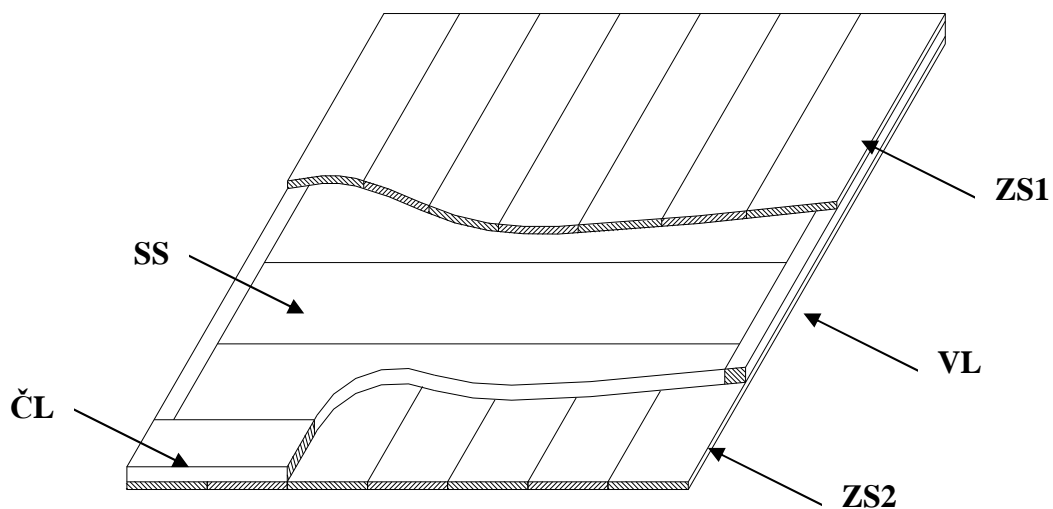
## **PRILOGE**

## Priloga 1: Primer opažnega sistema



Vir: Peri, 2005.

## Priloga 2: Sestava opažne plošče *lipbled*.



- ZS 1 - zunanji sloj (zgornja stran)
  - ZS 2 - zunanji sloj (spodnja stran)
  - SS - srednji sloj
  - VL - vzdolžna letev
  - ČL - čelna letev
- } OKVIR

Dolžine: 1000, 1500, 2000, 2500, in 3000 mm

Širina: 500 mm

Debeline: 27 mm ( $26.6 \text{ mm} \pm 1 \text{ mm}$ ) in 21 mm ( $20.9 \pm 1 \text{ mm}$ )

Vir: Investicijska zasnova rekonstrukcije obrata opažnih plošč, 1998, str. 6.

### Priloga 3: Prodaja opažnih plošč *lipbled* po državah v obdobju 2001 - 2003 (v m<sup>2</sup>)

Tabela 1: Prodaja opažnih plošč *lipbled* po državah v obdobju 2001 - 2003 (v m<sup>2</sup>)

<b>DRŽAVA</b>	<b>2001 v m<sup>2</sup></b>	<b>2002 v m<sup>2</sup></b>	<b>2003 v m<sup>2</sup></b>
<b>Italija</b>	445.510	378.540	360.480
<b>Švica</b>	183.270	175.100	240.485
<b>Portugalska</b>	107.500	82.500	18.426
<b>Madžarska</b>	78.850	90.862	121.800
<b>Slovenija</b>	68.259	62.392	67.484
<b>Hrvaška</b>	55.486	71.105	94.819
<b>Kosovo</b>	37.971	39.916	39.892
<b>Avstrija</b>	33.920	68.470	38.657
<b>Španija</b>	7.500	78.090	194.785
<b>BiH</b>	3.592	13.521	10.522
<b>Makedonija</b>	980	3.172	11.050

Vir: Interni podatki podjetja LIP Bled d.d., 2004.

#### Priloga 4: Slovenski izvoz opaznih plošč po državah v obdobju 2001 - 2004

Tabela 2: Izvoz po destinacijah za leto 2001

DRŽAVA-	v m <sup>2</sup>	(Q)%	v EUR	(V)%
<b>SKUPAJ</b>	<b>1.689.840</b>	<b>100,00</b>	<b>20.522.217</b>	<b>100,00</b>
1. ITALIJA	710.611	41,83	8.289.064	40,39
2. ŠVICA	405.116	23,85	5.145.292	25,07
3. AVSTRIJA	158.956	9,36	1.774.490	8,65
4. PORTUGALSKA	103.760	6,11	1.368.698	6,67
5. HRVAŠKA	87.163	5,13	1.055.278	5,14
6. MADŽARSKA	60.420	3,56	769.547	3,75
7. ŠPANJA	64.119	3,77	748.615	3,65
8. SRBIJA IN ČRNA GORA	32.669	1,92	416.785	2,03
9. FRANCIJA	28.480	1,68	350.576	1,71
10. ČEŠKA REPUBLIKA	13.700	0,81	176.076	0,86
11. NEMČIJA	8.003	0,47	106.144	0,52
pojasnitev % izvoza		<b>98,48</b>		<b>98,43</b>

Vir: Analiza slovenskega izvoza lesne industrije, 2004, str. 83.

Tabela 3: Izvoz po destinacijah za leto 2002

DRŽAVA	v m <sup>2</sup>	(Q)%	v EUR	(V)%
<b>SKUPAJ</b>	<b>2.259.056</b>	<b>100,00</b>	<b>25.452.965</b>	<b>100,00</b>
1. ITALIJA	1.056.676	46,78	11.183.668	43,94
2. ŠVICA	378.612	16,76	4.628.018	18,18
3. AVSTRIJA	206.696	9,15	2.258.179	8,87
4. ŠPANJA	161.242	7,14	1.801.437	7,08
5. HRVAŠKA	138.904	6,15	1.648.990	6,48
6. PORTUGALSKA	92.456	4,09	1.158.596	4,55
7. MADŽARSKA	86.110	3,81	1.106.526	4,35
8. SRBIJA IN ČRNA GORA	44.801	1,98	544.235	2,14
9. FRANCIJA	37.672	1,67	436.993	1,72
10. MAKEDONIJA	26.841	1,19	333.432	1,31
11. BOSNA IN HERCEGOVINA	16.719	0,74	197.492	0,78
12. NEMČIJA	3.660	0,16	47.027	0,18
pojasnitev % izvoza		<b>99,62</b>		<b>99,57</b>

Vir: Analiza slovenskega izvoza lesne industrije, 2004, str. 83.

Tabela 4: Izvoz po destinacijah za leto 2003

DRŽAVA-2003	v m <sup>2</sup>	(Q)%	v EUR	(V)%
<b>SKUPAJ</b>	<b>2.483.839</b>	<b>100,00</b>	<b>27.057.972</b>	<b>100,00</b>
1. ITALIJA	1.157.273	46,59	11.924.098	44,07
2. ŠVICA	416.269	16,76	4.588.811	16,96
3. ŠPANJA	308.910	12,44	3.257.211	12,04
4. HRVAŠKA	167.902	6,76	2.073.530	7,66
5. MADŽARSKA	103.953	4,19	1.376.973	5,09
6. AVSTRIJA	139.831	5,63	1.499.954	5,54
7. SRBIJA IN ČRNA GORA	46.083	1,86	644.784	2,38
8. FRANCIJA	45.053	1,81	515.746	1,91
9. PORTUGALSKA	43.480	1,75	503.029	1,86
10. MAKEDONIJA	25.018	1,01	296.208	1,09
11. BOSNA IN HERCEGOVINA	13.990	0,54	170.562	0,63
12. NEMČIJA	3.545	0,14	55.752	0,21
Pojasnitev % izvoza		<b>99,47</b>		<b>99,47</b>

Vir: Analiza slovenskega izvoza lesne industrije, 2004, str. 84.

Tabela 5: Izvoz po destinacijah za leto 2004 (prvi 4 meseci)

2004/1	v m <sup>2</sup>	(Q)%	v EUR	(V)%
<b>SKUPAJ</b>	<b>893.249</b>	<b>100,00</b>	<b>9.484.356</b>	<b>100,00</b>
1. ITALIJA	393.854	44,09	3.983.650	42,00
2. ŠVICA	148.156	16,59	1.562.432	16,47
3. ŠPANJA	86.371	9,67	881.883	9,30
4. AVSTRIJA	74.097	8,30	810.688	8,55
5. HRVAŠKA	56.011	6,27	693.321	7,31
6. MADŽARSKA	20.886	2,34	264.245	2,79
7. MAKEDONIJA	23.76	2,66	261022	2,75
8. PORTUGALSKA	19.302	2,16	219.595	2,32
9. FRANCIJA	19.497	2,18	218.349	2,30
10. BOSNA IN HERCEGOVINA	16.740	1,87	192.654	2,03
11. SRBIJA IN ČRNA GORA	15.797	1,77	181938	1,92
12. NEMČIJA	7.867	0,88	83.383	0,88
Pojasnitev % izvoza		<b>99,78</b>		<b>99,62</b>

Vir: Analiza slovenskega izvoza lesne industrije, 2004, str. 85.



## Priloga 5: Stanovanjske površine po španskih regijah za leto 2002

Tabela 6: Stanovanjske površine po španskih regijah za leto 2002

	<b>Začeta gradnja</b>	<b>Končana gradnja</b>
<b>SKUPAJ</b>	<b>543060</b>	<b>519686</b>
Andalucía	125913	124005
Aragón	18176	15156
Asturias (Principado de)	11006	9605
Balears (Illes)	9841	12472
Canarias	25514	28431
Cantabria	8796	6965
Castilla y León	25981	32099
Castilla-La Mancha	22520	18060
Cataluña	85136	74642
Comunidad Valenciana	69934	69761
Extremadura	12319	9249
Galicia	29551	32365
Madrid (Comunidad de)	49262	41830
Murcia (Región de)	20099	14359
Navarra (Comunidad Foral de)	6731	6173
País Vasco	14734	18199
Rioja (La)	6229	4672
Ceuta y Melilla	1318	1643

Vir: Raziskava trga in analiza izvoznega potenciala, Ljubljana, 2004, str .4.

## Priloga 6: Pregled glavne evropske konkurence za proizvodni program opažne plošče

Tabela 7: Pregled glavne evropske konkurence za proizvodni program opažne plošče

Proizvajalec	Država	m <sup>2</sup>
<b>Pfeifer</b>	Avstrija	5.500.000
<b>Doka</b>	Avstrija, Slovaška	3.000.000
<b>Bini</b>	Italija	1.500.000
<b>LIP Bled</b>	Slovenija	1.300.000
<b>Lana</b>	Španija	2.200.000
<b>Javor</b>	Slovenija	1.100.000
<b>GG Postojna</b>	Slovenija	1.100.000
<b>Koller</b>	Avstrija	900.000
<b>Rettermajer</b>	Slovaška	1.000.000
<b>Kaufmann</b>	Avstrija	900.000
<b>Tschopp</b>	Švica	800.000
<b>Heiserer</b>	Nemčija	800.000
<b>Wiesner Hager</b>	Avstrija	700.000
<b>Klenk</b>	Nemčija	700.000

Vir: Burja, Tartara. Analiza tržnih možnosti, 2004. str.41.

**Priloga 7: Primer neposrednega pisma.**

**OFFER OF 3-ply CONSTRUCTION PANELS**

Dear Sir/Madam!

Our Chamber of commerce has informed us about your company.

Our company **lipbled** is with 1,3 million m<sup>2</sup> production one of the five biggest European producers of shuttering boards (building panels for construction) with more than 30-years tradition. Our company produces also interior doors and masive furniture. We are situated in Slovenia, a small country which is sourounded by Austria, Italy, Hungary and Croatia.

The construction panels, with frame in the middle, are produced in waterproof three-layer glued construction of solid spruce wood, well-known for its durability, flexibility and best performance for keen prices. More than 80% is exported in EEC countries. **lipbled** obtained Certificates ISO 9001 and 14001 several years ago.

As we intend to enter the spanish market, we are looking for competent wholesaler or/and building company which is interested in importing and distributing our boards in Spain.

In case that proposal for collaboration is interesting for you, please do not hesistate to contact us to send you further information. Some information are also available in our web page:

[www.lip-bled.si](http://www.lip-bled.si)

Looking forward to your esteemed reply,

Spela Pipan

Shuttering boards-Sales Department

Spela Pipan  
LIP Bled, d.d.  
tel.: +386 4 579 58 71  
fax: +386 4 579 58 67  
E-mail: [spela.pipan@lip-bled.si](mailto:spela.pipan@lip-bled.si)  
[www.lip-bled.si](http://www.lip-bled.si)

Vir: Lastni.

## Priloga 8: Lastnosti ter uporabne prednosti opažnih plošč *lipbled*

Tabela 8: Lastnosti ter uporabne prednosti opažnih plošč *lipbled*

LASTNOSTI	UPORABNE PREDNOSTI
<ul style="list-style-type: none"><li>• Debelina 21 in 27 mm</li><li>• Dolžina 1-3 m</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Velika izbira plošč za različne namene</li><li>• Kakovostna, enostavna, ekonomična in hitra uporaba</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gladka brušena površina</li><li>• Zaščitena z bogatim nanosom umetnih smol</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Večkratna uporaba, enostavno čiščenje</li><li>• Dolga življenjska doba</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vodoodporen rob</li><li>• Ležeč srednji sloj, zaščiten z okvirjem</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zaščita pred zunanjimi vplivi</li><li>• Stabilna konstrukcija</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Troslojna konstrukcija z dolžinsko nespojenimi lamelami zunanjega sloja</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Visok upogibna trdnost, majhno delovanje lesa</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vodoodporno lepljenje kontrolirano po DIN standardu (AW 100)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Odporna na vse vremenske razmere</li></ul>

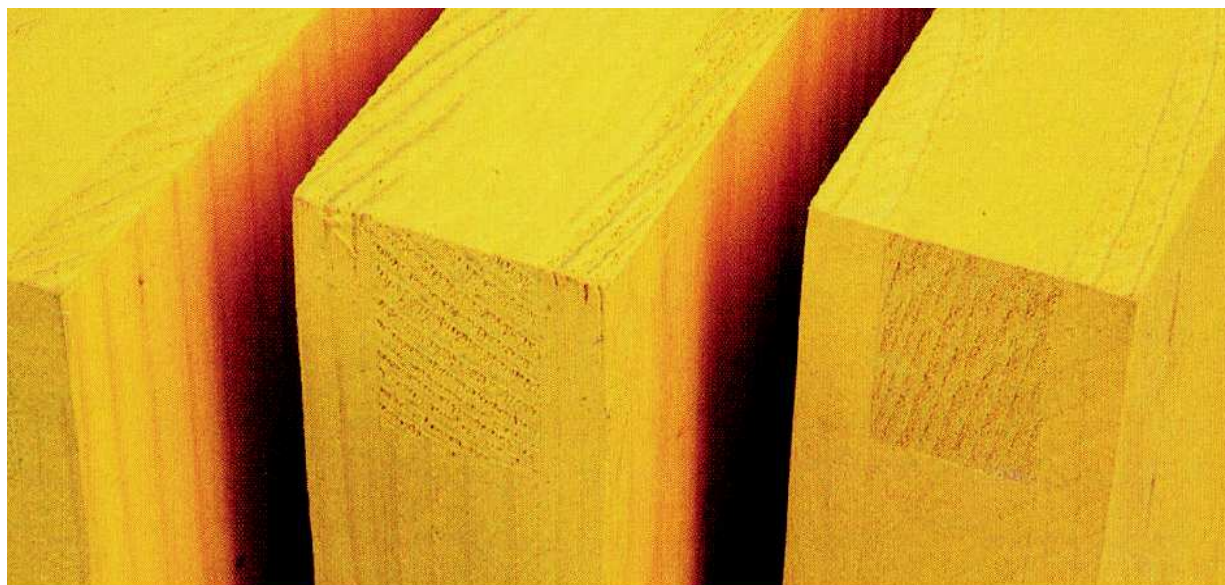
Vir: Interni podatki podjetja Lipbled, 2004.

## Priloga 9: Primer označbe na opažni plošči

Slika 10: Primer označbe na opažni plošči



Vir: Interni podatki podjetja, 2004.



TRICAPA

# TABLEROS PARA ENCOFRADO

**lipbled**

LIP lesna industrija Bled d.d.  
4260 Bled, Rečiška 61/a

telf.: +386 (0)4/57 95 000  
fax.: +386 (0)4/57 95 221

correo electrónico:  
lipbl@lip-bled.si

página web:  
www.lip-bled.si



## DATOS TÉCNICOS:

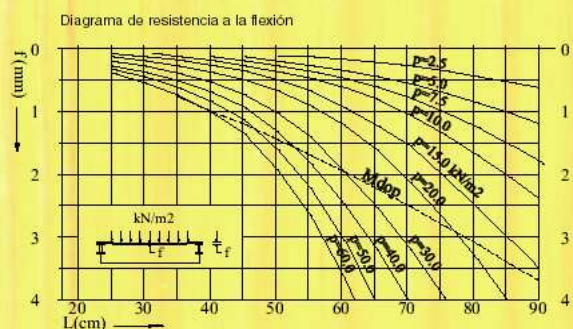
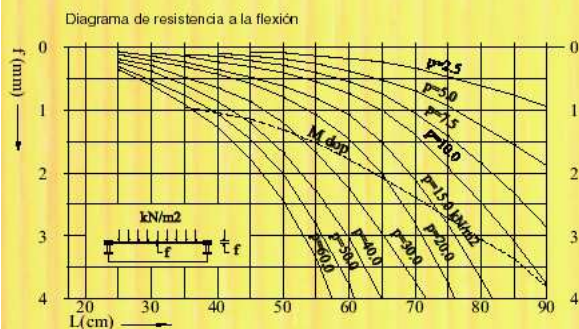
- Tableros de encofrado hechos de tres capas entrecruzadas y encoladas de abeto rojo (picea abies) y abeto blanco (abies alba): la capa exterior compuesta por lamelas encoladas por ancho, la capa central compuesta por tabillas encoladas en sentido transversal, selladas con láminas longitudinales y frontales.
- Calidad de encolado según AW 100 (DIN 68705), calidad de tablero según ÖN B 3023.
- Los tableros están protegidos por el revestimiento de resina melamínica bajo el proceso de alta temperatura (no se adhieren al hormigón).
- Protección en los cantos por pintura acrílica impermeable.
- La tecnología tricapa crea un tablero rígido y estable, sin alabeos, deformaciones ni movimientos.
- Alta resistencia a la flexión.
- Color de los tableros amarillo.

### TIPOS Y DIMENSIONES DE TABLEROS

tipo de tablero	espesor	ancho cm	largo cm	peso kg/m
21mm	21 (20,9+/-1)	50cm	100, 150, 200, 250	10,0
27mm	27 (26,6+/-1)	50cm	100, 150, 200, 250, 300	12,5

### CARACTERÍSTICAS DE SECCIÓN TRANSVERSAL

Sección transversal	A = 132 cm	A = 107 cm
Momento de inercia	J = 77 cm	J = 41 cm
Momento de resistencia	W = 58 cm	W = 38 cm

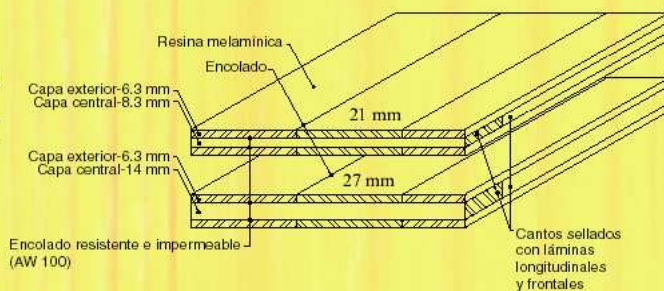


### DATOS MECÁNICOS:

(PRUEBAS DE FLEXIÓN SEGÚN DIN 18215 Y ÖN B 3023)

	DIN 18215 (21 y 27 mm)	ÖN B 3023 (21mm)
- resistencia a la flexión	$\sigma_f = 4,5 \text{ kN/cm}$	$\sigma_f = 6,8 \text{ kN/cm}$
- módulo elasticidad	$E_f = 1050 \text{ kN/cm}$	$E_f = 1058 \text{ kN/cm}$
	$E = 80 \text{ kN/cm}$	$E = 118 \text{ kN/cm}$

(LA ESTIMACIÓN ESTADÍSTICA INCLUYE LAS PRESIONES DE FLEXIÓN PERMITIDAS Y APLICABLES PARA MADERA MONOLÍTICA DE CATEGORÍA II SEGÚN JUS U. C9. 200 O DIN 1052)



### INSTRUCCIONES DE USO:

Humedecer tableros con agua antes de usar en las estructuras de hormigón. Después de desencofrar - limpiar y almacenar los tableros en posición horizontal. Recomendamos tratar los tableros con los aceites o grasas de parafina (incluso antes del primer uso) según las instrucciones del fabricante. Taladrar y atornillar lo menos posible. Recomendamos seguir las instrucciones adjuntas a cada paquete de tableros.

### EMBALAJE:

palets: espesor (27mm) 40 piezas/paquete,  
 espesor (21mm) 2X50 piezas/paquete,  
 protegidos por plástico PVC paquetes especiales  
 según pedido del cliente



Vir: Interni podatki podjetja Lipbled, 2005.

## Priloga 11: Seznam sejmov v letu 2005

Tabela 9: Seznam sejmov v letu 2005

<i>Datum</i>	<i>Sejem</i>	<i>Kraj</i>	<i>Sektor</i>
April	Construlan	Bilbao	Gradbena ind.
Maj	Constructor	Cordoba	Gradbena ind.
Junij	ExpoConstruccio	Reus	Gradbena ind.
Avgust	Contrudeco	Jaen	Opremljanje, gradbeništvo
September	Wood Industry Exhibition	Bilbao	Lesna industrija
November	Madertec	Bilbao	Lesna industrija
Oktober	Construcción	Sevilla	Gradbena ind.

Vir: Raziskava trga in analiza izvoznega potenciala, Ljubljana, 2004. str. 15.

## Priloga 12: Seznam možnih publikacij za oglaševanje

Tabela 10: Seznam potencialnih publikacij za oglaševanje

<b>VRSTA PUBLIKACIJE</b>	<b>SPLETNA STRAN</b>
Gospodarske zbornice	<a href="http://www.aranzadi.es/directorio">http://www.aranzadi.es/directorio</a>
Španski poslovni portal	<a href="http://www.spaintrade.biz">http://www.spaintrade.biz</a>
“Construc” revija o gradbeništvu	<a href="http://www.construc.es/index.html">http://www.construc.es/index.html</a>
Publikacija o španskem gradbenem sektorju	<a href="http://www.cicinformacion.com">http://www.cicinformacion.com</a>
Revija o gradbeni tehnologiji in materialih	<a href="http://www.constructiva.pixel.es">http://www.constructiva.pixel.es</a>
Elektronska publikacija o novostih v gradbeništvu	<a href="http://www.infopeco.net">http://www.infopeco.net</a>
Asturijsko gradbeno združenje	<a href="http://www.construccion.as/">http://www.construccion.as/</a>
Špansko združenje gradbenih podjetij	<a href="http://www.seopan.es">http://www.seopan.es</a>
Portal gradbene industrije	<a href="http://www.build2build.com">http://www.build2build.com</a>

Vir: Raziskava trga in analiza izvoznega potenciala, Ljubljana, 2004. str. 16.