

2020

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

TEA JERMAN

TEA JERMAN

KOPER, 2020

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

MEDORGANIZACIJSKI MARKETING PODJETJA V
TRANSPORTNI DEJAVNOSTI

Tea Jerman

Koper, 2020

Mentor:izr. prof. dr. Dragan Kesič

POVZETEK

Na medorganizacijskih trgih podjetja kupujejo izdelke in storitve z namenom ustvarjanja dobička, znižanja proizvodnih stroškov ali za zadostitev zakonskih obveznosti. Značilna je omejena konkurenca in soodvisnost odjemalcev in dobaviteljev. Medorganizacijsko trženje je osredotočeno na vzpostavljanje in razvijanje medosebni odnosov in povezav. V zaključni projektni nalogi smo raziskovali in proučevali strategijo medorganizacijskega marketinga, ki ga izvaja podjetje DSV Transport, d. o. o. Ugotovili smo, da je strategija medorganizacijskega marketinga proučevanega podjetja uspešna, kar se odraža v zelo dobrem poslovanju in razvoju podjetja.

Ključne besede: medorganizacijski marketing, marketing, strategija, podjetje DSV Transport, d. o. o., podjetje DSV – Global Transport and Logistics.

SUMMARY

In business to business marketing, companies purchase products and services for the purpose of making a profit, reducing production costs or meeting legal obligations. It is characterized by limited competition and interdependence of customers and suppliers. Business to business marketing focuses on establishing and developing mutual relationships and connections. Inside this final project paper you will find research and investigation of business to business marketing strategy of company DSV Transport, d.o.o. We have concluded that business to business marketing strategy of the researched company is successful, which is reflected in a very strong business development and performance.

Key words: business to business, marketing, strategy, company DSV Transport, d.o.o., company DSV – Global Transport and Logistics.

UDK: 339.138(043.2)

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorju izr. prof. dr. Draganu Kesiču za vso pomoč, nasvete, podporo in usmeritve, ki so mi bile v pomoč pri pisanju zaključne projektne naloge.

Zahvala gre tudi direktorici prodaje in cestnega transporta v podjetju DSV Transport, d. o. o., gospe Mirjam Šmid Radojevič, ki mi je pomagala pri empiričnem delu zaključne naloge.

Zahvaljujem se tudi vsem svojim najbližjim, ki so me podpirali, motivirali in spodbujali pri študiju.

VSEBINA

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Uvod | 1 |
| 1.1 | Opredelitev teoretičnih okvirov in raziskovalnega problema..... | 1 |
| 1.2 | Namen in cilji zaključne projektne naloge | 2 |
| 1.3 | Metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge | 3 |
| 1.4 | Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema | 3 |
| 2 | Marketing | 4 |
| 2.1 | Vloga in pomen marketinga za poslovanje podjetja..... | 4 |
| 2.2 | Aktivnosti marketinga | 5 |
| 2.3 | Marketinški splet | 6 |
| 3 | Medorganizacijski marketing | 10 |
| 3.1 | Značilnosti medorganizacijskega marketinga..... | 10 |
| 3.2 | Strategija poslovanja podjetja na medorganizacijskem trgu | 13 |
| 3.2.1 | Nabavno trženje med organizacijami..... | 13 |
| 3.2.2 | Prodajno trženje med organizacijami..... | 14 |
| 4 | Podjetje DSV | 15 |
| 4.1 | Zgodovina in značilnosti podjetja DSV – Global Transport and Logistics..... | 15 |
| 4.2 | Strategija poslovanja podjetja DSV – Global Transport and Logistics..... | 17 |
| 5 | Empirični del – raziskava o strategiji medorganizacijskega marketinga podjetja DSV Transport, d. o. o. | 19 |
| 5.1 | Predstavitev podjetja DSV Transport, d. o. o. | 19 |
| 5.1.1 | Poslanstvo in vizija podjetja | 21 |
| 5.1.2 | Strategija poslovanja podjetja | 22 |
| 5.2 | Raziskava in analiza o strategiji medorganizacijskega marketinga podjetja DSV Transport, d. o. o. | 23 |
| 5.3 | Ugotovitve raziskovanja | 25 |
| 5.4 | Predlogi za nadaljnji razvoj in poslovanje proučevanega podjetja..... | 25 |
| 6 | Sklep | 27 |
| | Literatura..... | 28 |
| | Priloge..... | 31 |

SLIKE

| | |
|---|----|
| Slika 1: Osnovni marketinški koncepti | 6 |
| Slika 2: Tri ravni izdelka | 7 |
| Slika 3: Štirje P marketinškega spleta | 8 |
| Slika 4: Sedem P marketinškega spleta | 9 |
| Slika 5: Logotip podjetja DSV – Global Transport and Logistics | 16 |
| Slika 6: Divizije podjetja DSV – Global Transport and Logistics | 17 |
| Slika 7: Štiri strateška fokusna področja DSV-ja | 18 |
| Slika 8: Slogan podjetja DSV | 18 |
| Slika 9: Največji logisti po prihodkih leta 2017 v Sloveniji | 20 |
| Slika 10: Poslovalnice podjetja DSV Transport d.o.o. | 21 |
| Slika 11: Strategija podjetja (pet strateških področij usmeritev) | 22 |
| Slika 12: Oglaševanje na kamionih | 24 |

PREGLEDNICE

| | |
|--|----|
| Preglednica 1: Razlike med medorganizacijskimi trgi in trgi končnih odjemalcev | 12 |
| Preglednica 2: Največji svetovni logisti po prihodkih leta 2018 | 17 |
| Preglednica 3: Tržni delež in prihodki podjetij leta 2018 | 19 |

KRAJŠAVE

- B2B angl. Business to business – poslovanje med organizacijami.
- B2C angl. Business to customer – poslovanje s stranko.
- TEU Enota za označevanje zmogljivosti kontejnerskih ladij in kontejnerskih terminalov.
- 4 P Štirje elementi marketinškega spleta: izdelek, cena, prodajne poti, marketinško komuniciranje.
- 7 P Sedem elementov marketinškega spleta: izdelek, cena, prodajne poti, marketinško komuniciranje, ljudje, izvajanje storitev, fizični dokazi.

1 UVOD

Danes je poslovanje podjetij zelo oteženo, saj je okolje, v katerem poslujejo, zelo konkurenčno. Za trge je značilna hiperkonkurenčnost. Zelo pomembno je, da imajo organizacije dobre marketinške dejavnosti, kot so raziskava trga, razvoj novih izdelkov, oblikovanje cen o izdelkih, zagotovitev vseh virov, ki so potrebni za proizvodni proces, prodajo in razdelitev izdelkov na trgu, oglaševanje izdelkov s pomočjo različnih medijev ipd. Vedno bolj tesna postajajo partnerstva med dobavitelji in distributerji.

1.1 Opredelitev teoretičnih okvirov in raziskovalnega problema

Marketing lahko opredelimo tudi kot poslovno funkcijo, saj za izvajanje dejavnosti zahteva v organizacijah svoj položaj z vsemi odgovornostmi, prav tako pa mora biti povezan z drugimi organizacijskimi funkcijami. Prav tako ga lahko opredelimo kot vedo, ki jo proučujejo znanstveniki in profesorji (Iršič, Milfelner, Pisnik 2018, 10,11).

Avtorji Iršič, Milfelner in Pisnik (2018, 73) pravijo, da je na medorganizacijskih trgih večji poudarek na osebni prodaji in osnovni cilj komuniciranja je prodaja izdelka. Izdelki neposredno prehajajo od proizvajalcev do organizacij, zato so marketinške poti kratke. Na medorganizacijskih trgih gre po navadi za tehnične izdelke, pomembne pa so tudi podporne storitve, kot so npr. servisi, svetovanja in izobraževanja. Odnosi z odjemalci so dolgi in zapleteni. Odločitve sprejema večje število ljudi, cene pa se po navadi določijo s pogajanjem.

Avtor pravi, da je marketing pogosto obravnavan napačno, saj veliko ljudi meni, da je marketing prepričevanje ljudi v kupovanje stvari, ki jih ne potrebujejo oziroma ne želijo. Marketing je ustvarjanje vrednosti, ne ustvarjanje potreb, in se pretvori v ustvarjanje in zadrževanje kupcev. Idealna situacija za vsakega tržnika je ta, kjer se kupec vrača redno in kupuje znova in znova. Avtor prav tako sporoča, da je cenejše obdržati obstoječo stranko, kot pa pridobiti novo. Raziskave kažejo, da je šestkrat cenejše obdržati že obstoječo stranko. Marketing se torej ukvarja z zagotavljanjem izdelkov in storitev ljudem, ki učinkovito dolgoročno delujejo in so na voljo po pošteni ceni (Blythe 2014, 3,4).

Poleg tega pa Blythe pravi, da je medorganizacijski marketing veliko bolj racionalen in manj emocionalen kot marketing med potrošniki. Kljub temu pa je medorganizacijski marketing še vedno iracionalen in čustven, saj so osebe, ki v podjetjih odločajo, še vedno ljudje in je nerealistično pričakovati, da nimajo čustev. Zelo redko v medorganizacijskem marketingu samo ena oseba sprejme odločitev, zato je velikokrat v podjetju skupina ljudi, ki sprejema odločitve o nakupih. To skupino sestavljajo:

- pobudnik, ki prvi prepozna težavo;
- »vratar«, ki nadzoruje pretok informacij;

- kupec, ki se pogaja o nakupih;
- oseba, ki odloča o nakupih;
- uporabnik, ki uporablja izdelek;
- vplivneži, ki lahko vplivajo na način ravnanja s strankami.

(Blythe 2014, 121-123)

Snoj in Gabrijan (2015, 53) navajata aktualna vprašanja, ki vplivajo na opredeljevanje marketinga: »Katere vrste pojavov je primerno imenovati marketinški pojavi? Kako se marketinške aktivnosti razlikujejo od ne marketinških? Ali je marketing zgolj enopomenski pojem? Kaj je namen marketinga? Ali je marketing uporaben tudi za neprofitne organizacije? Ali je dozorel čas za oblikovanje nove paradigme etičnega marketinga, ki vsebuje podružbljeno naravnost, notranji marketing, naravnost na trajnejše odnose s ciljnimi skupinami, proaktivno tržno naravnost, storitveno prevladujoče razmišljanje in celovit izdelek?«

Iz pregledane literature smo ugotovili, da na področju strategij medorganizacijskega marketinga podjetij v transportni dejavnosti ni izvedenih raziskav, zato smo se odločili to proučiti. V zaključni projektni nalogi smo raziskovali in proučevali strategijo medorganizacijskega marketinga v podjetju DSV Transport, d. o. o.

Podjetje DSV Transport, d. o. o. je sestavni del matičnega podjetja DSV – Global Transport and Logistics s sedežem na Danskem. Podjetje DSV – Global Transport and Logistics ima več kot 60.000 zaposlenih v več kot devetdesetih državah. DSV Transport, d. o. o. je slovensko podjetje matične družbe in se ukvarja s cestnimi prevozi, logističnimi rešitvami, pomorskimi prevozi, letalskimi prevozi in s carinjenjem (DSV Transport, d. o. o., 2020).

V zaključni projektni nalogi smo imeli namen raziskati in proučiti strategijo medorganizacijskega marketinga podjetja DSV Transport, d. o. o. Zanimalo nas je, kakšno strategijo medorganizacijskega marketinga podjetje izvaja in ali je njegovo poslovanje uspešno. Na osnovi rezultatov raziskave smo podali tudi priporočila za nadaljnji razvoj in poslovanje proučevanega podjetja.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je bil raziskati in proučiti strategijo medorganizacijskega marketinga v podjetju DSV Transport, d. o. o., ki posluje v transportni dejavnosti. Na podlagi rezultatov raziskave smo podali tudi priporočila za nadaljnji razvoj in poslovno prakso proučevanega podjetja.

Cilji zaključne projektne naloge so bili:

- predstaviti vlogo in pomen marketinga za poslovanje podjetja;
- predstaviti značilnosti medorganizacijskega marketinga;

- opredeliti strategijo medorganizacijskega marketinga;
- raziskati in proučiti strategijo medorganizacijskega marketinga v podjetju DSV Transport, d. o. o.;
- na osnovi rezultatov raziskave podati priporočila za nadaljnji razvoj in poslovanje proučevanega podjetja.

1.3 Metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge

Pri izdelavi zaključne projektne naloge smo uporabili naslednje metode raziskovanja:

- metodo deskripcije ali opisovanja,
- metodo kompilacije ali povzemanja,
- metodo analize,
- metodo študije primera,
- metodo sinteze končnih ugotovitev.

Zastavili smo si naslednje raziskovalno vprašanje, katero smo preverili z izvedeno raziskavo:

Kakšno strategijo medorganizacijskega marketinga izvaja podjetje DSV Transport, d. o. o.?

Izvedli smo kvalitativno metodo raziskovanja v obliki izvedenega polstrukturiranega intervjuja z direktorico prodaje in cestnega transporta v podjetju DSV Transport, d. o. o., gospo Mirjam Šmid Radojevič, s pomočjo katerega smo odgovorili na zastavljeno raziskovalno vprašanje. Na podlagi rezultatov raziskave smo podali tudi priporočila za nadaljnji razvoj in poslovanje proučevanega podjetja.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predpostavke pri obravnavanju problema so naslednje:

- marketing je pomemben za uspešno poslovanje podjetja;
- dobro načrtovana in izvedena strategija marketinga omogoča uspešno delovanje in poslovanje podjetja;
- podjetje DSV Transport, d. o. o. posluje uspešno.

Omejitve pri obravnavanju problema so lahko naslednje:

- omejen dostop do vseh potrebnih podatkov o poslovanju proučevanega podjetja;
- iskrenost odgovorov intervjuvanke.

2 MARKETING

Večina ljudi meni, da je marketing le prodaja in oglaševanje, ampak je tudi zadovoljitev potrebe kupcev. Da se bodo izdelki dobro prodajali, je pomembno, da podjetje opravi obsežno in dobro analizo potreb kupcev, nato razvije izdelek, ki bo zagotavljal nadpovprečno vrednost ter mu določi ceno in ga distribuira in tržno komunicira. Avtorja navajata: »Marketing opredeljujemo kot družbeni in upravljavski proces, s pomočjo katerega podjetja in posamezniki dobijo, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjujejo izdelke, ki imajo vrednost« (Vukovič in Završnik 2010, 7).

2.1 Vloga in pomen marketinga za poslovanje podjetja

Bistvo marketinga je, da proučujemo potrebe kupcev. Na podlagi tega nato razvijemo izdelke in storitve, ki jih lahko ponudimo potrošnikom. Ko zadovoljimo potrošnike, dosežemo prodajo izdelkov in posledično dobiček, ki nam omogoča nadaljnji razvoj podjetja, pri čemer ne smemo pozabiti na zadovoljstvo zaposlenih. Marketing ima več pomenov, in sicer kot ekonomski proces, poslovna dejavnost ali funkcija, poslovna zamisel in znanstvena disciplina. Osnovni pomen marketinga pa je, da ponudnik aktivno zadovoljuje potrebe potrošnikov. Prav tako je pomembna naloga prilagajanje razvoja, proizvodnje in distribucije tako, da zadovoljimo potrebe odjemalcev. Da podjetje doseže marketinške cilje, je pomembno timsko delo in celovito delovanje naslednjih funkcij: tržno-informacijske funkcije, razvojno-poslovne funkcije, tržno-pripravljalne funkcije, marketinško-izvršilne funkcije, tržno-izvajalne funkcije, funkcije spremljanja in nadzora tržnega nastopanja ter tržno koordinacijske funkcije. Marketing je zelo pomemben za doseganje postavljenih ciljev podjetja. Prav tako je marketing več kot le sredstvo prodaje in oglaševanja, je tudi sredstvo načrtovanja in upravljanja odnosov ter izmenjav med različnimi javnostmi, zato se lahko podčrta vloga, mesto in pomen marketinga, ki je analiziranje, planiranje, izvrševanje in nadziranje zastavljenih programov. Marketing organizacijam omogoča ugotavljanje potreb na ciljnih trgih, načrtovanje primernih programov in upoštevanje konkurenčnosti. Zelo pomembno pa je podrobno spremljanje in analiziranje domače in tuje konkurence (Devetak 2007, 15–24).

Avtorji Kotler, Wong, Saunders in Armstrong (2005, 6–9) definirajo marketing kot družbeni in upravljavski proces, s katerim posamezniki in skupine dobijo tisto, kar želijo in potrebujejo. To pa dobijo z ustvarjanjem in izmenjavo izdelkov ter vrednosti z drugimi. Marketing se začne veliko prej, preden ima podjetje izdelek. Lahko rečemo, da je marketing naloga, ki jo morajo menedžerji opraviti, da ocenijo potrebe, izmerijo njihov obseg in intenzivnost ter ugotovijo, ali obstaja donosna priložnost za podjetje. Marketing se nadaljuje skozi celotno življenje izdelka, saj je treba poskusiti poiskati nove kupce in obdržati že obstoječe kupce z izboljšanjem privlačnosti in uspešnosti izdelkov ter z učenjem rezultatov prodaje teh. Cilj marketinga je, da se razume in pozna stranke tako dobro, da produkti ustrezajo in se prodajajo sami. Če tržnik dobro opravi prepoznavanje potreb kupcev, razvije izdelke, ki zagotavljajo vrhunsko vrednost,

jih učinkovito prodaja in oglašuje, bo to blago zelo preprosto prodati. To pa ne pomeni, da sta prodaja in oglaševanje nepomembna. Uspešen marketing izhaja iz razumevanja potreb in želja drugih ter ustvarjanje idej, storitev ali izdelkov, ki izpolnjujejo te potrebe in želje. Dobre marketinške družbe izvajajo raziskave o zadovoljstvu potrošnikov ter analizirajo pritožbe strank.

Dubrovski (2006, 32) definira marketing kot: »način razmišljanja, vedenja in delovanja oseb in organizacij, v središču katerega je odjemalec s svojimi potrebami in zahtevami, ki jih je, da bi lahko uresničevali lastne smotre in cilje, treba s pomočjo primerno oblikovanega marketinškega spleta čim bolj popolno zadovoljevati, vsekakor pa bolj od konkurence.«

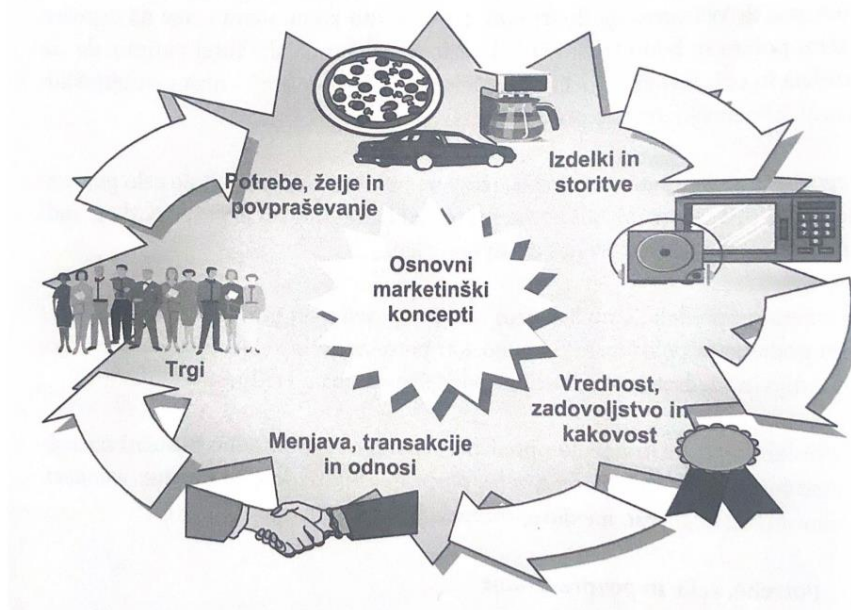
2.2 Aktivnosti marketinga

Vukovič in Završnik (2010, 7–12) pravita, da so marketinške dejavnosti zadovoljevanje potreb z menjavo izdelkov in medsebojna usklajenost aktivnosti. Vloga marketinških dejavnosti je ustvarjanje, omogočanje, stimuliranje, lajšanje, usklajevanje in vrednotenje procesov menjave. Ker je marketing proces, s katerim podjetja in posamezniki dobijo, kar potrebujejo, je pomembno opredeliti naslednje pojme:

- *Potrebe, želje in povpraševanje:* potreba je nekaj, kar človeku primanjkuje in si to želi zadovoljiti. Poznamo pet vrst potreb: izražene potrebe, resnične potrebe, neizražene potrebe, potrebe po obdaritvi in skrivne potrebe. Želje predstavljajo hrepenenje po izpolnitvi skritih potreb. Povpraševanje pa predstavlja želje, ki so podprte s kupno močjo.
- *Izdelki in storitve:* pod izdelke in storitve štejemo vse, kar zadovolji potrebe in želje ljudi. Potrebe lahko poleg otipljivega blaga zadovoljijo tudi storitve, osebe, organizacije, kraji, dejavnosti in ideje. Ko prodajalci prodajajo izdelke, je pomembno, da se osredotočijo na korist, ki jo izdelek prinaša kupcu. Pomembno je tudi, da proizvajalci ne pozabijo na potrebe potrošnikov, saj se v nasprotnem primeru lahko znajdejo v težavah, če na trg pride nov izdelek, ki je cenejši in bolje zadovoljuje potrebe kupcev.
- *Vrednost, zadovoljstvo in kakovost:* vrednost je kupčeva ocena izdelka in njegove zadovoljitve potreb. »Zadovoljstvo kupcev je odvisno od zaznane uspešnosti izdelka pri dobavi vrednosti v primerjavi s pričakovanji kupca« (Vukovič in Završnik 2010, 10). Zadovoljni kupci so zelo pomembni, saj ponavljajo nakupe in širijo dobre informacije. Kakovost je zelo pomembna, saj vpliva na uspešnost izdelkov ali storitev. Kakovost se začne s potrebami kupcev in zaključí z zadovoljstvom kupcev.
- *Menjava in transakcija:* menjavo lahko opredelimo kot dejanje pridobivanja neke stvari od nekoga s tem, da mu ponudimo nekaj v zameno. Za menjavo lahko rečemo, da je osnovni koncept, na katerem temelji marketing. Da je menjava uspešna, se morata obe strani dogovoriti za pogoje menjave, kar posledično pomeni, da sta obe strani na koncu

na boljšem. Transakcijo pa lahko opredelimo kot trgovanje med dvema stranema s stvarmi, ki imajo vrednost. Pri pogajanju je pomembno, da se določijo vrednost stvari, pogoji menjave, čas in kraj izvedbe dogovora.

- *Marketing na osnovi odnosov*: za marketing na osnovi odnosov je značilno, da si za razliko od kratkoročnih transakcij prizadevamo za dolgotrajno razmerje, kar pomeni, da se ne pogajamo vsakič. Temelji na kakovosti, korektnosti in poštenih cenah. Cilj takšnega marketinga je prodaja vrednosti za kupce na dolgi rok. Temelji na prepričanju, da pomembni kupci potrebujejo veliko pozornosti in osredotočenosti. Za vzpostavitev dobrega marketinga na podlagi odnosov je treba upoštevati naslednje korake: opredelitev ključnih kupcev; določitev menedžerja, ki bo skrbel za ključne kupce; določitev vodje, za nadzor nad menedžerjem in določitev ciljev ter letnih načrtov na osnovi odnosov s kupci.
- *Trgi*: na trgu so vsi potencialni kupci, ki želijo zadovoljiti svoje potrebe in želje in so pripravljeni izvesti menjavo, da jih zadovoljijo. Včasih je trg bil prostor, kjer so kupci in prodajalci menjali blago, danes pa je prostor, kjer različne skupine kupcev in prodajalcev opravljajo transakcije z različnimi izdelki.



Slika 1: Osnovni marketinški koncepti

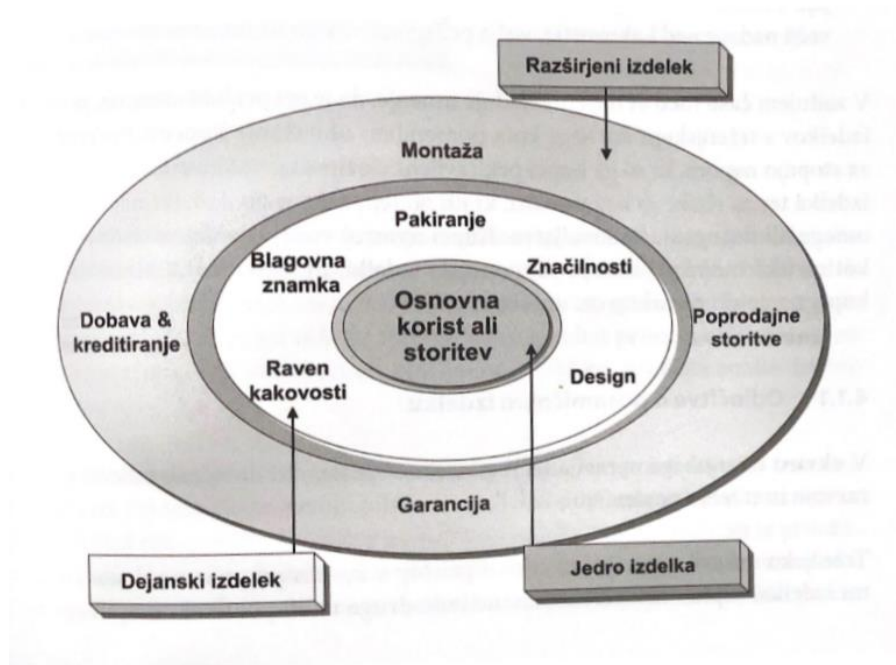
Vir: Vukovič in Završnik 2010, 8.

2.3 Marketinški splet

Da podjetje doseže ustrezno prodajo na trgu, so se pojavile marketinške spremenljivke, ki jih mora podjetje kontrolirati. Te spremenljivke imenujemo marketinški splet, ki se uveljavlja pod formulo 4 x P. V novejšem obdobju, pa se je marketinški splet razširil, zato govorimo o formuli 7 x P. Marketinški splet je sestavljen iz sedmih P, saj ima veliko besed, ki ga sestavljajo v

angleščini začetno črko P, in sicer: Product (izdelek), Price (cena), Place (prostor, kraj), Promotion (promocija), People (ljudje), Processing (procesiranje, izvajanje), Physical evidences (fizični dokazi). Avtorja Vukovič in Završnik (2010, 59–134) opisujeta naslednje 4 marketinške spremenljivke:

- *Izdelek*: je najpomembnejša prvina trženjskega spleta. Pod izdelke štejemo vse, kar je možno ponuditi na trgu in tako vzbuditi pozornost za nakup, uporabo ali porabo in posledično zadovoljiti željo ali potrebo. Pri načrtovanju izdelkov in storitev je treba razmišljati o treh ravneh. Prva raven je jedro izdelka, ki predstavlja osnovno storitev ali korist, ki jo kupec resnično kupuje. Druga raven je dejanski izdelek, ki ima lahko do pet značilnosti: raven kakovosti, značilnosti, oblikovanja, blagovno znamko in embalažo. Zadnja raven pa je razširjeni izdelek, s katerim ponudijo dodatne storitve in koristi, zaradi katerih se razlikujejo od konkurence.

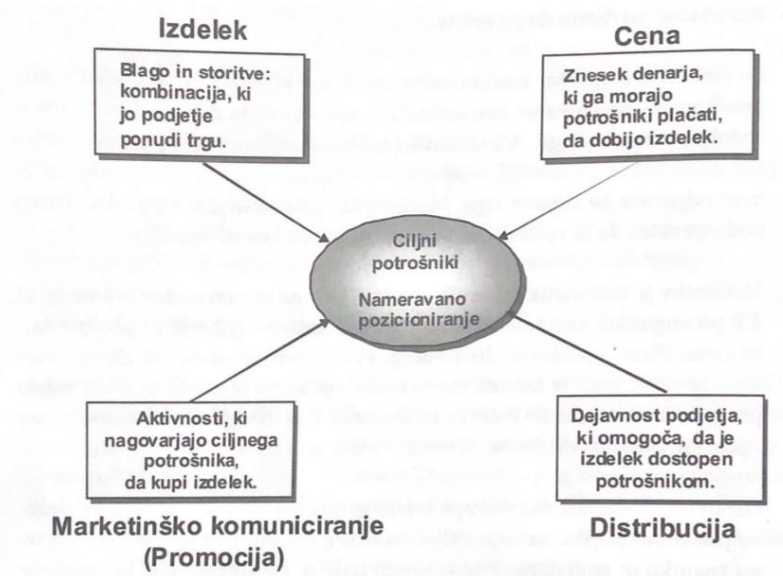


Slika 2: Tri ravni izdelka

Vir: Vukovič in Završnik 2010, 61.

- *Cena*: opredelitev cene se glasi kot vsota denarja, ki jo potrošnik plača za izdelek ali storitev. Cena pomaga potrošnikom oblikovati predstavo o kakovosti, vrednosti in prestižu izdelka. Podjetje svojim kupcem s ceno sporoča informacije o sebi in o izdelku. Cena je ena izmed najbolj prilagodljivih sestavin izdelka ali storitve. Pri določanju cene so pomembni zunanji (značilnosti trga in povpraševanja, kupčeve zaznave cene in vrednosti, cenovna elastičnost povpraševanja) in notranji dejavniki (trženjski cilji, strategija trženjskega spleta, stroški in organizacijski premisleki).

- *Tržne poti:* »Tržna ali prodajna pot, imenovana tudi distribucijski kanal, je organiziran in s storitvami podprt sistem, ki je oblikovan z namenom, da zagotavlja ustrezna prodajna mesta oziroma dostop do potencialnih kupcev, ki so navadno oddaljeni od kraja proizvodnje oziroma potrošnje« (Vukovič in Završnik 2010, 98). Tržno pot lahko opredelimo tudi kot skupek medsebojno odvisnih organizacij, ki so vključene v postopek predaje izdelka v uporabo ali porabo. Z večanjem števila ravni tržnih poti se večajo tudi distribucijski stroški.
- *Marketinško komuniciranje:* ko imamo dober izdelek, ceno in tržne poti, je pomembno še prodajalčevo komuniciranje z obstoječimi in potencialnimi kupci. Pod marketinško komuniciranje sodijo: informiranje, spominjanje, prepričevanje in povezovanje proizvajalca s kupcem. »Marketinško komuniciranje je sestavljen proces, h kateremu prištevamo organizacijo, sredstva, metode in sporočila za prenašanje informacij o izdelku, s čimer pomagamo kupcu do lažje in hitrejše odločitve« (Vukovič in Završnik 2010, 107). Glavna komunikacijska orodja marketinškega komuniciranja so: oglaševanje, osebna prodaja, pospeševanje prodaje in odnosi z javnostmi.



Slika 3: Štirje P marketinškega spleta

Vir: Vukovič in Završnik 2010, 36.

Devetak (2007, 185–188) opisuje naslednje dodatne tri P-je:

- *Udeleženci pri storitvah (ljudje):* ljudje imajo pri izvajanju storitev zelo pomembno vlogo. Če imajo zadostno motivacijo in stimulacijo, storitve potekajo brez težav v zadovoljstvo kupcev in prodajalcev. Prav tako morajo biti ustrezno izobraženi, kulturni in poslovni pri opravljanju storitev. Pomembno vlogo pri prodaji pa ima tudi videz in urejenost izvajalcev.
- *Izvajanje in izpeljava storitev:* izvajalci storitev morajo imeti veliko domišljije, navdušenja, vitalnosti in ustvarjalnosti pri delu z ljudmi. Njihova naloga je optimizem

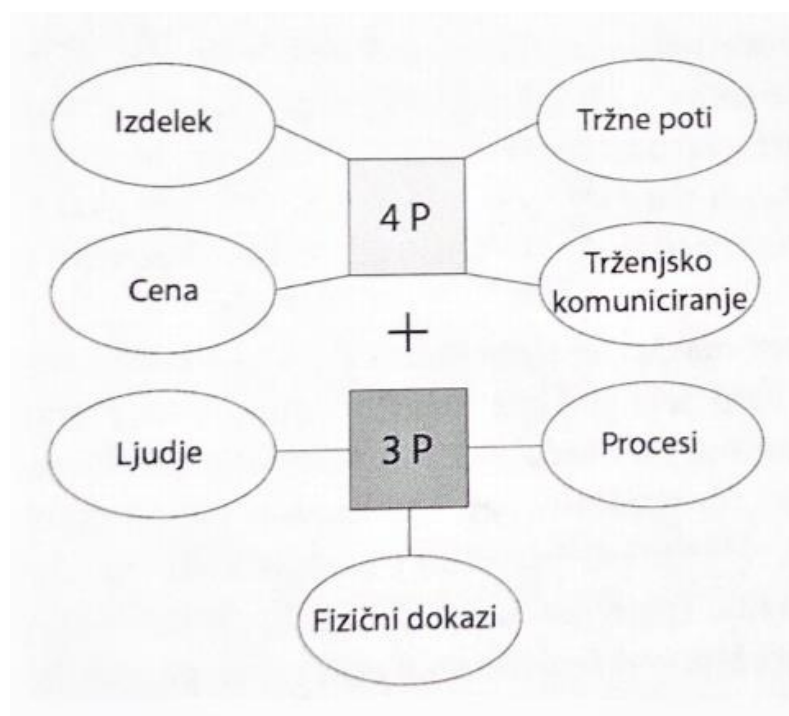
in vlivanje upanja. Izvajalci storitev morajo dobro obvladati stroko, tehnologijo, tehnološke postopke in zakonske omejitve. Za dobre poslovne rezultate je pomembno timsko delo med izvajalci storitev in strokovnjaki v marketinškem sektorju.

- *Fizični dokazi za storitve:* med fizične dokaze štejemo vse, kar naročnik vidi, občuti in sliši. Imeti morajo ustrezno kakovost, videz, konstrukcijo, barvo itn. Omenjene dokaze lahko imenujemo tudi fizično okolje, ki privablja, ali odbija porabnike. Če so porabniki zadovoljni in imajo dober vtis, se bodo še vračali k istim izvajalcem.

Avtorja Vukovič in Završnik (2010, 35) opredelita marketinški splet kot »niz nadzorljivih, taktičnih marketinških orodij, ki jih podjetje združi za ustvarjanje zelenega odgovora na ciljnem trgu.«

Marketinški splet se enakovredno uporablja na medorganizacijskih in potrošniških trgih. S porastom trženja storitev in vse večjo zapletenostjo industrijskega trženja, se je marketinški splet 4 P razširil še na ljudi, fizične dokaze in procese, ter tako postal 7 P (Fill in Mckee 2011, 18).

Avtorica Konečnik Ruzzier (2018, 11) pojasni, da je trženjski splet »skupek trženjskih elementov, ki jih podjetje uporablja, da doseže svoje trženjske cilje na ciljnem trgu.« 4 P predstavljajo izdelčni trženjski splet, 3 P pa storitveni trženjski splet.



Slika 4: Sedem P marketinškega spleta

Vir: Konečnik Ruzzier 2018, 11.

3 MEDORGANIZACIJSKI MARKETING

Na medorganizacijskih trgih kupujejo podjetja in institucije izdelke ali storitve, ki jih imajo namen uporabiti v lastnem proizvodnem procesu, za nadaljnjo preprodajo ali potrošnjo. Medorganizacijski marketing je marketing, kjer se v vlogi kupca pojavljajo organizacije. Za medorganizacijski trg je značilno manjše število kupcev, zato so odnosi med dobavitelji in odjemalci zelo tesni. Prav tako so ponudbe prilagojene posameznim kupcem. *Business-to-business marketing* je bistveno drugačen od potrošniškega marketinga. Podjetja na medorganizacijskih trgih kupujejo izdelke oz. storitve z namenom zadovoljiti potrebe v podjetju ali pa za podporo lastnemu procesu v organizaciji. Prav tako je na medorganizacijskih trgih veliko večji proračun kot na potrošniških trgih. Izdelki in storitve imajo veliko večji vrednostni obseg (Jerma 2013, 43–45).

3.1 Značilnosti medorganizacijskega marketinga

- *Manjše število kupcev:* podjetja, ki prodajajo svoje storitve ali izdelke, imajo manjše težave z identificiranjem potencialnih kupcev. Na medorganizacijskih trgih je manjše število kupcev.
- *Večji kupci:* pri večini nakupov je udeleženo manjše število kupcev.
- *Tesni odnosi med dobaviteljem in odjemalcem:* na medorganizacijskih trgih je manjše število odjemalcev, zato so odnosi med dobavitelji in odjemalci tesni. Posledično morajo dobavitelji svojo ponudbo prilagoditi potrebam odjemalcev. Pogodbe lahko vključujejo tudi tehnične zahteve in dobavne želje s strani kupcev. Kupci pričakujejo od odjemalcev določeno kakovost.
- *Geografska osredotočenost kupcev:* za medorganizacijske kupce je značilno, da so geografsko koncentrirani. To vpliva na izbiro kanala distribucije. Večina izdelkov na medorganizacijskih trgih se proda s pomočjo prodajnega osebja podjetja.
- *Izpeljano povpraševanje:* povpraševanje po medorganizacijskem blagu je izpeljano iz povpraševanja po potrošniških dobrinah. Če upade povpraševanje po potrošniških dobrinah, se zmanjša tudi povpraševanje po medorganizacijskih dobrinah. Pomembno je, da medorganizacijski tržniki spremljajo nakupne vzorce končnih potrošnikov.
- *Neelastično povpraševanje:* neelastično povpraševanje pomeni, da cene nanj malo vplivajo. Na kratek rok je povpraševanje še posebej neelastično, saj proizvajalci ne morejo hitro spreminjati proizvodnih postopkov.
- *Nestalno povpraševanje:* povpraševanje na medorganizacijskih trgih je precej bolj spremenljivo kot na potrošniških trgih. Če se potrošniško povpraševanje poveča le za deset odstotkov, lahko to povzroči za 200 odstotkov večje medorganizacijsko povpraševanje.
- *Strokovno kupovanje:* na medorganizacijskih trgih so izdelki in storitve veliko bolj tehnično kompleksni, visoke vrednosti in zahtevajo strokovni pristop, zato kupujejo blago usposobljeni nabavniki, ki dobro poznajo tehnike pogajanj.

- *Več dejavnikov vpliva na nakup:* pri odločitvi za nakup medorganizacijskega blaga sodeluje več ljudi, od tehničnih strokovnjakov, menedžerjev do nabavnih agentov. Vsak izmed udeležencev ima različno močan vpliv na nakup, zato morajo biti prodajni zastopniki dobro usposobljeni s strani medorganizacijskih tržnikov. Osebna prodaja je najpomembnejši instrument marketinškega komunikacijskega spleta na medorganizacijskih trgih.
- *Pomembnejša vloga tehnologije:* pomembno je prilagajanje ustreznim proizvodnim standardom.
- *Interakcija:* dobavitelj in odjemalec se drug drugemu prilagajata, saj oba želita doseči svoje cilje.
- *Ustvarjanje dodane vrednosti:* tesno sodelovanje med kupci in ponudniki omogoča možnost skupnega ustvarjanja novih izdelkov in storitev.
- *Zakup:* veliko organizacijskih odjemalcev različno opremo dajejo v zakup, namesto da bi jo kupili.

(Jerman 2013, 47–49)

Zelo pomemben vidik B2B trženja se nanaša na nakupne procese za nakup blaga in storitev. Na potrošniških trgih se odločitve sprejemajo hitro, stopnje tveganja so nizke, poudarek pa je na čustvenih vidikih, ki so povezani z nakupom. Na medorganizacijskih trgih pa so tveganja precej velika, zato odločitve trajajo dalj časa in vključujejo veliko več ljudi. Interakcija med organizacijama temelji predvsem na razumevanju potreb poslovnih strank. Na potrošniških trgih se nakupi po navadi opravijo posamično in pogosto, na B2B trgih pa je nakup skupinska dejavnost, pri kateri se sestava in velikost skupine spreminjata glede na izdelek ali storitev, ki se kupuje. Skupina se imenuje enota odločanja ali odkupni center. Člani skupine pa so naslednji:

- *Višje vodstvo:* se zavzema za zmanjšanje stroškov in uporabo najsodobnejše tehnologije.
- *Finančni direktor:* želi doseči najboljšo vrednostno in finančno rešitev.
- *Vodja nabave:* se zavzema za pridobitev vrednosti za denar ter povečanje lastne verodostojnosti in zadovoljstvo sodelavcev.
- *Inženir načrta:* uporaba sodobne opreme.
- *Vodja proizvodnje:* zmanjšuje obratovalne stroške in izboljšuje zanesljivost.
- *Svetovalci:* svetujejo, kako izboljšati učinkovitost obrata in delovne pogoje zaposlenih.

Vse več B2B organizacij se vključuje na mednarodne trge. Napredek tehnologije, predvsem interneta, je organizacijam omogočil, da lahko poslujejo kjer koli. Za uspeh podjetij na medorganizacijskih trgih je ključnega pomena vzdrževanje pozitivnih odnosov med organizacijami. Sodelovanje in partnerstvo pri razvoju, ponudbi in podpori izdelkov ter storitev velja za enega izmed ključnih elementov medorganizacijskega trženja (Fill in Mckee 2011, 7,8).

Preglednica 1: Razlike med medorganizacijskimi trgi in trgi končnih odjemalcev

| | Medorganizacijski (B2B) trgi | Trgi končnih odjemalcev |
|---------------------|--|---|
| Izdelki in storitve | Po navadi gre za zelo tehnične izdelke, zelo pomembne pa so tudi podporne storitve, kot so servisi, izobraževanje in svetovanje. | Izdelki so standardizirani, bolj preprosti in prirejeni končnim odjemalcem. Podporne storitve niso tako pomembne kot na trgih B2B. |
| Komuniciranje | Poudarek je predvsem na osebni prodaji, osnovni cilj komuniciranja je prodaja izdelka. | Poudarek je predvsem na oglaševanju. Poleg prodaje so pomembni še cilji poznavanja izdelkov pri potencialnih odjemalcih. |
| Marketinške poti | Marketinške poti so kratke, kar pomeni, da izdelki neposredno prehajajo od proizvajalcev do organizacij, ki so uporabniki. | Marketinške poti so daljše, kar pomeni, da izdelki do končnih uporabnikov prehajajo s pomočjo številnih posrednikov (proizvajalec, prodaja na debelo, prodaja na drobno). |
| Odnosi z odjemalci | Odnosi so relativno dolgi in zapleteni, pogodbe o nakupih so dolgoročne. | Odnosi so bolj kratkoročni, manjše je tudi število stikov. |
| Odločitveni procesi | Odločitve sprejema večje število zaposlenih v organizacijah. | Odločitve sprejema posameznik ali gospodinjstvo. |
| Cene | Organizacije zahtevajo konkurenčne ponudbe in izberejo ponudnika, ki jim najbolj ustreza. Cena se po navadi določi s pogajanjem. | Končni odjemalci plačajo ceno po ceniku. Cena je po navadi fiksna in se ne določa s pogajanjem. |

Vir: Iršič, Milfelner, Pisnik 2018, 73.

3.2 Strategija poslovanja podjetja na medorganizacijskem trgu

V interesu vsake organizacije ali posameznika je, da ima dobro zastavljeno strategijo poslovanja oziroma pot do cilja. Da je strategija uspešna, je pomembno, da ima tako posameznik kot organizacija dobro organiziranost v procesu dela in poslovanja. Vodilni strokovnjaki, menedžerji in posamezniki morajo imeti dovolj izkušenj, biti morajo aktivni in pozitivno naravnani ter razvijati in uporabljati nova znanja. Uspešni menedžerji nenehno spoznavajo notranje in zunanje okolje, mu sledijo, ga spreminjajo in v njem ter o njem odločajo (Meško Štok 2011, 20).

Na podlagi vizije, smotrov, poslanstva, politike, kulture in neposrednih informacij lahko organizacija načrtuje svoje cilje. Zelo pomembno je, da v rast in razvoj vključuje vse zaposlene. Prav tako jih je treba vključevati v upravljanje na podlagi dejstev in procesov, nenehno učenje, ustvarjanje znanja, inoviranje in izboljševanje, na pridobivanje multidisciplinarnega znanja ter na vlogo in pomen menedžerjev. Strategija podjetja ima velik pomen, saj če je dobro zastavljena vodi k uspešnosti organizacije. Strategija v osnovi opredeljuje cilje, ugotavljanje potreb, uporabljanje in ustvarjanje znanja. Ko iščemo strategijo podjetja, je treba iskati strateške možnosti v notranjem in zunanjem okolju organizacije (Meško Štok 2011, 20,21).

3.2.1 Nabavno trženje med organizacijami

Podjetje, ustanova ter institucije morajo biti oskrbljeni z materialnimi sredstvi, ki jih je pomembno pridobiti po najnižjih stroških logističnih povezav, prevozov, skladiščenja ter proizvodnje. Strategija trženja med organizacijami se začne že v nabavnem trženju. V širšem smislu je nabavno trženje vse, kar podjetje nabavlja za lastne potrebe in delovanje. Stopnje nabavljanja v trženju med organizacijami so naslednje:

- predvidevanje in spoznavanje potreb,
- opredelitev potreb,
- pridobivanje potreb,
- ocenjevanje ponudb (kakovost, cena, stroški, dobavni roki),
- izbira pravega dobavitelja,
- postopek naročanja,
- ocenjevanje pravilnosti izbire dobavitelja,
- načrtovanje nabave,
- distribucija,
- pravočasnost dobave materiala od dobavitelja do proizvodnje.

V organizaciji je izvajanje nabave materialov in surovin zastavljeno s konceptom »natanko ob času«, kar pomeni, da ni zamude, ni čakanja in ni kopičenja zalog. Pri tem so pomembni tesni odnosi z dobavitelji, dobra kakovost, kratki dobavni roki in dober odnos do sodelavcev. V manj

urejenih okoljih pa se izvaja koncept »za vsak slučaj«, pri katerem so možni izpadi ter nastajajo zmerne zaloge. V organizaciji se management odloči za izvajanje katerega koli koncepta. Vsak koncept ima svoje prednosti. Prednosti koncepta »natanko ob času«: pogajanje o cenah zaradi večje količine nabave, nižji transportni stroški, zmerna kakovost, nižji stroški, dobri odnosi med organizacijami in preprostejše načrtovanje. Prednosti koncepta »za vsak slučaj«: razdelitev tveganja, več tekmovanja med dobavitelji, manj odvisnosti od enega dobavitelja ter manj materialne in moralne odgovornosti do dobaviteljev. Strategije v nabavnem trženju obsegajo vrsto področij:

- načrtovanje materialnih potreb,
- oskrbovanje,
- obvladovanje kakovosti,
- analiziranje vrednosti.

(Meško Štok 2011, 58–60)

3.2.2 Prodajno trženje med organizacijami

Strategije v prodajnem trženju delimo na (Meško Štok 2011, 60–62):

- *Strategije po panogah odjemalcev*: poznamo organizacije s kosovno ali individualno proizvodnjo, organizacije z množično proizvodnjo in organizacije s procesno-serijsko proizvodnjo.
- *Strategije diferenciranja*: podjetje ima storitev ali proizvod, ki je edinstven in ugaja potrebam ter željam kupcev.
- *Strategije osredotočenja*: podjetje svoje resurse osredotoči na določeno skupino odjemalcev.
- *Strategije prehitevanja*.

Za uspešnost proizvoda ali storitve je treba pripraviti dobro strategijo trženja, in sicer je treba spodbujati in obravnavati povpraševanje glede na zahteve odjemalcev, segmentirati trg, diferencirati proizvod, prenoviti proizvod in kljub temu krepiti in obdržati tržne poti. V notranjem in zunanjem okolju prihaja do odločitev o novih proizvodih in inoviranju. Te odločitve se dogajajo med odjemalci in dobavitelji. Ko se razvijajo novi proizvodi, se v podjetju določijo menedžerji proizvoda, menedžerji novega proizvoda, razvojne skupine in oddelke za nove programe.

Meško Štok zapiše (2011, 62,63): »Strategije v prodajnem in nabavnem trženju med organizacijami so zrcalne, saj je vsaka prodaja tudi nakup in obratno. Osnovni dejavnik strategije so razmerja med organizacijami: odjemalcev, dobaviteljev in konkurentov«.

4 PODJETJE DSV

Od ustanovitve leta 1976 je podjetje z vrsto združitvev ohranilo ključni položaj v svetovni prometni industriji. Kot rezultat so postali močnejši in večji. S prevzemom Panalpine Welttransport je podjetje še okrepilo svojo globalno mrežo in tako postalo četrto največje podjetje na področju prometa in logistike (DSV history, 2020a).

4.1 Zgodovina in značilnosti podjetja DSV – Global Transport and Logistics

Začetki podjetja segajo v leto 1976, ko je Leif Tullberg in devet neodvisnih prevoznih podjetij ustanovilo DSV, De Sammensluttede Vognmænd. Podjetje je delovalo kot prevoz za lastnike in je opravljalo samo pogodbene prevoze in dobave. Kmalu je postala vizija vstopiti na mednarodni prevozni trg. Vizijo so uresničili leta 1989 s prevzemom dveh konkurenčnih izvoznih podjetij Borup Autotransport A/S in Hammerbro A/S-Bech Trans, nato leta 1997 s prevzemom Samson Transport Co. A/S in leta 1999 s prevzemom Svex Group. To so bile pomembne pridobitve, saj so spremenile storitve ter ustvarile okvir za mednarodno prihodnost podjetja (DSV history, 2020b).

Velik korak za podjetje je bil nakup podjetja DFDS Dan Transport Group, leta 2000. S tem nakupom je podjetje okrepilo globalno mrežo ter vstopilo na nove tržne segmente. Poleg storitev cestnega prevoza v Skandinaviji, Veliki Britaniji in v Evropi je nakup omogočil celovito logistično postavitve, prav tako pa je podjetje s tem nakupom pridobilo ključni položaj v zračnem prometu in čezmorskih prevozih na trge ZDA in Azije. Leta 2005 je podjetje s prevzemom J.H. Bachmann še dodatno okrepilo položaj v panogi zračnega in pomorskega prometa. Z nakupom ABX LOGISTICS leta 2008 je DSV pridobil prisotnost v Južni Ameriki, poleg tega pa je okrepil položaj v Evropi, zlasti v Italiji, Nemčiji, Franciji in Španiji. Med gospodarsko krizo leta 2008 je podjetje zniževalo svoje stroške. Zelo učinkovita se je izkazala tudi politika podjetja, da ima prostore in vozila v najemu in ne v lasti. S tako politiko je podjetje lahko uspešno preživelo finančno krizo, saj lahko v primeru zmanjšanja povpraševanja le odstopijo in v primeru povečanja povpraševanja najamejo dodatne zmogljivosti. Leta 2015 je podjetje kupilo UTI Worldwide s sedežem v Kaliforniji ter si tako pridobilo položaj v Severni Ameriki. Leta 2019 je DSV združil moči s Panalpino Welttransport, ter tako postalo četrto največje svetovno podjetje za transport in logistiko (DSV history, 2020c).



Global Transport and Logistics

Slika 5: Logotip podjetja DSV – Global Transport and Logistics

Vir: DSV, 2020.

Podjetje zaposluje več kot 60.000 ljudi ter ima svoje pisarne in poslovalnice v več kot 80. državah po svetu. Podjetje ima več kot 1.400 poslovalnic in skladišč po vsem svetu, kar omogoča, da so blizu lokalnim trgom, hkrati pa lahko izkoristi globalno perspektivo in mrežo za zagotovitev najboljše možne storitve po zelo konkurenčnih cenah.

Leta 2001 se je podjetje razdelilo na tri divizije. Vsaka divizija ima svojega direktorja, ki odgovarja izvršnemu odboru. S tako razdelitvijo so podjetje želeli ločiti glede na vrsto transporta, saj se je tako lažje približati strankam in njihovim potrebam. Divizije podjetja DSV:

- *DSV Road*: DSV Road je eden izmed vodilnih cestnih tovornih prevoznikov v Evropi z distribucijskimi omrežji v Severni Ameriki in Afriki. Vsak dan je odpremljenih več kot 20.000 tovornjakov za prevoz blaga. Ta divizija predstavlja največji delež v skupini DSV. Letno je z divizijo DSV Road prepeljana več kot 25.000.000 pošiljk. Pod to divizijo spadajo logistične rešitve, carinjenje, pakiranje, sortiranje, označevanje in upravljanje zalog. Pod DSV Road sodi prav tako obravnavano podjetje DSV Transport, d. o. o.
- *DSV Air & Sea*: divizija ponuja alternativne poti in prilagodljive urnike, ki ustrezajo tudi najzahtevnejšim logističnim zahtevam z vseh delov sveta in se ukvarja s pomorskim in letalskim transportom. Vsako leto opravijo več kot 2.600.000 TEU-jev morskega tovora in 1.700.000 ton zračnega tovora. Podjetje ponuja tudi multimodalni transport, pri katerem lahko transport organizira na več kot en način (cestno in pomorsko, cestno in letalsko ali cestno, pomorsko in letalsko).
- *DSV Solutions*: pri DSV Solutions skupaj s strankami podjetje sodeluje pri načrtovanju in dostavi logističnih rešitev, s povečanjem obratovanja in stroškovne učinkovitosti. Podjetje upravlja na stotine logističnih objektov, ki obsegajo skupno 6.000.000 kvadratnih metrov površine.



Slika 6: Divizije podjetja DSV – Global Transport and Logistics

Vir: DSV, 2020.

Divizije omogočajo hitro prilagodljivost in fleksibilnost na spremembe na trgu. Prav tako omogočajo specializacijo storitev zahtevam partnerjev ter hitro in neodvisno odločanje (DSV, 2020).

Preglednica 2: Največji svetovni logisti po prihodkih leta 2018

| Mesto | Ime podjetja | Prihodki (v milijonih dolarjev) |
|-------|--------------------------------------|---------------------------------|
| 1 | DHL Supply Chain & Global Forwarding | 28.120 |
| 2 | Kuehne + Nagel | 25.320 |
| 3 | DB Schenker | 19.968 |
| 4 | Nippon Express | 18.781 |
| 5 | C.H. Robinson | 16.631 |
| 6 | DSV | 12.411 |
| 7 | XPO Logistics | 10.850 |
| 8 | Sinotrans | 10.174 |
| 9 | UPS Supply Chain Solutions | 9.814 |
| 10 | J.B. Hunt (JBI, DCS & ICS) | 8.214 |

Vir: Logistics Management, 2019.

4.2 Strategija poslovanja podjetja DSV – Global Transport and Logistics

Strategija podjetja DSV – Global Transport and Logistics se glasi: »Želimo biti vodilni svetovni dobavitelj, ki izpolnjuje potrebe kupcev po transportnih in logističnih storitvah, se usmerja v obsežno rast in je med najbolj dobičkonosnimi v naši panogi.«



Slika 7: Štiri strateška fokusna področja DSV-ja

Vir: DSV, 2020.

Podjetje strankam ponuja visoko in konkurenčno prevozno in logistično storitev. Aktivno si prizadeva za dobičkonosno in uravnoteženo tržno rast. Operativna odličnost procesov je ključnega pomena za delovanje z najvišjo produktivnostjo, kar podjetju omogoča, da so konkurenčni, kakovostni in pravočasni. Podjetje si prizadeva pritegniti, motivirati in obdržati nadarjene ljudi s ponudbo odgovornosti, opolnomočenja in rasti (DSV vision and strategy, 2020d).



Slika 8: Slogan podjetja DSV

Vir: DSV, 2020.

5 EMPIRIČNI DEL – RAZISKAVA O STRATEGIJI MEDORGANIZACIJSKEGA MARKETINGA PODJETJA DSV TRANSPORT, D. O. O.

V empiričnem delu zaključne projektne naloge smo raziskovali, proučili in opredelili strategijo medorganizacijskega marketinga podjetja DSV Transport, d. o. o. Podjetje je uspešno in se na trgu predstavlja kot ponudnik cestnega transporta. Sem spada carinsko posredovanje, skladiščenje, organiziranje transporta in logistične storitve. Na primeru podjetja DSV Transport, d. o. o. smo želeli prikazati, kakšno strategijo medorganizacijskega marketinga podjetje izvaja.

5.1 Predstavitev podjetja DSV Transport, d. o. o.

Začetki podjetja segajo v leto 1977, ko je bila ustanovljena mednarodna agencija Eurošped s poslovnimi enotami po celi Jugoslaviji. V tem času je bila primarna dejavnost podjetja carinsko posredovanje, transport pa je predstavljal le 10 % poslovanja. V 90. letih se je podjetje preimenovalo v Eurošped 2001, d. o. o. Leta 1999 je podjetje prejelo potrdilo o kakovosti ISO 9001 za storitve v skladiščenju, prevozu in carinjenju. Pomembna prelomnica za podjetje je bila združitev s podjetjem DFDS Transport Group leta 2005, podjetje postane DFDS Transport, d. o. o., Slovenia. Leta 2007 pa se podjetje preimenuje v DSV Transport, d. o. o. Podjetje ima sedež v Kranju ter pet poslovnih enot v Ljubljani, Kopru, Vrtojbi, Novem mestu in na Brniku.

Preglednica 3: Tržni delež in prihodki podjetij leta 2018

| Mesto | Ime podjetja | Tržni delež | Prihodki (v milijonih evrih) |
|-------|------------------|-------------|------------------------------|
| 1 | INTEREUROPA | 6,8% | 114,347 |
| 2 | SCHENKER | 2,2% | 46,770 |
| 3 | DSV TRANSPORT | 2,2% | 46,199 |
| 4 | CARGO-PARTNER | 1,7% | 39,133 |
| 5 | T.P.G. LOGISTIKA | 1,5% | 38,768 |

Vir: DSV Transport, d. o. o., 2020.

Podjetje ima zaposlenih več kot 150 ljudi. Ponuja storitve vseh treh divizij. V letu 2017 je bilo podjetje na šestem mestu po prihodkih. Kar 140 zaposlenih je ustvarilo 38.711.812 evrov prihodkov ter 935.251 evrov čistega dobička (DSV Transport, 2020).

| | Naziv in sedež podjetja | Celotni prihodki | Čisti dobiček / izguba | Število zaposlenih |
|----|-------------------------|------------------|------------------------|--------------------|
| 1 | POŠTA SLOVENIJE d.o.o. | 221,074,894.76 | 8,242,376.68 | 5,375 |
| 2 | LUKA KOPER, d.d. | 194,635,645.00 | 40,581,116.00 | 881 |
| 3 | INTEREUROPA d.d. | 94,348,124.12 | -3,455,083.01 | 595 |
| 4 | BTC d.d. | 64,240,682.45 | 5,512,082.24 | 325 |
| 5 | SCHENKER d.d. | 39,310,484.24 | 3,109,877.95 | 134 |
| 6 | DSV Transport d.o.o. | 38,711,812.00 | 935,251.00 | 140 |
| 7 | T.P.G. LOGISTIKA d.o.o. | 30,762,990.62 | 450,308.15 | 48 |
| 8 | cargo-partner d.o.o. | 28,657,688.75 | 723,082.10 | 86 |
| 9 | DHL Logistika, d.o.o. | 24,249,645.94 | 648,069.68 | 57 |
| 10 | FMS LOGISTIKA d.o.o. | 23,852,815.44 | 170,979.38 | 15 |

Slika 9: Največji logisti po prihodkih leta 2017 v Sloveniji

Vir: Transport & Logistika, 2017.

V podjetju je osnovna dejavnost mednarodna špedicija, v okviru nje pa potekajo naslednje dejavnosti: transport po vodi, cesti in zraku; carinsko posredovanje in skladiščenje. Podjetje je razdeljeno na štiri poslovna področja:

- *Področje kopenskega prometa:* sem spadajo poslovalnice v Kranju, Ljubljani in Vrtojbi. Poslovalnica v Kranju se ukvarja s carinskim posredovanjem, transportom in skladiščenjem. Transportni oddelek je razdeljen na manjše oddelke, znotraj katerih je transport razdeljen po geografski legi držav. V Ljubljani se poslovalnica ukvarja le s carinskim posredovanjem, v Vrtojbi pa poleg carinskega posredovanja tudi v manjšem obsegu s transportom.
- *Področje letalskega in pomorskega prometa:* sem spadata poslovalnici Koper in Brnik. V Kopru se v največjem obsegu ukvarjajo z organizacijo ladijskih prevozov, ki mu sledita organizacija cestnih transportov in carinsko posredovanje. Na Brniku pa se ukvarjajo z organizacijo letalskih prevozov in carinskim posredovanjem.
- *Področje logistike:* sem spadata poslovalnici v Novem mestu in Kranju. Poslovalnici skladiščita in dobavljata blago za različne naročnike. Del skladišča v Kranju je pod najemom farmacevtskega podjetja Bayer.
- *Področje poslovne uprave:* sedež je v Kranju in je sestavljen iz različnih oddelkov: finančnega in računovodskega oddelka, oddelka informatike in vodstva podjetja.



Slika 10: Poslovalnice podjetja DSV Transport, d. o. o.

Vir: DSV Transport, 2020.

5.1.1 Poslanstvo in vizija podjetja

Vizija podjetja je postati globalni ponudnik, ki izpolnjuje potrebe strank po transportnih in logističnih storitvah. S hitro rastjo želi podjetje postati ena izmed najbolj donosnih družb v svoji panogi. Tako lahko podjetje nastavi hitrost in smer lastnega razvoja, hkrati pa je privlačen poslovni partner. Podjetje ponuja konkurenčno in inovativno transportno-logistično podporo na trgih in tržnih segmentih, kjer lahko doseže vodilno in dobičkonosno vlogo v korist lastnikov, kupcev in zaposlenih (DSV Transport, 2020).

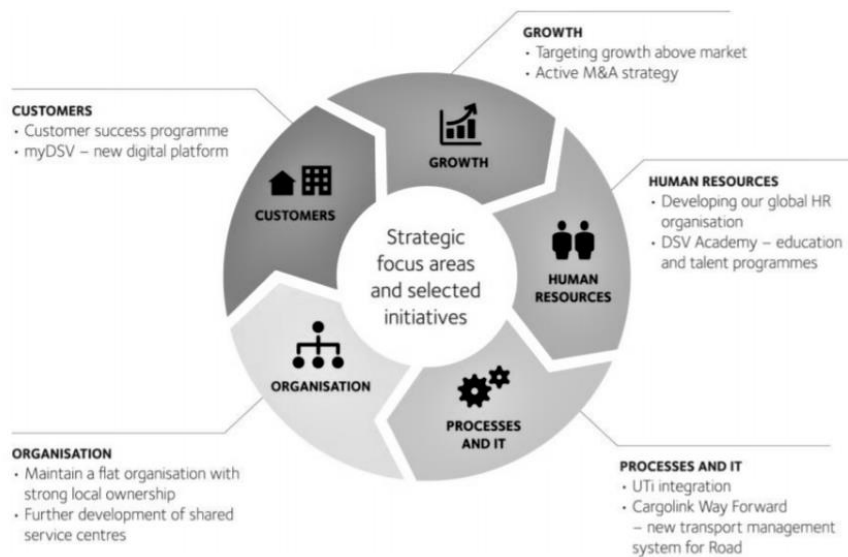
Poslanstvo podjetja je aktivno prizadevanje za dobičkonosno rast, uravnoteženo med trdno tržno rastjo in aktivnim pristopom pridobivanja, ki ga vodijo tržne ambicije podjetja. Notranja učinkovitost in standardizacija v poslovnih procesih sta ključnega pomena za delovanje z nizkimi stroški, ki omogočajo, da so konkurenčni, pravočasni in kakovostni v storitvah, ki jih zagotavljajo strankam. Poslanstvo družbe je prav tako zagotoviti pogoje kupcem, da se osredotočijo na svoj posel (DSV Transport, 2020).

Podjetje izvaja kulturo One DSV, kjer so vključene vrednote in cilji podjetja ter od svojih zaposlenih pričakuje dober odnos s sodelavci in s strankami. Cilj te kulture je obdržati obstoječe stranke, tako, da jim zagotavljajo odlične izkušnje in kakovostne storitve. Prav tako je cilj služiti strankam na najboljši možni način, med opravljanjem dobičkonosne dejavnosti. Od zaposlenih je pričakovano, da delajo transparentno in so usmerjeni k dobrim rezultatom ter dobičku. Od vodje podjetja je pričakovano, da motivira zaposlene in dobro zastopa družbo DSV (DSV Transport, 2018).

Vrednote podjetja so: stranke najprej, dobičkonosna rast, operativna odličnost in ljudje.

5.1.2 Strategija poslovanja podjetja

Podjetje si prizadeva izboljšati položaj med vodilnimi špediterji na področju transporta v Evropi ter imeti nadpovprečno rast. Prav tako si podjetje prizadeva postati eden od globalnih špediterjev na področju pomorskega in letalskega transporta. Strankam želi ponuditi globalne in konkurenčne transportne in logistične storitve visoke kakovosti. Podjetje si nenehno prizadeva, da bi stvari naredili bolje kot včeraj. Prav tako si prizadeva za optimizacijo kakovosti, dobavnih rokov in cene v korist strank. Sistematično si prizadeva zagotoviti visoko kakovost in varnost podatkov (DSV Transport, 2020).



Slika 11: Strategija podjetja (pet strateških področij usmeritev)

Vir: DSV Transport, 2020.

Podjetje želi postati eden od petih največjih regionalnih ponudnikov logističnih storitev, kar bodo dosegli z jasno določenimi cilji:

- organizacija družbe se prilagaja potrebam transporta in logistike (tržno, informacijsko ...);
- intenzivna komercialna prisotnost na trgu;
- izobraževanje zaposlenih na področju logistike, transporta in trženja;
- utrditev in razširitev sodelovanja z vsemi državami v skupini DSV;
- integracija na vseh lokacijah, kjer je prisoten DSV ter vzpostavitev sodelovanja;
- vlaganje v skupne projekte;
- vzpostavitev distribucijske mreže v državah nekdanje Jugoslavije;
- ustvarjene povezave v Evropi za servisiranje neevropskih držav.

(DSV Transport, 2020)

5.2 Raziskava in analiza o strategiji medorganizacijskega marketinga podjetja DSV Transport, d. o. o.

V empiričnem delu smo izvedli kvalitativno raziskavo v obliki polstrukturiranega intervjuja z direktorico prodaje in cestnega transporta v podjetju DSV Transport, d. o. o., gospo Mirjam Šmid Radojevič. Intervju smo izvedli v torek, 12. maja 2020, v Struževem. S pomočjo odgovorov smo želeli raziskati, kakšno strategijo medorganizacijskega poslovanja podjetje izvaja.

Na začetku nam je gospa Mirjam Šmid Radojevič predstavila ključne dejavnosti podjetja. Pojasnila nam je naslednje: »Naše ključne aktivnosti podjetja obsegajo vse veje logistike. Sem spadajo transporti po cesti, vodi, zraku, železnici, izredni transporti, dostava manjših pošiljk, distribucija last mile in B2C. Prav tako se podjetje ukvarja s skladiščenjem in dodatnimi storitvami v skladišču, kot so npr. sortiranje, prepakiranje, komisioniranje, etiketiranje, priprave promo-packov in pogodbeno logistiko za avtomobilsko industrijo. Ključne aktivnosti podjetja so tudi carinjenje, intrastat poročila in zunanje-trgovinski posli za stranke.«

Med intervjujem smo želeli ugotoviti, kdo so ključne stranke podjetja DSV Transport, d. o. o. in kako jih pridobivajo. Gospa Mirjam Šmid Radojevič nam je povedala, da so ključni kupci proizvodna podjetja iz vseh industrijskih segmentov (največ iz avtomobilске industrije), tuji prevozniki, špediterji in grosisti. Podjetje jih pridobiva na različne načine, in sicer: z neposredno prodajo, telemarketingom, objavami na družabnih omrežjih, iz medijev in po priporočilih zadovoljnih strank.

Ker smo raziskovali medorganizacijski marketing, nas je zanimalo, kakšno vlogo ima ta v delovanju in poslovanju podjetja. Gospa Mirjam nam je odgovorila: »Brez medorganizacijskega marketinga ni razvoja in širitve. Na ta način se pridobivajo nove stranke in povečuje obseg poslovanja. Ustvarja se cenovna politika podjetja in pravila komuniciranja s strankami.«

Na vprašanje, ali v podjetju izvajajo vse potrebne dejavnosti medorganizacijskega marketinga, je gospa Mirjam težko odgovorila, saj ne vedo za vse poti in pristope. Vsekakor pa uporabljajo nekatere bolj, druge pa manj. Trenutno uporabljajo način komuniciranja z obstoječimi strankami s pomočjo glasil, LinkedIna in Facebooka. Podjetje se zelo malo oglašuje, največ oglasov lahko vidimo na ponjavah kamionov, prav tako pa se ne pojavljajo v medijih. Če se podjetje odloči za oglaševanje, pa so to večinoma donacije, članki v strokovnih revijah in udeležbe na prireditvah Gospodarske zbornice Slovenije. V letu 2019 se je podjetje udeležilo Celjskega sejma, kjer so se predstavili potencialnim strankam.



Slika 12: Oglaševanje na kamionih

Vir: DSV Transport, 2020.

Zanimalo nas je, katere elemente marketinškega spleta podjetje upravlja. Izvedeli smo, da so prisotni vsi elementi marketinškega spleta v njihovem poslovanju. Podjetje ponuja kakovostne storitve po ugodni ceni. Podjetju je prav tako zelo pomemben dobavni rok storitev.

Na vprašanje, kako ocenjujete dejavnosti konkurentov na trgu, je gospa Mirjam odgovorila, da vsi delujejo podobno, in sicer s članki, pojavljanjem v medijih ter agresivno prodajo na terenu. Podjetju so konkurenti tudi prevozniki, ki se ponujajo neposredno na trgu.

Nanašajoč se na prejšnje vprašanje, nas je zanimalo, kakšne prednosti ima DSV Transport, d. o. o. pred konkurenti. Gospa Mirjam nam je odgovorila: »Naše največje prednosti pred konkurenti so naslednje: znanje v vseh vejah špedicije (carinjenje, davki, zakoni, prevozi, specifikke), naša lastna zbirna mreža, mreža skladišč in lastna flota kaminov na severu Evrope. Usmerjeni smo tudi v dobičkonosnost, kar nam omogoča stabilen in dolgoročen razvoj in obstanek na trgu.«

Prav tako nas je zanimalo, kaj je po njihovem mnenju pomembno za dobro načrtovano in izvajano marketinško strategijo. Gospa Mirjam nam je pojasnila, da je pomembno sledenje začrtanim ciljem in rezultatom. Pomembno je tudi tedensko spremljanje poslovanja, selekcioniranje pomembnejših potencialov in dobra politika do stalnih strank.

Za konec intervjuja smo gospe Mirjam zastavili še vprašanje, kako ocenjujejo nadaljnje dejavnosti, razvoj in strategijo medorganizacijskega marketinga v podjetju. Gospa Mirjam nam je odgovorila: »Z oblikovanjem segmentacije strank bomo uredili cenovno politiko glede na pomembnost in velikost stranke ter ustreznost prilagajanja našim storitvam. Načrtujemo razvoj v vedno bolj virtualni svet in zbirne manjše pošiljke, ki jih bomo oglaševali na družabnih omrežjih.«

5.3 Ugotovitve raziskovanja

V prvem delu zaključne projektne naloge smo obravnavali teorijo marketinga in medorganizacijskega marketinga. Prav tako smo predstavili kratko zgodovino, sestavo in strategijo poslovanja DSV – Global Transport and Logistics. V drugem oz. empiričnem delu zaključne projektne naloge pa smo izvedli kvalitativno raziskavo, ki smo jo izvedli v obliki polstrukturiranega intervjuja. Namen naše raziskave je bil odgovoriti na zastavljeno raziskovalno vprašanje: Kakšno strategijo medorganizacijskega marketinga izvaja podjetje DSV Transport, d. o. o.?

Ugotovili smo, da je medorganizacijski marketing zelo pomemben in prisoten v podjetju DSV Transport, d. o. o., saj brez njega ni razvoja in širitve. Z dobro strategijo medorganizacijskega marketinga podjetje pridobiva nove stranke in posledično povečuje obseg poslovanja. Cilj podjetja je postati eden od petih največjih regionalnih ponudnikov logističnih storitev.

Podjetje sledi sloganu matičnega podjetja: *You need it. We move it.* Kar pomeni »Vi potrebujete. Mi dostavimo.« Podjetje si prizadeva za hitre dobavne roke. Zaposleni se izobražujejo na raznih seminarjih in mednarodnih konferencah.

Bistvo njihove strategije za uspešno medorganizacijsko poslovanje je sledenje dobri praksi matične družbe na Danskem. Eden izmed razlogov za uspešno izvajanje medorganizacijskega marketinga je ugled podjetja. Prav tako podjetje skrbi za osebni stik s strankami s pomočjo neposredne prodaje. Pomembno vlogo predstavlja tudi izredno usposobljen kader, ki ima primerno znanje in informacije o trgu. V veliko pomoč pa je tudi matično podjetje na Danskem.

Z izvedeno kvalitativno raziskavo smo ugotovili, da podjetje vključuje vse elemente marketinškega spleta v svojem poslovanju. Podjetje ponuja kakovostne storitve po konkurenčnih cenah, s hitrim dobavnim rokom in dobrim marketinškim komuniciranjem, ki je pomembno za ohranjanje dobrih odnosov in sodelovanja s strankami.

Ugotovili smo tudi, da ima podjetje namen ustvariti čim boljšo povezavo z družbami na Hrvaškem, Srbiji in Makedoniji (DSV Hrvatska, DSV Road Srbija in DSV Road Makedonija). Prav tako ima namen vzpostaviti distribucijske mreže v državah nekdanje Jugoslavije.

5.4 Predlogi za nadaljnji razvoj in poslovanje proučevanega podjetja

Ker medorganizacijski marketing postaja vedno bolj pomemben del strategije poslovanja podjetij, se v podjetju DSV Transport, d. o. o. dobro zavedajo, da je za uspešno poslovanje in pridobivanje kupcev potrebna strategija, ki smo jo spoznali v raziskovalni nalogi. S trenutno strategijo podjetje uspešno posluje, kar smo tudi ugotovili v raziskovalni nalogi. Na domačem in tujem trgu je vedno več konkurence. Podjetju svetujemo, da se držijo jasno zastavljenih ciljev, saj bodo tako lahko postali še bolj uspešni v svoji dejavnosti. Po izvedeni raziskavi je

razvidno, da podjetje želi postati eno izmed vodilnih špediterskih podjetij na področju transporta v Evropi. Zavedajo se, da jih čaka težka pot.

Svetovali bi tudi izdelavo promocijskih video posnetkov, ki bi bili dostopni na spletni strani in družabnih omrežjih. V njih bi podjetje kratko in jedrnato predstavilo svojo dejavnost. Podjetje bi se prav tako moralo bolj usmeriti v digitalni marketing z uporabo internetnega oglaševanja. Na ta način bi podjetje lahko pridobilo veliko potencialnih strank.

Velik del pridobitve novih kupcev v podjetju predstavlja osebna prodaja, zato podjetju predlagamo, da zaposli čim več profesionalnega prodajnega osebja, ki ga naj mesečno izobražujejo na različnih seminarjih in izobraževanjih.

Predlagali bi tudi, da se podjetje usmeri v marketinško komuniciranje, saj predstavlja povezavo med organizacijo in zunanjim svetom. Prav tako predstavlja povezavo s kupci izdelkov ali storitev in vključuje vse marketinške dejavnosti. Z učinkovitim marketinškim komuniciranjem lahko podjetje izboljša svoje poslovanje.

Ker si podjetje želi ustvariti distribucijsko mrežo v državah nekdanje Jugoslavije predlagamo, da se podjetje v prihodnosti poveže z ostalimi podružnicami DSV, ki so na Balkanu (DSV Hrvatska, DSV Road Srbija, DSV Road Makedonija) in pridobi partnerje v Bosni in Hercegovini, Črni gori in na Kosovu. S tem bodo postali močnejši in posledično bodo pridobili veliko novih strank.

6 SKLEP

V sodobnem okolju vedno več podjetij na inovativen način išče organizacijske oblike in značilnosti, ki bi omogočile zadržanje ali povečanje konkurenčnih prednosti na današnjem globalnem trgu. Podjetje mora upoštevati informacije iz zunanega okolja ter razvijati inovativne izdelke in storitve, saj s tem zadovolji potrebe kupcev. Dogajanje v okolju je vedno bolj intenzivno, zato je dobro, da podjetje pozorno spremlja dogajanje v okolju ter se na spremembe sprti prilagaja. Podjetja, ki se zavedajo konkurence lahko hitreje in uspešneje razvijejo učinkovite strateške pristope.

Na medorganizacijskih trgih se morajo podjetja osredotočiti na rešitve, ki bodo koristile obema poslovnima partnerjema in ne samo na izdelke. Če se podjetja osredotočijo le na izdelke, potem bo dolgoročni odnos slab oziroma ga ne bo. Odnose s poslovnimi partnerji je treba negovati. Za uspešno poslovanje podjetja je pomembno, da podjetje potrebe in želje potrošnikov natančno prouči. Pomemben del medorganizacijskega marketinga so cene izdelkov in storitev. Če imamo vzpostavljene dolgoročne odnose, se lahko lažje pogajamo glede cen.

Z izvedeno kvalitativno raziskavo v obliki intervjuja z direktorico prodaje in cestnega transporta podjetja DSV Transport, d. o. o., gospo Mirjam Šmid Radojevič ter analiziranjem medorganizacijskega marketinga smo ugotovili, kako izvajati strategijo poslovanja. V empiričnem delu zaključne projektne naloge smo raziskovali in proučevali strategijo medorganizacijskega marketinga podjetja DSV Transport, d. o. o. Ugotovili smo, da je uspešna strategija eden izmed razlogov, za uspešno poslovanje podjetja. Podjetje skrbi za izobraževanje svojih zaposlenih, kar jim omogoča prednost pred konkurenco. Prav tako ima podjetje znanje v vseh vejah špedicije, kar omogoča strankam, da vse potrebno uredi na enem mestu. Podjetje zagotavlja dobre storitve po ugodnih cenah.

Po opravljeni raziskavi lahko trdimo, da ima podjetje dobro zastavljeno strategijo poslovanja, kar se kaže v dobičku in širjenju podjetja. Svetujemo, da se podjetje drži jasno zastavljenih ciljev, da bo postalo eno izmed petih največjih regionalnih ponudnikov logističnih storitev. Ker pa je konkurenca vedno večja, pa je pomembno, da podjetje nenehno izboljšuje svoje poslovanje in načine trženja.

LITERATURA

- Avtoprevozniki.eu, 2019. *Zanesljive in točne transportne in logistične storitve – DSV Transport d. o. o.* <https://www.avtoprevozniki.eu/podjetje/dsv-transport-d-o-o-> (26. 1. 2020)
- Blythe Jim. 2014. *Principles & practice of marketing*. 3. izd. Velika Britanija: Ashford Colour Press Ltd.
- Cateora R. Philip in Graham L. John. 2002. *International Marketing*. 11. izd. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Devetak, Gabrijel. 2007. *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- DSV, 2020a. *About DSV*. <https://www.dsv.com/About-DSV> (26. 1. 2020)
- DSV, 2020b. *DSV history*. <https://www.dsv.com/About-DSV/history> (10.4.2020)
- DSV, 2020c. *DSV vision and strategy*. <https://www.dsv.com/About-DSV/Vision-and-strategy> (10. 4. 2020)
- DSV Global Transport and Logistics. 2020. *Sharepoint dsvcentral*. <https://dsvcorp.sharepoint.com/sites/dsvcentral> (5. 2. 2020)
- DSV Global Transport and Logistics. 2020. *Sharepoint Slovenija*. <https://dsvcorp.sharepoint.com/sites/SI> (5. 2. 2020)
- DSV Transport, d. o. o. 2019. Interno gradivo DSV Transport, d. o. o.
- DSV Transport, d. o. o. 2020. Interno gradivo DSV Transport, d. o. o.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Fill Chris in Mckee Scot. 2011. *Business Marketing Face to Face*. Goodfellow Publishers Ltd. <https://search.proquest.com/docview/2131370954/bookReader?accountid=31479> (11. 5. 2020)
- Iršič Matjaž, Milfelner Borut, Aleksandra Pisnik. 2018. *Marketing - Temeljni koncepti in njihova uporaba v digitalnem okolju: znanstvena monografija*. Maribor.
- Jerman, Damjana. 2013. *Mednarodni marketing*. IBS Mednarodna poslovna šola Ljubljana.
- Kodrin, Lidija, Kregar Brus, Aleksandra in Šuster Erjavec, Hana. 2013. *Osnove trženja*. 2. izdaja. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Konečnik Ruzzier, Maja. 2018. *Temelji trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kotler, Philip, Wong, Veronica, Saunders, John, Armstrong, Gary. 2005. *Principles of Marketing*. 4. izd. Harlow: Pearson Education Limited.
- Logistics Management, 2019. *2019 Top 50 Third Party Logistics (3PL) providers: »Amazonization« driving change across the board*. https://www.logisticsmgmt.com/article/top_50_third_party_logistics_3pl_providers_amazonization_driving_change_acr (20. 4. 2020)
- Meško Štok, Zlatka. 2011. *Trženje med organizacijami – usmeritev managementa in tržnikov v znanje*. Zavod za varnostne strategije pri Univerzi v Mariboru.
- Snoj Boris in Gabrijan Vladimir. 2015. *Marketing konceptualne in celostne razsežnosti*.

1.natis. Maribor: Založba Pivec.

Transport & Logistika, 2017. *100 največjih logistov.*

<https://www.etransport.si/novice/100-najvecjih-logistov> (25. 4. 2020)

Vukovič Goran in Završnik Bruno. 2010. *Marketing.* Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.

PRILOGE

- Priloga 1 Vprašanja za intervju z direktorico prodaje in cestnega transporta podjetja DSV Transport, d. o. o., gospo Mirjam Šmid Radojevič.

1. Katere so ključne poslovne dejavnosti vašega podjetja?
2. Kdo so vaši ključni kupci in kako jih pridobivate?
3. Kakšno vlogo ima medorganizacijski marketing v delovanju in poslovanju vašega podjetja?
4. Ali izvajate vse potrebne dejavnosti medorganizacijskega marketinga?
5. Katere elemente marketinškega spleta upravljate in na kakšen način?
6. Kako ocenjujete dejavnosti konkurentov na trgu?
7. Kakšne prednosti imate pred konkurenti?
8. Kaj je po vašem mnenju pomembno za dobro načrtovano in izvajano marketinško strategijo?
9. Kako ocenjujete nadaljnje dejavnosti, razvoj in strategijo medorganizacijskega marketinga vašega podjetja?