

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

KARIN KRMELJ

KOPER, 2011

2011

DIPLOMSKA NALOGA

KARIN KRMELJ



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

ANALIZA TRŽENJA LOGISTIČNIH  
STORITEV ŠPEDITERSKEGA PODJETJA

Karin Krmelj



## POVZETEK

V današnjem času hitrih sprememb pridobivajo logistične storitve vse večji pomen. Zaradi vedno večje konkurence med ponudniki teh storitev je pomemben način trženja, ki se ga poslužuje posamezno podjetje. V diplomski nalogi je obravnavano trženje logističnih storitev špediterskega podjetja DSV Transport, d. o. o. V teoretičnem delu so najprej opisani osnovni pojmi trženja in logistike, v praktičnem delu pa je podrobneje predstavljen trženjski splet. Opravljena je tudi analiza trženja obravnavanega podjetja. Na osnovi ugotovitev je podano nekaj predlogov za povečanje prodajne učinkovitosti. Podjetje posluje uspešno, le nekaj več pozornosti bi moralo nameniti dobaviteljem - podprevoznikom in promociji oziroma prepoznavnosti podjetja ter razvoju novih izdelkov.

*Ključne besede:* logistika, trženje storitev, trženjski splet, prodajna učinkovitost, tržno komuniciranje.

## SUMMARY

In the present time of constant rapid changes logistic services are gaining importance. Due to increasing competition among providers of these services, marketing methods, practiced by an individual company are crucially influencing its success on the market. This bachelor thesis addresses the marketing of logistic services of the forwarding company DSV Transport, d. o. o. In the theoretical section the basic concepts of marketing and logistics are described. The practical section consists of a detailed presentation of the marketing mix and an in-depth analysis of company's marketing. Based on the findings, suggestions on how to increase sales effectiveness are made. Although the company is operating successfully, it should give slightly more attention to subcontractors, the promotion and recognizability of the company. There is also room for improvement at developing new products.

*Keywords:* logistics, service marketing, service marketing mix, sales effectiveness, marketing communication.

UDK: 339.138:656(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela .....	2
1.3	Metode za doseganje ciljev diplomskega dela .....	2
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.....	2
<b>2</b>	<b>Teoretična izhodišča.....</b>	<b>3</b>
2.1	Trženje storitev.....	3
2.2	Logistika.....	5
2.2.1	Elementi logističnega sistema .....	6
2.2.2	Pomen logistike za podjetje.....	9
<b>3</b>	<b>Predstavitev podjetja DSV Transport, d. o. o.....</b>	<b>11</b>
3.1	Zgodovina podjetja.....	11
3.2	Organizacija družbe.....	12
<b>4</b>	<b>Trženjski splet .....</b>	<b>14</b>
4.1	Logistična storitev .....	14
4.1.1	Transport .....	15
4.1.2	Carinsko posredovanje .....	18
4.1.3	Skladiščenje.....	19
4.2	Cena.....	19
4.2.1	Cena cestne transportne storitve.....	20
4.2.2	Plačilni pogoji .....	21
4.3	Kraj izvajanja storitev .....	22
4.4	Promocija oziroma tržno komuniciranje .....	23
4.5	Ljudje .....	24
4.6	Izvajanje storitev .....	26
4.7	Fizični dokazi .....	26
<b>5</b>	<b>Analiza trženja DSV Transport, d. o. o.....</b>	<b>29</b>
5.1	SPIN analiza.....	29
5.2	Analiza prodaje DSV .....	30
5.2.1	Finančni pokazatelji .....	30
5.2.2	Količinski pokazatelji.....	32
5.2.3	Marketing in poprodajne aktivnosti .....	34
5.2.4	Vizija, poslanstvo in strateški cilji .....	38
5.3	Strategija do dobaviteljev.....	39
5.4	Predlogi za povečanje prodajne učinkovitosti.....	40
<b>6</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>42</b>
	<b>Literatura.....</b>	<b>45</b>
	<b>Viri.....</b>	<b>45</b>

## **SLIKE**

Slika 1: Osnovni koncepti trženja .....	3
Slika 2: Zgodovina rasti .....	11
Slika 3: Organigram podjetja DSV Transport, d. o. o.....	13
Slika 4: Organizacija prodaje DSV Transport, d. o. o.....	13
Slika 5: Trženjski ali marketinški splet .....	14
Slika 6: Struktura dejavnosti DSV Transport, d. o. o.....	15
Slika 7: Struktura transporta DSV Transport, d. o. o. ....	16
Slika 8: Mikroorganizacija DSV Transport, d. o. o. ....	17
Slika 9: Lokacija novega terminala .....	22
Slika 10: Novi terminal DSV Transport, d. o. o.....	27
Slika 11: Logotip podjetja .....	27
Slika 12: Predpisani simboli.....	28
Slika 13: Število cestnih pošiljk .....	32
Slika 14: Število pomorskih pošiljk .....	32
Slika 15: Število letalskih pošiljk.....	33
Slika 16: Število carinskih operacij.....	33
Slika 17: Število preloženih palet.....	34
Slika 18: Teža uskladiščenega blaga .....	34

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Izobrazbena struktura .....	25
Preglednica 2: SPIN analiza .....	29
Preglednica 3: Ključni dosežki leta 2010, v številkah .....	31
Preglednica 4: Čisti prihodki od prodaje - območna razdelitev .....	31
Preglednica 5: Segmentacija kupcev A B C P .....	35
Preglednica 6: Komercialne aktivnosti .....	36



# 1 UVOD

Hiter gospodarski razvoj in globalizacija sta povzročila rušenje mednarodnih meja ter večanje pomena trgovskih tokov med različnimi državami. Vedno več podjetij je začelo iskati svoje priložnosti daleč od mesta svojega poslovanja. To, kar se je včasih zdelo nedosegljivo in je bilo zgolj izjema, je danes postalo pravilo. Logistika je tako dobila svoje pomembno mesto v trženjskem prostoru. Večini podjetij predstavlja dobra logistična rešitev prihranek tako denarja kot tudi časa ter omogoča še hitrejši strateški razvoj podjetja. Veliko podjetij se prav zaradi posvečanja pozornosti, predvsem svojim temeljnim dejavnostim, ne želi ukvarjati še s svojimi logističnimi težavami, temveč enostavno poišče najboljšega ponudnika, ki ima določena znanja in izkušnje na tem področju ter ponuja popolno logistično podporo.

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

S povečevanjem povpraševanja na trgu pomen logističnih storitev strmo narašča, posledično pa se na trgu pojavljajo vedno novi ponudniki tovrstnih storitev. Hitre spremembe okolja zahtevajo prav tako hitro spreminjanje in prilagajanje trženjskih strategij.

Poslovna logistika je po besedah Logožarja (2004, 31–37) v razvitejših gospodarstvih pomembna disciplina, vendar njen pomen še vedno nezadržno narašča, njena uporabnost pa se širi na različna področja dejavnosti. Spremenjene tržne razmere so spremenile tudi pomen logistike, ki se ji je v začetku pripisoval le pomen instrumenta racionalizacije. Zahteve do logistike so se tako povečale, da različna kakovost logističnih storitev neposredno vpliva na tržno uspešnost in s tem na dobiček podjetja.

Bistvo trženja je, kot pravi Devetak (2000, 2), proučevanje potreb oziroma plačilno sposobno povpraševanje, na osnovi katerega podjetja razvijajo in prodajajo tiste izdelke ter storitve, s katerimi bodo lahko zadovoljila plačilno sposobno povpraševanje. S prodajo izdelkov in storitev se ustvarja dobiček, nujen za nadaljnji razvoj podjetja. Ena izmed trženjskih aktivnosti je kakovostno in konkurenčno oblikovanje trženjskega spleta. Pomembno je tudi stalno spremljanje tržišča, tako ponudbe in povpraševanja, kot tudi konkurence, trenda razvoja, plačilne sposobnosti posameznih trgov, družbenih sprememb ipd.

Podjetje DSV Transport, d. o. o., je v preteklosti dobro sledilo spremembam in svoje poslovanje uspešno prilagajalo trenutnim potrebam trga. Tudi v bodoče si bodo prizadevali obdržati svojo poslovno učinkovitost, finančno moč in konkurenčne sposobnosti, ki jim bodo omogočile dolgoročno uresničevanje začrtanih strateških ciljev. V okviru diplomske naloge bo opravljena analiza trženja, na podlagi katere bodo izhajale ugotovitve, kako podjetje trži svoje storitve in se bo lahko definiral njegov trženjski splet. Na osnovi ugotovitev iz analize bodo podani tudi predlogi dodatnih možnosti za še večjo tržno uspešnost.

## **1.2 Namen in cilji diplomskega dela**

Namen diplomskega dela je analizirati procese in posamezne prvine trženja logističnih storitev podjetja DSV Transport, d. o. o., Kranj ter ugotoviti, katerim od teh elementov podjetje namenja največ pozornosti. Na osnovi opravljene SPIN analize bodo določene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje. Na podlagi vseh ugotovitev bodo pripravljene za podjetje koristni predlogi za povečanje prodajne učinkovitosti.

Cilji naloge:

- predstavitev osnovnih pojmov trženja storitev;
- opredeliti in definirati pojem logistike ter elemente logističnega sistema;
- preučitev teoretičnih izhodišč za uspešno trženje storitev;
- analizirati trženje logističnih storitev;
- ugotoviti, katere so za podjetje najpomembnejše prvine trženjskega spleta;
- ugotoviti, katerih načinov tržnega komuniciranja se podjetje največ poslužuje;
- določiti trenutni tržni položaj podjetja;
- pripraviti predloge za povečanje prodajne učinkovitosti.

## **1.3 Metode za doseganje ciljev diplomskega dela**

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in praktičnega dela. V teoretičnem delu so uporabljene deskriptivna metoda ter metodi analize in sinteze strokovne literature s področja trženja ter logistike. Uporabljena so tudi določena znanja, pridobljena v času študija na Fakulteti za management v Kopru ter kasnejših izobraževanj v obravnavanem podjetju. V praktičnem delu sta uporabljene metodi intervjuja in komparacije, kjer so posamezne ugotovitve iz prakse povezane s teoretičnimi spoznanji. Intervjuvan je bil tudi direktor obravnavanega podjetja, s pomočjo polstrukturiranega vprašalnika. Rezultati so predstavljeni opisno.

## **1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

Predpostavka je, da je pri trženju logističnih storitev eden pomembnejših elementov prav trženjski splet. Pri pripravi diplomskega dela je v praktičnem delu omejitev predvsem na cestno - transportne storitve, ki so mi, glede na to, da so osnova mojega vsakdanjega dela, tudi najbolj poznane.

## 2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

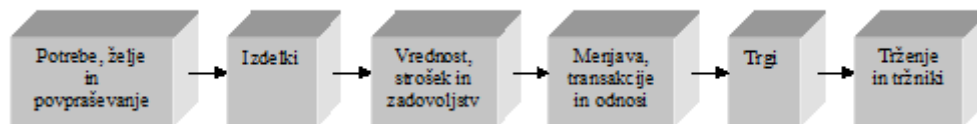
Vsako raziskovalno delo temelji na osnovi določene literature oziroma na teoretičnih predpostavkah. V diplomski nalogi je podrobneje obravnavano trženje logističnih storitev, zato bo najprej pojasnjen pomen besed *trženje storitev* in *logistika*, kakor je to povzeto iz strokovne literature.

### 2.1 Trženje storitev

V Sloveniji se je storitveni sektor začel intenzivno razvijati šele nekje po osamosvojitvi. Dolgo časa je namreč država omejevala tako tujo konkurenco kot tudi domače ponudnike storitev. Z liberalizacijo mednarodne trgovine s storitvami pa smo tudi mi vstopili v storitveno družbo, čeprav je storitveni sektor, v primerjavi z razvitimi državami, v naši državi še vedno slabše razvit (Potočnik 2000, 22–23).

V literaturi je mogoče zaslediti različne opise in definicije pojma trženje oziroma marketing. Kotler (1998, 13) navaja:

Trženje je družbeni in upravljavski proces, s pomočjo katerega organizacije in posamezniki dobijo, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjujejo izdelke, ki imajo vrednost.



**Slika 1: Osnovni koncepti trženja**

Vir: Kotler 1998, 7.

Tavčar (1996, 10) ugotavlja:

Trženje obsega prepoznavanje, predvidevanje in zadovoljevanje želja odjemalcev na donosen način. Če podjetje proizvaja prave izdelke in storitve ob primernih stroških, je za uspešnost poslovanja odločilno trženje (marketing). Jedro trženja je prodaja, ta pa temelji na znanjih o tržiščih in odjemalcih, na izbiranju in pridobivanju najbolj obetavnih odjemalcev.

Devetak (2000, 2) pravi:

Izraz trženje ima več pomenov in se pojavlja kot ekonomski proces, poslovna dejavnost ali funkcija, poslovna koncepcija in znanstvena disciplina. S tem v zvezi lahko poudarimo osnovno vsebino trženja, ki je v tem, da ima proizvajalec oziroma ponudnik aktiven odnos do kupca oziroma potrošnika pri zadovoljevanju vsakdanjih potreb in pri reševanju problemov, s katerimi se potrošnik srečuje v vsakdanjem življenju.

Bistveni povzetek vseh podanih dejstev je poenostavljena definicija trženja, in sicer kot zadovoljevanje potreb strank, s ciljem doseči primeren dobiček.

### *Značilnosti storitev*

Beseda storitev izhaja iz latinskega izraza »servio«, ki pomeni servisirati. Pojem storitve je vezan na dejanja, akcije in obnašanje. Storitve so torej dejavnosti, ki jih izvajalec opravi za odjemalca (uporabnika). Te dejavnosti so lahko fizične ali pa umske. Ker uporabnik storitve izvajalcu običajno plača, gre za tržno razmerje. Storitve so torej dobrine, ki so, podobno kot izdelki, predmet trženja. Vendar pa je treba pri tem upoštevati temeljne značilnosti storitev, ki so lahko:

- generične in
- izvedene (Snoj 1998, 32).

Generične lastnosti storitev so lastne vsem storitvam. Mednje spadajo:

- procesnost,
- neotipljivost in
- neobstojnost storitev.

Ostale značilnosti storitev so iz generičnih izhajajoči problemi, ki pa niso prisotni pri vseh storitvah. Med izvedene značilnosti storitev Snoj (1998, 36) uvršča:

- nezmožnost transporta;
- neločljivost od izvajalca;
- sočasnost izvajanja in uporabe;
- neposrednost odnosa med izvajalci in uporabniki;
- prepletanje proizvodnje in marketinga;
- participiranje uporabnikov v izvajanju;
- variabilnost;
- in drugo.

Osnovne značilnosti storitev se med seboj prepletajo in so medsebojno odvisne. Temeljna značilnost vseh storitev pa je njihova procesnost (Snoj 1998, 36).

Potočnik (2000, 30) je opredelil razlike med izdelki in storitvami z naslednjimi osmimi značilnostmi:

- neopredmetenost (neoprijemljivost);
- praviloma neločljivost porabnika in izvajalca storitve;
- minljivost oziroma kratkotrajnost;
- občutljivost na čas;
- težavnost ugotavljanja in nadziranja kakovosti;
- visoka stopnja tveganja;
- prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam porabnikov storitev;
- ustvarjanje osebnih stikov med porabnikom in izvajalcem.

Storitev torej ni mogoče skladiščiti, zato je uporabnik vključen v samo izvajanje storitev. Prav zato ni mogoče izvajanja enostavno standardizirati in nadzorovati. Oteženo je tudi obvladovanje kakovosti storitev. Ocenjevanje poteka sočasno z izvedbo, nakupom in uporabo storitve. Ker so storitve vezane na čas, se v določenih trenutkih pojavi nesorazmerje med ponudbo in povpraševanjem. Praviloma je zelo težko predvidevati in napovedati količino potreb za posamezno prihodnje obdobje.

### *Strategija trženja*

Strategija trženja je sestavni del strategije podjetja, katere cilj je ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti pred tekmeci na trgu z razvojem in proizvodnjo novih, konkurenčnih izdelkov, osvajanje novih kupcev in novih trgov, ustvarjanje ustreznega imidža podjetja ter doseganje primerne dobička za enostavno in razširjeno reprodukcijo. Trženjska praksa temelji na proizvodnji in prodaji tistih izdelkov ter storitev, s katerimi podjetje zadovoljuje plačilno sposobne kupce in ustvarja ustrezen dobiček. Dobro zastavljena trženjska strategija je prvi pogoj za uspešno poslovanje podjetja in učinkovito izvajanje trženjskih dejavnosti. Ta strategija mora biti tržno prilagodljiva in mora upoštevati zlasti povpraševanje na trgu (Devetak 2000, 146).

## **2.2 Logistika**

O izvoru besede »logistika« obstaja več razlag. Najustreznejša je tista, ki izhaja iz francoskega glagola »loger«, kar pomeni nastaniti, vojaška veda pa je pomen tega izraza razširila ne samo na nastanitev vojske, temveč tudi na oskrbovanje vojske s hrano, z obleko, orožjem, s strelivom itd. (Logožar 2004, 27).

V novejši literaturi Šimenc (2010, 15) logistiko definira:

Logistika se ukvarja z načrtno in sistemsko operacionalizacijo poslovanja preko integracije in celostne obravnave vseh aktivnosti, ki so neposredno udeležene pri pretoku dobrin in / ali je njihova izvedba s slednjim tudi pogojena, v skladu z zahtevami in cilji vseh deležnikov tega procesa.

Razumevanje logistike kot miselnosti ima osrednji pomen in prevladuje med drugimi sestavnimi deli logističnega koncepta. Logistično operativne funkcije, kot so transport, skladiščenje in pretovorne manipulacije, obstajajo že dalj časa, vidik opazovanja logistike kot miselnosti pa pomeni pravo inovacijo. Podobno kot marketing in kontroling tudi logistika temelji na teoriji sistemov in skuša s celostnim opazovanjem raznovrstnih razmerij v sistemu izboljšati poslovne odločitve. Pri tem se v podjetju odkrivajo konflikti ciljev med različnimi poslovnimi funkcijami, na primer med nabavo in proizvodnjo, med proizvodnjo in distribucijo (Logožar 2004, 29).

### ***2.2.1 Elementi logističnega sistema***

V praksi se je uveljavila naslednja členitev elementov logističnega sistema, ki jo uporablja večina avtorjev:

- zunanji transport;
- notranji transport;
- skladiščenje;
- zaloge;
- manipuliranje z blagom;
- informacije, komunikacije in kontrola;
- kadri, povezani s sistemom.

#### *Zunanji transport*

Osnovna naloga zunanjega transporta je pravočasen dovoz surovin, nedokončanih proizvodov, polproizvodov, sestavnih delov in drugih materialov ter odvoz gotovih proizvodov. Za uspešno in učinkovito izvajanje naloge mora podjetje izbrati najprimernejše prevozno sredstvo in prevozne poti. Zunanji transport torej zajema prevoz surovin, polproizvodov, nedokončanih proizvodov, sestavnih delov in drugega blaga od mesta njihovega izvora oziroma od dobavitelja do proizvodnje ter prevoz od proizvajalca do skladišča odjemalca oziroma do končnega uporabnika. K zunanjemu transportu štejemo tudi prevoz delovne sile (Logožar 2004, 65–66).

Podjetje poskuša vedno najti najprimernejšo pot za povezavo dobaviteljev oziroma njihovih proizvodnih obratov s kupci. Pri tem ima odločilno vlogo prihranek časa in denarnih sredstev, obenem pa poskušajo najti tudi najkrajšo prevozno pot. Glede na izbrano transportno pot lahko izbirajo še med različnimi transportnimi zvrstmi, seveda pa je možna tudi kombinacija posameznih zvrsti transporta. Transportne zvrsti, ki jih je mogoče uporabiti, so:

- pomorski transport;
- zračni transport;
- železniški transport;
- transport po notranjih vodah;
- transport po ceveh;
- cestni transport;
- kombinirani in multimodalni transport.

Cestni transport je najpogosteje uporabljena gospodarska dejavnost, za katero je značilno, da poteka na umetno zgrajenih poteh, z različnimi prevoznimi sredstvi. Služi za hitro in varno premestitev blaga v nacionalnem ter mednarodnem transportu. Transport blaga po cesti se vsakodnevno povečuje, saj je zaradi nenehnega širjenja cest in avtocest omogočena visoka

stopnja dostopnosti. Po podatkih Ministrstva za promet Republike Slovenije se dve tretjini mednarodnega blagovnega transporta opravi po cestah, mednarodni blagovni transport pa predstavlja 18 odstotkov blaga, pripeljanega po slovenskih cestah (Pirš 2005, 51).

Kakovost transporta se meri v hitrosti, točnosti, kakovosti, varnosti, ugodnosti, ekonomičnosti in dostopnosti. Čeprav cestna panoga ne more doseči vseh naštetih lastnosti, je vendarle konkurenčna v dostopnosti, prilagodljivosti in stalni prisotnosti voznika pri upravljanju z blagom. Prav tako je konkurenčna na krajših razdaljah, saj omogoča hiter in cenejši pretovor blaga, ki ga je lažje prilagoditi potrebam prevoza. Vse večji cestni transport pa okolju prinaša tudi negativne posledice. Hrup, izpušni plin, delci in elektronsko magnetno sevanje vsakodnevno vplivajo na okolje in človeka (Logožar 2004, 73–75).

### *Notranji transport*

Notranji transport je nujni sestavni del vsakega proizvodnega procesa. »Njegova osnovna naloga je planska oskrba vseh oddelkov in delovnih mest s potrebnimi materialnimi prvinami, odvažati pa mora vse, kar na teh delovnih mestih nastaja« (Kaltnekar 1993, 335). Vključuje transport v proizvodnji, skladišču, med proizvodnjo in skladiščem, transport med različnimi proizvodnimi obrati in transport med skladišči v podjetju, pri čemer je zelo pomembna ustrezna povezanost službe notranjega transporta z drugimi službami v podjetju. Notranji transport je del proizvodnega toka, zato mora biti, tako kot sama proizvodnja, organiziran ter ustrezno nadziran. Organiziranost notranjega transporta se mora nujno prilagajati organiziranosti celotne proizvodnje.

### *Skladiščenje*

Osnovna naloga skladiščne službe je spremljanje, varovanje in izdajanje surovin, polproizvodov, proizvodov ter drugega blaga. Poleg navedenega v skladiščih potekajo tudi naslednja opravila: urejanje dokumentacije, povezano s sprejetim in izdanim blagom, namestitev blaga v skladišča, pakiranje, če je treba, ipd. Cilj uskladiščenja je premagovanje časovnih razlik med fazami proizvodnega procesa in končno med proizvodnjo ter porabo. Pri premagovanju časovne razlike mora material ohraniti količinsko in kakovostno zahtevane standarde. Skladišča naj bodo oblikovana tako, da omogočajo čim krajše transportne poti, čim manj premeščanja in drugih manipulacij v skladišču ter preprečujejo zastoje. Skladišče naj bo pregledno in zahtevani material hitro dosegljiv, hkrati pa morajo biti izpolnjeni tudi vsi varnostni ukrepi, da v skladiščih ne pride do kraje in poškodb (Logožar 2004, 79–81).

## *Zaloge*

Za proces skladiščenja so zaloge izrednega pomena. Zato je pri proučevanju skladiščnega poslovanja treba upoštevati tudi količino skladiščnega blaga. Od obsega zalog je namreč odvisno, kolikšen bo skladiščni prostor in kakšna bo njegova opremljenost, pa tudi število zaposlenih v skladiščih. »Zaloga se razume kot količina blaga, odložena (uskладиščena) na določenem mestu (skladišču) v podjetju« (Ljubič 2000, 347). V sodobnih organiziranih proizvodnih sistemih se skušajo velikim zalogam v največji meri izogniti, vendar se kljub temu pojavljajo v različnih oblikah in na različnih mestih v logistični verigi (zaloge materialov, zaloge rezervnih delov, nujne zaloge proizvodnih materialov itd.).

## *Manipuliranje z blagom*

Manipuliranje (ravljanje) z blagom je vmesni člen med tremi najpomembnejšimi elementi logistike: skladiščenjem ter notranjim in zunanjim transportom. Manipuliranje z blagom je torej tisti dejavnik logističnega sistema, ki vpliva na kakovost in hitrost transporta ter skladiščenja. Manipulativne operacije so npr. pretakanje, iztakanje, merjenje količine (ob določeni temperaturi, merjenje gostote), pregledovanje kakovosti, prekladanje blaga, pakiranje, paletizacija in kontejnerizacija, oblikovanje tovornih oziroma transportnih enot, nameščanje materiala v skladišče, komisioniranje, prevzem surovin in proizvodov iz skladišča, sortiranje itd. Navedene operacije so neposredne logistične manipulacije, saj pomenijo pretok blaga v neposrednem logističnem toku. Poleg neposrednih logističnih manipulacij so za nemoten pretok blaga nujne tudi posredne logistične manipulacije, ki izhajajo iz komercialno-administrativnih postopkov. Sem štejemo predvsem urejanje dokumentacije za prevoz, carinske formalnosti, kontrolo kakovosti, fitopatološke in veterinarske preglede ter s tem povezane opravljene operacije. Da pa je opravljanje teh nalog učinkovito, je nujna ustrezna tehnično-tehnološka opremljenost s tekočimi trakovi, viličarji, žerjavi, kontejnerji in z drugo specializirano opremo (Logožar 2004, 86).

## *Informacije, komunikacije in nadzor*

Informacijski sistemi so bili v preteklosti izrazito notranje usmerjeni. V današnjih konkurenčnih razmerah pa to ne zadostuje več. Odgovor na to je v zunanji usmeritvi podjetja. Sodoben strateški informacijski sistem pomeni nadgradnjo osnovne notranje usmeritve v povezavi z okolico. Na podlagi analize dodane vrednosti v vrednostni verigi je usmerjen v uspešnost poslovanja. V poslovnem logističnem sistemu so informacijski procesi tesno povezani s fizičnimi procesi. Brez informacijskega procesa, ki zagotavlja informacije logističnemu podsistemu in njihovo hrambo, predelavo ter prenašanje, ni dobro organizirane logistične dejavnosti. Podjetje mora imeti za svoje poslovne odločitve na voljo mnogo informacij ustrezne kakovosti. Zbirati jih mora natančno in sistematično ter tako, da se



zagotovi želeno stopnja pravočasnosti, ustreznosti in popolnosti informacij. Vse aktivnosti in procese v logističnem sistemu je treba tudi nadzirati. Nadzor logističnih procesov se deli na operativno in upravljalno. Podjetje izvaja operativni nadzor med posameznimi procesi. Vodstveno in upravljalno kontrolo pa izvaja podjetje tako, da sintetizira podatke o posameznih procesih ter aktivnostih in pojavih, povezanih z njimi (Logožar 2004, 89–91).

### *Kadri*

Kaltnekar (1993, 92) navaja:

Pravilna kadrovska zasedba vseh delovnih mest je ključ, ki odpira vrata k uspešnemu delovanju. Nepravilna zasedba lahko namreč povzroči niz neprijetnosti, kot so nepravočasna nabava in s tem nezadostne zaloge, nestrokovno ter neurejeno skladiščenje, nepravilna izbira transportnih poti in sredstev, poškodbe ter izguba blaga pri skladiščenju ali transportu, pomanjkljivosti pri zavarovanju blaga, nepravilno ravnanje z blagom ipd. Strokovnjak v tej službi mora uspešno planirati, organizirati, voditi in kontrolirati celotno logistično poslovanje in ga pravilno vključiti v celoto. Njegov interes je čim bolj usklajeno delovanje ob večji produktivnosti in čim nižjih stroških.

### **2.2.2 Pomen logistike za podjetje**

Dolgo časa se je logistiki pripisoval le pomen instrumenta racionalizacije. Glede na to se je od logistike kot servisne funkcije pričakovalo, da bo izpolnjevala predpisane naloge z minimalnimi stroški. V tem smislu opravlja nabavna logistika oskrbni servis, distribucijska logistika pa dobavni servis. Najizrazitejša formulacija tega razumevanja je načelo 5P, po katerem morajo logistični koncepti poskrbeti, da je pravi material na voljo ob pravem času, v pravilni količini in pravilni kakovosti, na pravem mestu in z minimalnimi stroški (Logožar 2004, 36).

Podjetniška dimenzija zavzema najširši vidik logistike kot enega izmed členov vrednostne verige podjetja. Osredotoča se na konkurenčnost - kako v okviru poslovnega modela podjetja strukturirati in prilagoditi ustrezne logistične procese in vire, da bo poslovni sistem lahko dosegal zastavljene cilje in bo ob tem v primerjavi s tekmeci uspešneje zadovoljeval potrebe odjemalcev ter ohranjal učinkovitost (Šimenc 2010, 64).

Bolj ko podjetje uporablja logistiko za ustvarjanje konkurenčnih prednosti, tem bolj nezadostna je njena vloga čiste podporne funkcije. Zato so podjetja, ki so uvidela strateški pomen logistike, v smislu organizacijske integracije, namenila le-tej višji položaj v organizacijski hierarhiji. Namesto nekdanje štabne enote zdaj zastopa interese logistike pogosto logistični management v linijski funkciji. Njegova naloga je planiranje, krmiljenje, koordiniranje in nadziranje celotne logistične verige. S tem se nekdanje v bistvu operativne naloge logistike razširijo s taktičnimi in strateškimi vidiki. Cilj logističnega procesa tako ni le

minimiziranje vseh stroškov, na katere logistika vpliva, temveč je vključena tudi prihodkovna stran. Nesporno je logistika za številna podjetja pomemben dejavnik uspešnosti in konkurenčnosti. Kot del marketinških dejavnosti podjetja ima logistika pomembno vlogo pri zadovoljevanju kupcev in ustvarjanju dobička podjetja kot celote. Učinkovit management logistike povečuje učinek marketinga, saj zagotavlja učinkovito dostavo blaga do kupcev in daje blagu časovno ter prostorsko koristnost. Proizvodi imajo določeno vrednost ali koristnost, ker so vredni več kot njihovi sestavni deli ali surovine, iz katerih so bili izdelani. Vrednost razpoložljivih izdelavnih materialov v končni obliki, torej v obliki proizvoda, se imenuje oblikovna koristnost. Poleg oblikovne koristnosti proizvoda je za kupca zelo pomembno tudi to, da je proizvod na pravem mestu, ob pravem času in da ga je mogoče kupiti. Dodana vrednost proizvodov, ki presega vrednost, ustvarjeno s proizvodnjo (oblikovna koristnost), se imenuje prostorska koristnost, časovna koristnost in koristnost posesti (Logožar 2004, 38–39).

V današnjem času je hitra dostava izdelkov in storitev izrednega pomena, saj odjemalci niso pripravljeni čakati na dostavo blaga. Zato vse večji pomen dajejo prav hitremu servisu. Čim krajši je čas od naročila blaga oziroma storitve do njegove dobave, tem boljši je servis za odjemalca. Le tako lahko hitreje izpolni želje kupcev in jih zadovolji; ali pa lahko odjemalec kot proizvajalec hitreje začne s proizvodnjo in tako hitreje pride do prihodka oziroma dobička. Pretočni čas lahko podjetje skrajša s hitrejšimi administrativnimi postopki pri obdelavi naročil, hitrejšim notranjim transportom, hitrejšim komisioniranjem, hitrejšim transportom itd.

Pomembna je tudi dostopnost logistične storitve oziroma, na katerem mestu med prodajalcem in kupcem slednji prejme blago. V notranjem transportu je najdostopnejša logistična storitev ročna dostava blaga, s prevoznimi sredstvi zunanjega transporta pa prevoz s tovornjakom, pri čemer lahko prodajalec normalno dostavi blago do skladišča ali celo v samo skladišče. V železniškem, pomorskem in zračnem transportu je dostava manj dostopna, ker se prevoz konča v transportnem terminalu. Ta dostopnost se poveča s kombiniranim transportom, zlasti v kombinaciji s cestnim transportom (Logožar 2004, 41).

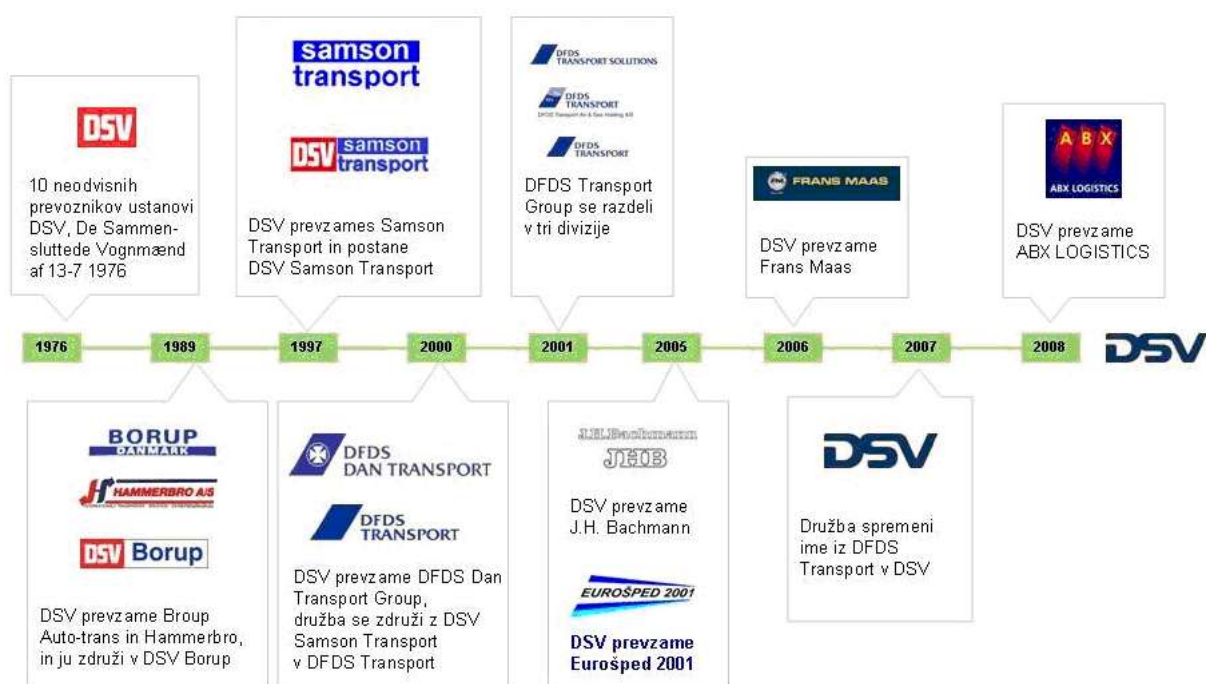
### 3 PREDSTAVITEV PODJETJA DSV TRANSPORT, D. O. O.

Podjetje DSV Transport, d. o. o., Kranj je mednarodno podjetje, ki se ukvarja z logističnimi in s transportnimi storitvami. Ponuja široko izbiro različnih transportnih storitev in ostalih logističnih rešitev. V letu 2010 je družba s približno 120 zaposlenimi ustvarila 23.050 tisoč EUR prihodkov. Prepeljala je približno 170 tisoč ton različnega blaga in opravila skoraj 67 tisoč carinskih postopkov.

Podjetje je sestavni del matičnega podjetja DSV A/S, Brøndby, Danska, ki je globalni dobavitelj transportnih in logističnih storitev. S svojimi družbami je prisotno v več kot 60 držav in na več kot 500 lokacijah. Družba s približno 21 tisoč zaposlenimi ter partnerji in agenti po vsem svetu nudi svoje storitve v več kot 110 državah in je v letu 2010 ustvarila 5,7 milijarde EUR prometa. Uvrščena je v NASDAQ OMX Copenhagen - OMXC20 Indeks, kot ena od 20 delnic, s katero se največ trguje. Podjetje si prizadeva okrepiti pozicijo med vodilnimi špediterji v Evropi na področju transporta in postati eden od globalnih špediterjev na področju letalskega in pomorskega transporta ter logistike (DSV Transport, d. o. o., 2011d).

#### 3.1 Zgodovina podjetja

Družba DSV/AS je bila ustanovljena leta 1976, ko se je skupina desetih neodvisnih danskih prevoznikov združila v *De Sammensluttede Vognmænd* (DSV). S hitrim razvojem in predvsem z vrsto strateških prevzemov je dosegla prisotnost na mednarodnih trgih.



Slika 2: Zgodovina rasti

Vir: DSV Transport 2011d.

Tudi podjetje v Sloveniji ima že več kot 30-letno tradicijo delovanja. Ustanovljeno je bilo leta 1977, kot Mednarodna agencija Eurošped, s sedežem v Škofji Loki in poslovnimi enotami na celotnem ozemlju nekdanje Jugoslavije. V obdobju osamosvajanja Slovenije se je družba preimenovala v Eurošped 2001, d. o. o., in je imela poslovalnice samo v Sloveniji. V obdobju od 2001 do 2002 pa je podjetje ponovno ustanovilo hčerinski družbi na Hrvaškem in v Srbiji. Leta 2005 je danska družba DFDS Transport postala 100-odstotni lastnik družbe, ki se je nato januarja 2007 preimenovala v DSV.

### **3.2 Organizacija družbe**

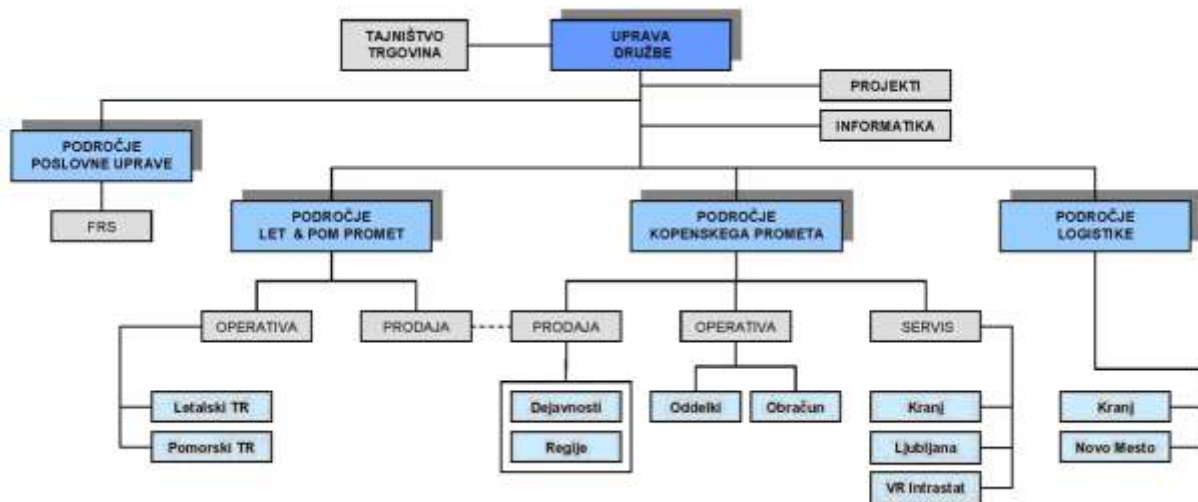
Zaradi večje fleksibilnosti in zmožnosti hitrejšega odzivanja na spremembe na trgu je družba DSV A/S organizirana v tri divizije, in sicer so to:

- DSV Road,
- DSV Air & Sea,
- DSV Solutions.

Tovrstna organiziranost družbi omogoča boljše sledenje vse večjim zahtevam poslovnih partnerjev in hitro ter neodvisno odločanje.

V preteklosti je bila organizacija podjetja v Sloveniji prilagojena potrebam slovenskega trga. Do vstopa Slovenije v Evropsko unijo (EU) je podjetje največ prometa ustvarilo s carinskimi posredovanji. Potrebe domačih partnerjev so bile predvsem po zagotavljanju celovitega servisa na območju celotne Slovenije. Tako je bila osnovna makroorganizacija razdeljena po poslovalnicah, ki so bile razporejene v vseh regijah, vključno na meji s Hrvaško (Obrežje) in na meji z Italijo (Vrtojba). Ob vstopu v EU in s prodajo podjetja zdajšnjemu lastniku DSV A/S iz Danske se je struktura storitev bistveno spremenila. Zaradi globalizacije se je pomen poslovalnic po Sloveniji zmanjšal, zato je podjetje zaprlo poslovalnico na Obrežju, v letu 2010 pa tudi poslovalnici v Mariboru in v Vrtojbi. Nova makroorganizacija podjetja se je po zgledu matičnega podjetja razdelila na tri glavna organizacijska področja, in sicer:

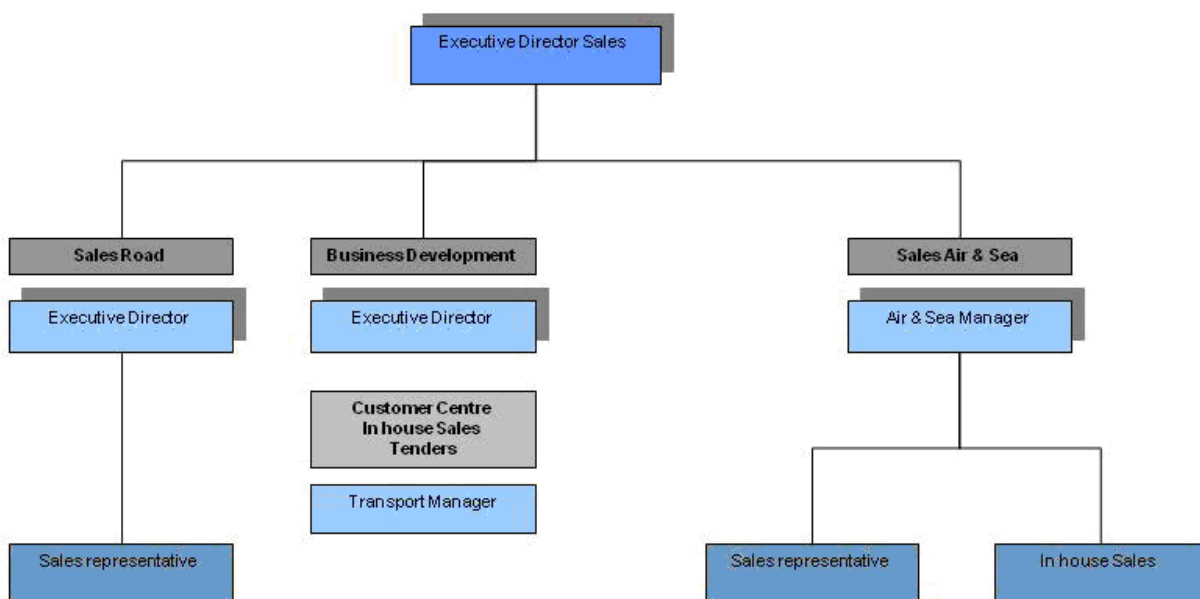
- letalski in pomorski promet,
- kopenski promet ter
- logistika.



**Slika 3: Organigram podjetja DSV Transport, d. o. o.**

Vir: DSV Transport 2010a, 24.

Z zgraditvijo novega logističnega terminala v Kranju se je leta 2009 glavina vsega poslovanja preselila na sedež podjetja v Kranju. S centraliziranjem poslovanja v Kranju se je centralizirala tudi prodaja podjetja, ki je bila prej razdrobljena po posameznih poslovalnicah po Sloveniji.



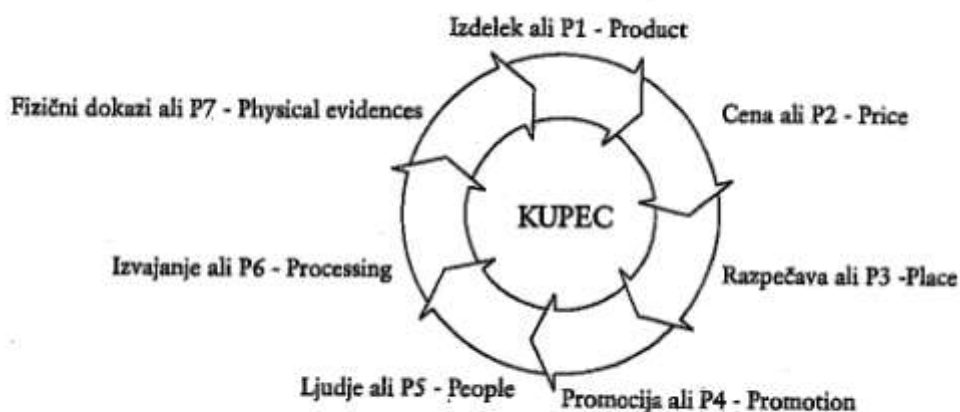
**Slika 4: Organizacija prodaje DSV Transport, d. o. o.**

Vir: DSV Transport 2010a, 26.

## 4 TRŽENJSKI SPLET

Trženjski splet je kombinacija različnih tržnih elementov, ki jih podjetja načrtujejo, izvajajo in nadzirajo ter uporabljajo pri svojem poslovanju, da bi bila čim bolj uspešna na ciljnim trgu. V teoriji je uveljavljena osnovna formula 4P, ki pa so ji v kasnejšem obdobju dodali še tri prvine, pomembnejše predvsem za trženje storitev. Trženjski splet 7P je sestavljen iz sedem prvin, ki so v angleškem jeziku poimenovane z besedami na začetno črko P, in sicer:

- product (izdelek, storitev);
- price (cena);
- place (prostor, kraj, razpečava);
- promotion (promocija, pospeševanje prodaje);
- people (ljudje);
- processing (procesiranje, izvajanje);
- physical evidence (fizični dokazi).



**Slika 5: Trženjski ali marketinški splet**

Vir: Devetak 2000, 5.

### 4.1 Logistična storitev

Običajno velja, da je izdelek glavni igralec ne samo v trženjskem spletu, temveč nasploh v trženjski filozofiji in praksi. Pri izdelku so pomembni zlasti naslednji dejavniki:

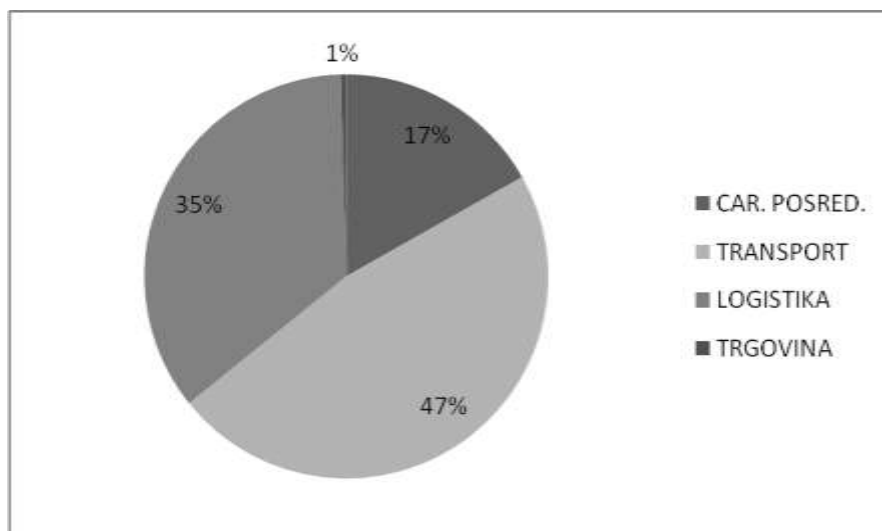
- kakovost, funkcionalnost;
- značilnost, velikost, teža;
- oblika;
- barva;
- asortiment;
- embalaža in pakiranje;
- stil;

- blagovna znamka;
- servis;
- garancija;
- imidž (predočba, ugled, renome);
- good will (dobro ime).

Potrošnik je tisti, ki ocenjuje vse navedene in tudi druge značilnosti izdelka ter storitve. Prav zato je pomembno, da se približamo kupcu s kakovostjo in z drugimi pomembnimi proizvodnimi in storitvenimi podspleti trženjskega spleta (Devetak 2000, 5).

Osnovna dejavnost družbe DSV Transport, d. o. o., je mednarodna špedicija. V okviru te dejavnosti potekajo različne aktivnosti, in sicer na naslednjih področjih:

- transport po cesti, vodi in zraku;
- carinsko posredovanje v izvozu in uvozu;
- skladiščenje (logistika);
- trgovina.

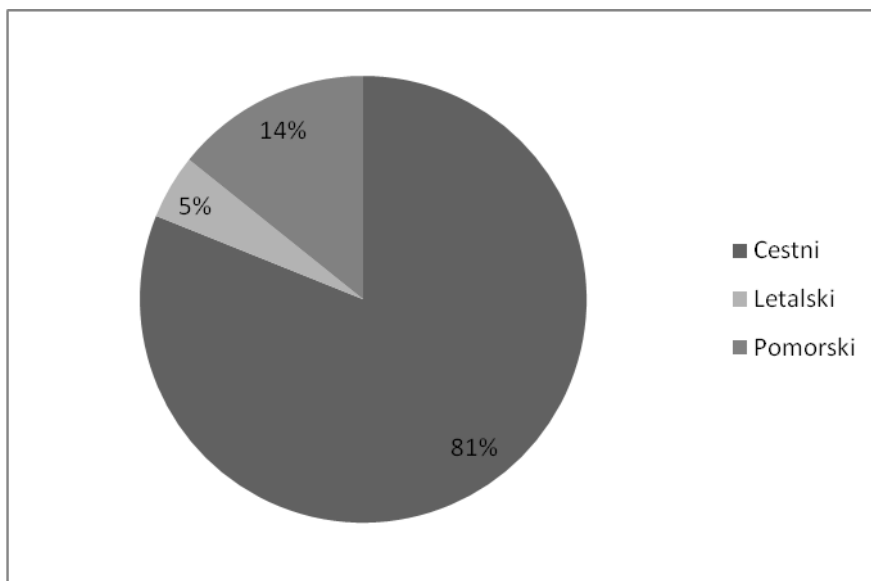


**Slika 6: Struktura dejavnosti DSV Transport, d. o. o.**

Vir: DSV Transport 2011a.

#### **4.1.1 Transport**

Obravnava podjetje skoraj polovico prihodkov ustvari z opravljanjem transportnih storitev, predvsem s trženjem storitev cestnega transporta, ki je v nadaljevanju tudi podrobneje opisan.



**Slika 7: Struktura transporta DSV Transport, d. o. o.**

Vir: DSV Transport 2011a.

### *Cestni transport*

Družba v okviru cestnih transportov opravlja mednarodne in lokalne prevoze. Pri mednarodnih prevozi, glede na smer gibanja blaga, družba ločuje:

- uvozni transport;
- izvozni transport;
- medregijski (tranzitni) transport;
- lokalni transport.

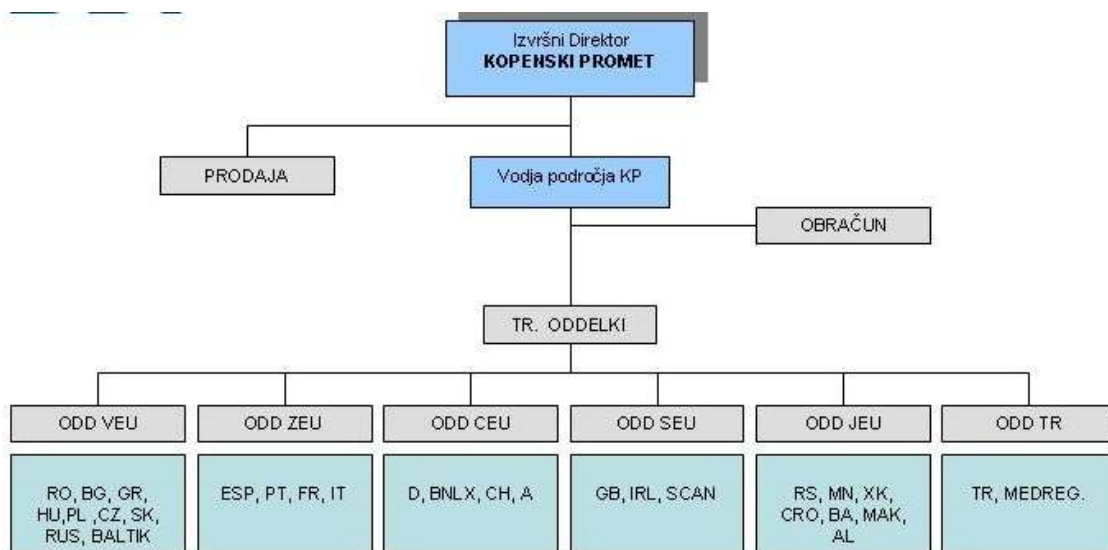
Med uvozni transport podjetje uvršča mednarodni transport, pri katerem je končni cilj v Sloveniji, ne glede na to, ali gre dejansko za prevoze iz neevropskih držav ali pa za prevoze iz držav EU. Prav tako med izvozni transport vključuje vse mednarodne prevoze, katerih mesto odpreme je v Sloveniji, namembni kraj pa ne samo v neevropskih državah, temveč tudi v vseh državah EU, za katere od vstopa Slovenije v EU ni več carinskih postopkov. Mogoče bi bilo z vstopom Slovenije v EU primernejše poimenovanje, za storitve transporta znotraj EU, vstopni oziroma vhodni transport (za uvozni transport) in izstopni oziroma izhodni transport (za izvozni transport).

Podjetje je znotraj področja cestnega oziroma kopenskega transporta razdelilo svoje oddelke na:

- področje centralne Evrope;
- področje severne Evrope;
- področje zahodne Evrope;
- področje južne Evrope;
- področje vzhodne Evrope;



- medregionalno področje.



**Slika 8: Mikroorganizacija DSV Transport, d. o. o.**

Vir: DSV Transport 2010a, 25.

V vsakem izmed oddelkov opravljajo prevoze polnih tovorov, prevoze delnih pošiljk in zbirne prevoze. Vrsto prevoza se izbere glede na količino blaga, nujnost dostave, stroške oziroma druge zahteve in pogoje. Največ prevozov se opravi s klasičnimi prevoznimi sredstvi (vlačilci, prikoličarji, kombiji), v primeru posebnih zahtev, povezanih z vrsto tovora, pa organizirajo tudi prevoze s hladilniki, kamioni, opremljenimi za prevoz nevarnega blaga, in v redkih primerih tudi izredne prevoze ter ostale vrste prevozov. Zavedajo se, da je prevoz nevarnega blaga zelo zahteven in so posledice v primeru nenamerne nesreče lahko uničujoče za okolje, ljudi ter živali. Zato je za podjetje DSV varnost, povezana s prevozom nevarnega blaga, na prvem mestu. Z namenom, da bi preprečili kakršno koli nesrečo in spoštovali obstoječa pravila, je DSV razvil ter uvedel sistem, ki omogoča nadziranje vseh členov v prevoznih verigi.

### *Pomorski in letalski transport*

Podjetje ima v okviru globalnih pogodb, sklenjenih z vodilnimi letalskimi in pomorskimi prevozniki, možnost svojim strankam ponuditi napredne transportne rešitve po konkurenčnih cenah. Njihove pomorske transportne rešitve zajemajo:

- polne kontejnerje - FCL;
- manj kot polne kontejnerje - LCL;
- prevoze tovorov izrednih dimenzij;
- urejanje konsolidacije;
- skladiščenje;
- razpečevanje na domačem trgu;
- urejanje carinskih formalnosti in različne dokumentacije.

Storitve v letalskem transportu obsegajo:

- storitve po urniku;
- prevoz na prvem letu v dnevu;
- polno natovarjanje letalske prevozne enote;
- konsolidacije;
- razpečevanje na domačem trgu;
- skladiščenje;
- ureditev carinjenja in dokumentacije.

V primeru nujnih pošilk organizirajo tudi dostavo s hitro pošto in pa kombinirane storitve letalskega ter pomorskega transporta. Za zadovoljitev individualnih zahtev kupcev le-tem omogočajo prosto izbiro glede pobiranja in dostave posamezne pošiljke oziroma konsolidacije, kot na primer:

- od vrat do vrat;
- od pristanišča / letališča do pristanišča / letališča;
- od vrat do pristanišča / letališča;
- od pristanišča / letališča do vrat.

#### ***4.1.2 Carinsko posredovanje***

Podjetje za svoje partnerje opravlja storitve carinskega posredovanja, ki zajemajo:

- uvozno carinsko posredovanje;
- izvozno carinsko posredovanje;
- tranzit;
- carinsko skladiščenje blaga.

V okviru navedenih postopkov pa potekajo naslednje naloge:

- preverjanje ustreznosti listin in skladnosti z zakonskimi predpisi;
- ugotavljanje porekla blaga;
- ugotavljanje prave carinske vrednosti blaga;
- uvrščanje blaga v pravilno tarifno oznako;
- priprava dokumentov za carinski postopek;
- posredno in neposredno zastopanje v carinskih postopkih;
- vodenje evidenc carinskega blaga;
- zavarovanje in plačilo carinskega dolga;
- svetovanje strankam;
- pripravljanje različnih poročil (VIES, INTRASTAT);
- in drugo.

### **4.1.3 Skladiščenje**

Storitve v skladišču zajemajo:

- vhodno in izhodno skladiščno manipulacijo;
- komisioniranje;
- storitve dodane vrednosti (prepakiranje, deklariranje, sortiranje, sestavljanje itd.);
- kontrolo in evidentiranje blaga v skladišču;
- predpreglede blaga;
- carinske preglede blaga;
- odvzem vzorcev za potrebe različnih inšpekcijskih pregledov;
- izločitve blaga;
- ipd.

Za različno časovno hrambo uporabljajo različne vrste skladišč, in sicer:

- pretočno skladišče (cross dock) za hitro pretočno blago;
- regalno skladišče za daljšo hrambo blaga.

Hitro pretočno skladišče je namenjeno predvsem zbirnemu blagu, ki se najpogosteje iz skladišča odpremi še isti dan, ko prispe.

V javnem carinskem skladišču tipa A podjetje skladišči blago pod carinskim nadzorom, in sicer tisto blago, ki je namenjeno izvozu, uvozu ali blago v tranzitu. To blago se v skladišču zadržuje krajši čas, na njem se izvaja tudi več postopkov (predpregled, carinski pregled itd.), zato se to blago ne shranjuje v regalnem skladišču, saj bi bilo takšno skladiščenje nesmiselno in neracionalno.

V ločenem delu pretočnega skladišča ima podjetje tudi poseben prostor, ki je namenjen skladiščenju nevarnih snovi.

## **4.2 Cena**

Čeprav je med vsemi prvinami trženjskega spleta najpomembnejši izdelek, pa se ne sme zanemariti cene, ki v času velike konkurence na trgu in velike množice ponudnikov storitev bistveno vpliva na odločitev stranke glede izbire ponudnika storitve.

Cena je denarni izraz izdelka ali storitve. Na oblikovanje cene vplivata ponudba in povpraševanje. Tržna cena se oblikuje na več načinov, pri čemer je treba upoštevati proizvodne stroške, konkurenco in številne druge dejavnike. Ceno storitev lahko diferenciramo po prodajnih območjih, po kupcih, po posrednikih, s posebnimi popusti, po sezonah, po namenu porabe, po vrsti izdelka ali kako drugače (Devetak 2000, 6).

Možne cene so v razponu od najvišjih do najnižjih - nekje vmes so srednje cene, ki se postopoma ustalijo na vsakem tržišču. Najvišja cena je tista, ki jo je kupec pripravljen plačati, ker se mu zdi sorazmerna s koristmi, ki jih pričakuje.

Tavčar (1996, 40) meni:

Najvišja dosegljiva cena naj bo primerna koristim za uporabnika, odjemalca - ter njegovim možnostim, najnižja cena pa naj krije stroške in normalen dobiček dobavitelja, le izjemoma je lahko nižja.

Na določanje cene vplivajo notranji (izbira cenovnega cilja, strategija trženjskega spleta, ocenitev stroškov in pomisleki podjetij) in zunanji dejavniki (narava trga in povpraševanja, stroški konkurence, cene ter ponudbe in drugi vplivi iz okolja). Obstajajo različne metode določanja cen, in sicer (Faganel 2005, 3):

- na osnovi pribitka;
- na osnovi ciljnega odnosa ter točke preloma;
- na osnovi zaznane vrednosti pri odjemalcu;
- po načelu »več vrednosti za manj denarja«;
- določanje cen glede na konkurenco.

Vendar pa mora biti strateško načrtovanje cen v podjetju usklajeno s temeljnimi cilji družbe (Faganel 2005, 3).

Podjetje DSV pri določanju cen uporablja različne metode, odvisno tudi od vrste storitve, pri čemer vedno upošteva, da so cene v skladu z določenimi strateškimi cilji. Ker cene logističnih storitev, predvsem cene transportov, v določenih obdobjih zelo nihajo, podjetje pri oblikovanju prodajne cene vedno upošteva, kakšen je obseg povpraševanja na trgu in pa seveda cene konkurence. Z ocenjenim tržnim potencialom po posameznih kupcih skuša maksimirati rast prodaje in posledično tudi rast dobička.

#### ***4.2.1 Cena cestne transportne storitve***

Cene transportnih storitev so v veliki meri odraz trenutnega stanja ponudbe in povpraševanja na trgu, pri čemer je pomemben tako odziv kupcev kot tudi konkurence. Ker se razmere na trgu hitro spreminjajo, se posledično hitro spreminjajo tudi cene transportnih storitev. Hitre spremembe na trgu pa zahtevajo tudi hiter odziv ponudnikov teh storitev.

Podjetje ima za večino držav, za katere ima organizirane redne zbirne cestne transporte, izdelane splošne cenike, ki že vključujejo model spremljanja cen goriva. Največkrat se za izračun cene transporta uporablja teža prepeljanega blaga, pri čemer podjetje upošteva tudi lastno razvrstitev kupcev v štiri skupine, ki so:

- A: elitni oziroma ključni;
- B: strateški;

- C: manjši;
- P: potencialni kupci.

Kupci imajo glede na pomembnost tudi določene posebne pogoje oziroma ugodnosti. Natančnejša opredelitev in kriteriji razvrstitve kupcev so opisani v poglavju 5.2.2.

Za izračun cene upoštevajo tako dejansko kot tudi obračunsko težo. Dejanska teža blaga je vsota neto teže tovorka in teže embalaže. Obračunska teža se določi glede na volumen pošiljke ali glede na nakladalne metre (prostor, ki ga pošiljka zasede na kamionu). Najpogosteje se za izračun obračunske teže uporabljajo naslednji splošni obračunski faktorji:

- 1 cbm = 330 kg,
- 1 ldm = 1750 kg,

ki izhajajo iz predpostavke, da je osnovna nakladalna površina kamiona 13,6 m. Opombe glede obračunske teže se nahajajo na vseh izdelanih cenikih družbe in v pisnih ponudbah.

Za potrebe različnih načinov obračunavanja cen cestnih transportov ima podjetje izdelane različne vrste uvoznih in izvoznih cenikov po državah:

- cenik po pošiljkah (glede na težo pošiljke);
- cenik za 100 kg obračunske teže (glede na težo blaga);
- cenik po ldm;
- cenik za euro palete;
- cenik po cbm.

Pri določanju cen transportov polnih tovorov za partnerje, s katerimi nima sklenjene pogodbe, se podjetje večinoma poslužuje metode pribitka ali marže, pri čemer upošteva tudi trenutne cene na trgu.

Podjetje ima v svojem prodajnem pravilniku opisana pravila oziroma prodajne napotke, ki jih morajo upoštevati vsi zaposleni, ki so vključeni v trženjski proces. Zavedati se morajo, da ne prodajajo cene, temveč vrednost za kupca. Prav tako ni sprejemljivo, da se s postavitvijo cene preveč oddaljijo od pričakovanj kupca.

#### **4.2.2 Plačilni pogoji**

Na podlagi zahtev matične družbe podjetje praviloma svojim kupcem ne priznava plačilnih rokov, daljših od 60 dni, osnova pa je 30-dnevni rok plačila. Kljub sprejeti novi zakonodaji (Zakon o preprečevanju zamud) se plačilna disciplina ni izboljšala, zato družba posebno pozornost namenja novim, nepreverjenim partnerjem in od njih praviloma zahteva predplačilo.

### 4.3 Kraj izvajanja storitev

Distribucija izdelka pomeni organizirani prevoz izdelkov po ustreznih prodajnih poteh ali distribucijskih kanalih. Pri obravnavanju storitev ni govora o klasični distribuciji, temveč o prostoru ali kraju izvajanja storitev. Opravljena je lahko pri izvajalcu, naročniku ali na nekem drugem kraju oz. po dogovoru med izvajalcem in naročnikom.

Podjetje ima svoje poslovne prostore na različnih lokacijah po Sloveniji, in sicer:

- v Kranju (sedež podjetja),
- v Ljubljani,
- na Brniku,
- v Kopru in
- v Novem mestu.

Podjetje večino svojih storitev izvaja na sedežu podjetja v Kranju, kjer se nahaja novi, sodoben logistični terminal, ki z najnovejšo tehnološko in tehnično opremljenostjo omogoča doseganje najvišjih standardov glede kakovosti ter hitrosti izvajanja storitev, s poudarkom na zagotavljanju varnosti v vseh elementih poslovanja. Dodatno konkurenčno prednost predstavlja bližina glavnih prometnih poti, saj je novi terminal le 300 m oddaljen od avtoceste. Pomembna je tudi bližina meje z Avstrijo (oddaljenost približno 40 km) in neposredna bližina letališča Brnik (oddaljenost le 10 km) ter slovenskega glavnega mesta (oddaljenost 30 km).



**Slika 9: Lokacija novega terminala**

Vir: DSV Transport 2011d.

Na 23.640 m<sup>2</sup> skupne površine stoji sodobna poslovna stavba v izmeri 11.800 m<sup>2</sup>, od katerih skladišče zaseda 10.500 m<sup>2</sup>. Skladiščni prostori so razdeljeni na:

- pretočno skladišče (cross dock);
- regalno skladišče;

- carinsko skladišče;
- skladišče nevarnih snovi.

Na voljo imajo 16 nakladalnih ramp in 40 parkirnih mest za tovornjake.

V poslovalnici Ljubljana opravljajo predvsem storitve carinskega posredovanja in poročanja Intrastat Statističnemu uradu RS. Na Brniku opravljajo storitve, ki so povezane z letalskimi prevozi, v Kopru pa storitve pomorskega transporta in s tem povezane storitve carinskega posredovanja. V poslovalnici v Novem mestu podjetje opravlja specifične posle za potrebe avtomobilske industrije. Nekatere storitve opravljajo tudi na sedežu naročnika oziroma v skladiščih, na najetih lokacijah v okolici Kranja.

#### **4.4 Promocija oziroma tržno komuniciranje**

Promocija predstavlja enega od načinov komuniciranja s potrošniki oz. kupci zaradi pospeševanja in povečevanja prodaje. Promocija je ena od temeljnih prvin trženjskega spleta, s katerim stare kupce in potencialne nove kupce informiramo o dejavnosti, novostih in konkurenčnih prednostih zato, da bi se lažje in hitreje odločili za nakup. Če so izdelki ali storitve slabši in dražji, kot jih ponuja konkurenca, promocija ne bo odigrala želene vloge (Devetak 2000,6).

Podjetje mora komunicirati tako s sedanjimi kot tudi s prihodnjimi porabniki. Proces tržnega komuniciranja obsega organizacijo, sredstva, metode in sporočila, s katerimi storitveno podjetje prenaša informacije o temeljnih značilnostih svojih storitev, da bi se porabniki lažje in hitreje odločili za nakup. Podjetje vsekakor mora komunicirati, odločiti se mora le komu, kaj in kako pogosto naj sporoča o sebi in svojih storitvah (Potočnik 2000, 245).

Splet trženjske komunikacije sestavlja pet poglavitnih dejavnosti, ki so (Kotler 1998, 596):

- oglaševanje: vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocije zamisli, dobrin ali storitev znanega plačnika;
- neposredno in elektronsko trženje: komuniciranje z določenimi obstoječimi in možnimi odjemalci po pošti, telefonu ali na drug neoseben način;
- pospeševanje prodaje: kratkoročne dejavnosti za spodbujanje preizkusa ali nakup storitev;
- odnosi z javnostjo in publiciteta: razni programi za promocijo in ohranjanje podobe podjetja oziroma storitve;
- osebna prodaja: osebni stik z enim ali več možnimi kupci.

Obravnavano podjetje se, zaradi specifičnosti svojih storitev, v procesu ciljno usmerjene politike komuniciranja poslužuje predvsem neposrednega in elektronskega trženja, največ pa osebne prodaje. Podjetje oglašuje svoje storitve na spletni strani, na cestah pa je mogoče opaziti tudi kamione z napisi družbe DSV.

Z elektronskim trženjem skuša podjetje DSV svojim kupcem posredovati kar največ koristnih informacij. V prodajnem oddelku skupaj s sodelavci iz različnih področij pripravljajo glasilo DSV novice, kjer so predstavljena različna aktualna sporočila (Zadnji dnevi odprem zbirnikov v decembru, Sprememba trgovinskih klavzul Incoterms, Zavarovanje pošiljk, Tranzitne garancije, Intrastat poročanje itd). Svojim kupcem te novice pošiljajo prek elektronske pošte. Ob posebnih priložnostih in pomembnejših novostih podjetje organizira tudi srečanja oz. izobraževanja za svoje strateške partnerje. Eno takšnih izobraževanj je podjetje izvedlo letos, in sicer ob spremembi trgovinskih klavzul Incoterms.

Največji pomen pa pripisujejo prav osebni prodaji, ki je skrbno načrtovana in vodena. Prodajniki se sami dogovarjajo za obiske strank, saj le tako dobijo pravo informacijo o tem, kaj stranko najbolj zanima. Prodajne napotke sprejemajo od obstoječih strank, po priporočilih uporabnikov njihovih storitev, od poslovnih partnerjev in znancev. Prodajni napotek mora vsebovati ime podjetja in kontaktno osebo, pa tudi podatke o blagu ter relacijah, ki potencialnega kupca zanimajo. Prodajni napotek je tudi informacija o obstoječem kupcu, ki ga sicer podjetje že pozna, a ga zanimajo področja, kjer še ne sodelujejo. V prodajnem pravilniku družbe imajo točno določene postopke načrtovanja in izvedbe poslovnih obiskov.

#### **4.5 Ljudje**

Ljudje oziroma udeleženci so ključnega pomena v procesu trženja storitev in imajo pri izvajanju najrazličnejših storitev odločilno vlogo. Nastopajo kot kupci na eni in izvajalci na drugi strani. Ker so storitve po zahtevnosti različne, morajo biti izvajalci tudi različno strokovno usposobljeni. Običajno mnogi avtorji obravnavajo element »ljudje« predvsem kot tiste, ki izvajajo storitev. Če so izvajalci ustrezno motivirani in stimulirani, bo izvršitev najrazličnejših storitev potekala brez pripomb in v zadovoljstvo kupca ter prodajalca. Tudi videz in urejenost izvajalcev storitev ima pomembno vlogo pri prodaji (obleka, pričeska, obutev, nasmeh, mimika, ustrezne geste itd). Priporočljivo je, da podjetja posvečajo dovolj pozornosti izobraževanju delavcev in strokovnjakov, ki so ali še bodo angažirani s storitvami (Devetak 2000, 7).

Storitveno podjetje mora natančno opredeliti, kaj pričakuje od zaposlenih pri njihovem kontaktiranju s porabniki ali pri samem izvajanju storitev. Pridobivanje, usposabljanje, motiviranje in nagrajevanje zaposlenih v storitvenem podjetju ni le področje kadrovanja, ampak izjemno pomemben del trženjskega spleta. Ob spoznanju, da zaposleni največ prispevajo k privabljanju in ohranjanju strank (porabnikov storitev), lahko trdimo, da s tem zagotavljajo trajno konkurenčno prednost storitvenega podjetja (Potočnik 2000, 150).

Tako, kot pri vseh ostalih storitvah in izdelkih, morajo biti tudi za izvajanje logističnih storitev strokovno usposobljeni kadri, ki obvladujejo različna področja logistike.



Podjetje DSV se zaveda, da so uspešno opravljene storitve v veliki meri odvisne od dobre strokovne usposobljenosti svojih zaposlenih, zato veliko skrb namenjajo prav rednemu izobraževanju zaposlenih. V letu 2010 je podjetje za izobraževanje zaposlenih namenilo 11.000 EUR (DSV Transport 2011b, 10). Zaposleni se redno udeležujejo različnih strokovnih seminarjev iz njihovega področja in tečajev tujih jezikov, enkrat letno pa podjetje organizira poslovno šolo za vse svoje zaposlene. Ker se zavedajo, da je le zadovoljen delavec dober delavec, imajo na sedežu podjetja urejen prostor, namenjen rekreaciji, enkrat tedensko pa tudi strokovno voden pilates. Seveda pa od svojih zaposlenih pričakujejo, da upoštevajo skrbno določen hišni red in predpisani kodeks obnašanja, ki velja za zaposlene v vseh podjetjih skupine DSV. Podjetje na osnovi skrbno izdelanih normativov redno spremlja količino in kakovost dela svojih zaposlenih ter temu primerno najbolj uspešne zaposlene tudi nagrajuje z mesečnimi stimulacijami.

Od 121 zaposlenih je bilo 31. decembra 2010 zaposlenih 108 oseb za nedoločen čas, kar predstavlja dobrih 89 odstotkov vseh zaposlenih. Povprečna starost zaposlenih na ta dan je bila 38 let.

### **Preglednica 1: Izobrazbena struktura**

Stopnja izobrazbe	Število zaposlenih na	
	dan 31. 12. 2010	Odstotek
I. Zaključena osnovna šola	4	3,3
III. Nepopolna srednja šola	5	4,1
IV. Poklicna srednja šola	19	15,7
V. Tehnična sr. šola ali gimnazija	64	52,9
VI. Višja šola	17	14,0
VII. Visoka šola, Univerzitetna	10	8,3
VII. Magisterij	2	1,7
Skupaj	121	100

Vir: DSV Transport 2011b, 10.

Potrebe po usposabljanju zaposlenih določa vodstvo družbe z letnim planom. Izhodišča za ugotavljanje potreb so:

- odstopanje dejanske usposobljenosti od zahtevane v opisih del in nalog;
- uvajanje novih storitev;
- uvajanje novih tehnoloških postopkov;
- uvajanje nove opreme;
- spremembe dokumentov sistema kakovosti skupaj z zunanjimi dokumenti (uradni listi in standardi);
- osvajanje novih trgov;
- drugo.

Na podlagi ugotovljenih potreb vodstvo družbe izdelava operativni plan usposabljanja. Vse nove sodelavce usposobijo za poznavanje sistema vodenja kakovosti. O opravljenem usposabljanju vodijo zapise, ki vsebujejo tudi ugotovitve vodstva o učinkovitosti usposabljanja (DSV Transport 2010b, 31).

Podjetje DSV Transport, d. o. o., se trudi postati zaposlenim prijazna družba. Vsem svojim zaposlenim predstavlja atraktivno delovno okolje, s tem pa tudi možnost poklicnega in osebnostnega razvoja ter napredovanja (DSV Transport 2010b, 7).

#### **4.6 Izvajanje storitev**

Samo izvajanje predstavlja bistvo storitve. Poskrbljeno mora biti za kakovost, ustrezno hitrost pri opravljanju storitve in seveda tudi varnost. Ljudje oz. zaposleni morajo v celoti obvladati stroko, tehnologijo in tehnološke postopke, zakonske omejitve, saj je od strokovno usposobljenih kadrov v veliki meri odvisen končni rezultat in uspeh storitve (Devetak 2000, 7).

Storitvenemu procesu je treba nameniti posebno pozornost, saj porabnik zazna izvedbo storitve kot storitev samo in lahko nezadovoljivo izvajanje storitve hitro »prežene« porabnike h konkurentom. Prav to pa je velika pomanjkljivost številnih storitvenih podjetij, ki se ne zavedajo, da pomeni največji prispevek h kakovosti storitve, kot jo zazna porabnik, prav zadovoljivo izvajanje storitvenega procesa (Potočnik 2000, 274).

Podjetje DSV se pri izvajanju svojih storitev trudi poiskati optimalno pot za doseg največjega zadovoljstva svojih kupcev, ob upoštevanju vseh zakonskih in drugih predpisov, ki velikokrat predstavljajo omejitve pri želeni izvedbi. Pri samem izvajanju storitev je pomembna hitra odzivnost, prilagodljivost in dosegljivost zaposlenih tudi izven delovnega časa, prijaznost ter ustrežljivost. Od svojih zaposlenih podjetje pričakuje profesionalen odnos do strank, s tem namenom so tudi zapisana točna navodila glede postopkov izvajanja storitev (javljanje na telefonski klic, stalna prisotnost vsaj enega zaposlenega za omizjem, jasna pravila glede odgovarjanja na elektronsko pošto itd.).

#### **4.7 Fizični dokazi**

Fizična podpora je nujna za izvedbo storitve. Omogočajo jo fizično okolje (sredstva: zgradbe, stroji, naprave) in fizični dokazi o storitvi (prospekti, katalogi, reklamni predmeti, spominki, zavarovalne police ipd.). Fizično okolje ustvarja atmosfero s porabnikovimi zaznavami storitve in tako bistveno vpliva na njegov vtis o procesu nastajanja storitve (Potočnik 2000, 276–277).

Fizični dokazi predstavljajo vse tisto, kar kupec - potrošnik vidi, sliši ali občuti. Fizični dokazi morajo biti ustrezne kakovosti, barve, videza, konstrukcije itd. Fizični dokazi so lahko urejenost prostorov, objektov, prevoznih sredstev, skratka njihova zunanja ali notranja ureditev. Kot fizične dokaze za uspešno opravljene storitve moramo imeti ustrezna spričevala, potrdila, garancijske liste in druga formalna dokazila, ki predstavljajo trženjsko prednost pred drugimi konkurenčnimi podjetji (Devetak 2000, 7).

Eden pomembnejših fizičnih dokazov obravnavanega podjetja je zagotovo njegov novi terminal, katerega notranjost in zunanja okolica sta zgledno urejeni.



**Slika 10: Novi terminal DSV Transport, d. o. o.**

Vir: DSV Transport 2011d.

Pomembni fizični dokazi so tudi vsi certifikati (AEO, IATA, ISO), ki jih je podjetje uspešno pridobilo, saj z njimi izkazuje svojo strokovno usposobljenost. Prav tako so za podjetje pomembni dokumenti in potrdila, ki dokazujejo ustreznost skladiščnih pogojev (merilnik ustrezne temperature in vlage v skladišču, ustrezna varnostna zaščita skladišča), potrdila oziroma spričevala o strokovnih izobraževanjih zaposlenih (licenca za opravljanje poslov zastopanja v carinskih zadevah) ipd. Fizični dokaz, ki pripomore k urejenosti podjetja, je tudi celostna podoba podjetja (razpoznaven logotip, napisne table, poenoteno označevanje itd.).



**Slika 11: Logotip podjetja**

Vir: DSV Transport 2011d.

Matična družba se trudi za poenotenje v vseh svojih podjetjih, zato ima točno določene tudi simbole, ki jih zaposleni lahko uporabljajo za pripravo najrazličnejših dokumentov in predstavitev.



**Slika 12: Predpisani simboli**

Vir: DSV Transport 2011c, 22.

## 5 ANALIZA TRŽENJA DSV TRANSPORT, D. O. O.

Pri oblikovanju in izvajanju strategije trženja je lahko v veliko pomoč poznavanje dejavnikov tako notranjega kot tudi zunanjega okolja. Pri procesu strateškega trženjskega načrtovanja je predvsem pomembno, da se upošteva temeljne cilje podjetja, ob bistvenem zavedanju, da so pri tem najpomembnejši kupci.

### 5.1 SPIN analiza

V vsakdanji praksi poznamo analizo SWOT (začetne črke angleških besed strengths, weaknesses, opportunities in threats), v slovenski teoriji in praksi pa se uporablja SPIN (tudi PSPN) analiza, namesto angleške označbe SWOT. Bistvo SPIN analize je ovrednotenje in temeljito analiziranje stanja na tržišču ter informacij, ki se nanašajo na preteklo, sedanje in prihodnje obdobje, vse skupaj pa prispeva h kakovostnemu strateškemu načrtovanju. Možni dejavniki SPIN analize so za notranje okolje podane najpomembnejše slabosti in prednosti. Tudi za zunanje okolje so prav tako na razumljiv način prikazani zunanji izzivi in zunanje prednosti (Devetak 2000, 152).

Podjetje ima izdelano analizo notranjega okolja, na osnovi katere so znane njegove prednosti in slabosti. S pomočjo analize ugotavljajo, na katerih področjih so res dobri in kaj bi se dalo še izboljšati. Prav tako jim analiza zunanjega okolja z določitvijo priložnosti oziroma novih izzivov ter nevarnosti omogoča prepoznati in opredeliti zunanje dejavnike, ki lahko pozitivno ali pa negativno vplivajo na njihov proces delovanja. Prepoznavanje navedenih dejavnikov jim služi pri nadaljnjem načrtovanju in postavljanju trženjskih strategij.

#### Preglednica 2: SPIN analiza

Notranje prednosti - Kje smo res dobri	Notranje slabosti - Kje se lahko še izboljšamo
PSC Kranj	Prodajna učinkovitost
Zaposleni	Stroškovna učinkovitost
Fleksibilnost	Nepovezanost z DSV
Mreža DSV	Prazni poslovni prostori
Zunanje priložnosti - Pozitivni zunanji dejavniki	Zunanje nevarnosti - Negativni zunanji dejavniki
Trg - kupci	Odvisnost od velikih strank
Prodajna učinkovitost	Konkurenca
Razvoj transportnih oddelkov	Država in zakoni
Pravi dobavitelji	Cena dela
Koncentracija	
Prevzem konkurence	

Podjetje je z zgraditvijo novega poslovno - skladiščnega centra pridobilo na konkurenčnosti, saj je bila stara stavba premajhna za nemoteno delovanje, pa tudi oprema je bila že zastarela. Tako lahko svojim kupcem ponudijo celovito logistično oskrbo, kar jim omogoča sklenitev partnerskih odnosov oziroma strateških povezav z njimi. Prednost pred ostalimi ponudniki je zagotovo tudi navzočnost pisarn družbe DSV v več kot 60 državah. Treba pa bi bilo tudi vzpostaviti stike z državami, s katerimi še ne sodelujejo in ponekod izboljšati obstoječe sodelovanje. Prav tako je, po besedah direktorja družbe, fluktuacija zaposlenih majhna, kar prav tako prispeva k boljši fleksibilnosti in produktivnosti zaposlenih, saj ti že dobro poznajo sistem dela ter pravila, ki veljajo v družbi. Glede na zahteve in v skladu s politiko matične družbe bi morali izboljšati prodajno ter stroškovno učinkovitost.

Največjo konkurenco podjetju predstavljajo sorodna domača in tuja velika podjetja, ki ponujajo celovite logistične storitve in namenjajo veliko finančnih sredstev za nenehno izboljševanje kakovosti storitev.

Na drugi strani predstavlja nevarnost tudi območna vlada, ki velikokrat z različnimi omejitvami in sprejetimi novimi zakoni nalaga špediterjem dodatno delo, ki ga podjetja nikomur ne morejo zaračunati (primer pred kratkim sprejeti Pravilnik o obveznem žigosanju dovolilnic). Veliko nevarnost obravnavanemu podjetju predstavlja tudi prevelika odvisnost od prvih dveh kupcev, ki za podjetje predstavljata kar 35 odstotkov vsega zaslužka. V primeru izgube enega izmed njih bi bile posledice za družbo preveč občutne.

## **5.2 Analiza prodaje DSV**

V uvodnem delu pogovora z direktorjem družbe je bilo izpostavljeno, da je bilo poslovno leto 2010 za podjetje DSV uspešno, saj so večinoma presegli zastavljene cilje. Tako kot v vseh letih doslej so tudi v tem letu vso svojo energijo in znanje posvetili poslovnim partnerjem in jim ob kakovostni logistični podpori omogočili, da so se lahko osredotočili na svoj posel.

### **5.2.1 Finančni pokazatelji**

Ker so prav finančni rezultati družbe eden izmed najpomembnejših kazalnikov uspešnosti poslovanja družbe, so v nadaljevanju prikazani rezultati, povzeti iz izkaza finančnega položaja družbe in iz izkaza poslovnega izida družbe za leto 2010.

### Preglednica 3: Ključni dosežki leta 2010, v številkah

V letu	2010	2009
Čisti prihodki iz prodaje (v 000 EUR)	23.025	18.747
Čisti dobiček (v 000 EUR)	118	-51
Čista donosnost kapitala	3	-0,2

Vir: DSV Transport 2011b, 12.

### Preglednica 4: Čisti prihodki od prodaje - območna razdelitev

(v tisoč EUR)	2010	2009
Slovenija	15.423	11.637
Tujina	7.602	7.160
Skupaj	23.025	18.747

Vir: DSV Transport 2011b, 12.

Čisti prihodki od prodaje so se na domačem trgu povečali za 32 odstotkov, na tujih trgih pa za 6 odstotkov. V letu 2010 je družba, v primerjavi z letom 2009, izboljšala vse kazalnike poslovanja.

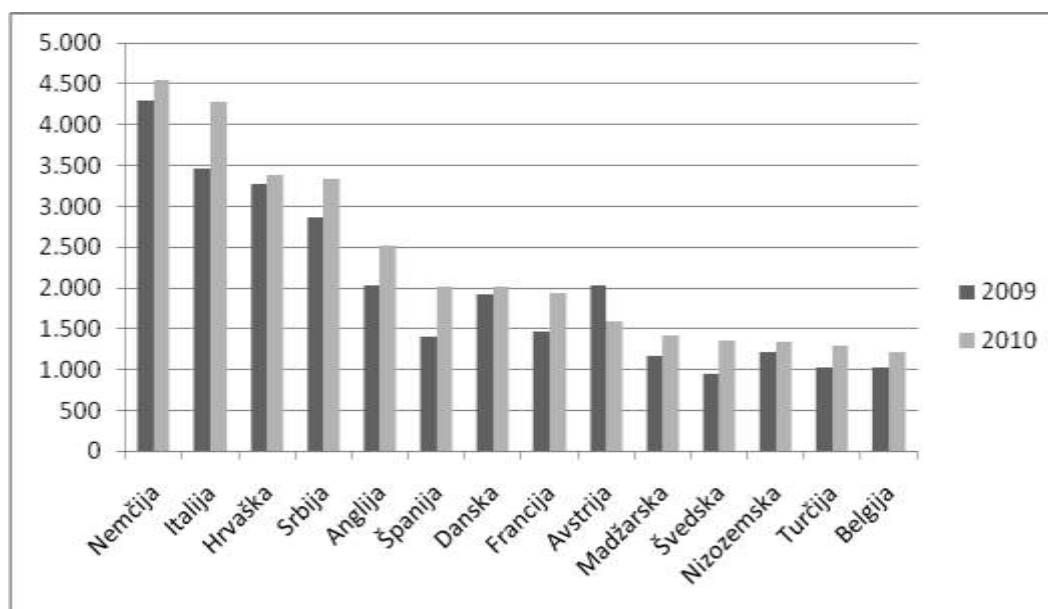
Družba je v letu 2010 (DSV Transport 2011b, 14):

- dosegla za 23 odstotkov višje čiste prihodke iz prodaje v primerjavi z letom 2009;
- dosegla boljši poslovni izid iz poslovanja, ki je v letu 2010 znašal 797 tisoč EUR v primerjavi s 670 tisoč EUR v letu 2009;
- znižala neto odhodke financiranja iz 693 tisoč EUR v letu 2009 na 652 tisoč EUR v letu 2010;
- dosegla čisti poslovni izid v višini 118 tisoč EUR, v primerjavi z letom 2009, ko je bila dosežena izguba v višini 51 tisoč EUR;
- povečala donosnost na lastniški kapital, ki je bila v letu 2010 3 odstotke, v primerjavi z negativno donosnostjo v letu 2009;
- povečala knjigovodsko vrednost deleža, ki je na dan 31. decembra 2010 znašala 4.033 tisoč EUR, na dan 31. decembra 2009 pa 3.934 tisoč EUR;
- znižala finančne obveznosti za 1.032 tisoč EUR v primerjavi z letom 2009.

Na podlagi navedenih glavnih kazalnikov poslovanja je možno sklepati, da je družba v letu 2010 poslovala uspešno, saj so se vsi pomembni kazalniki poslovanja v tem letu izboljšali, v primerjavi z letom 2009.

### 5.2.2 Količinski pokazatelji

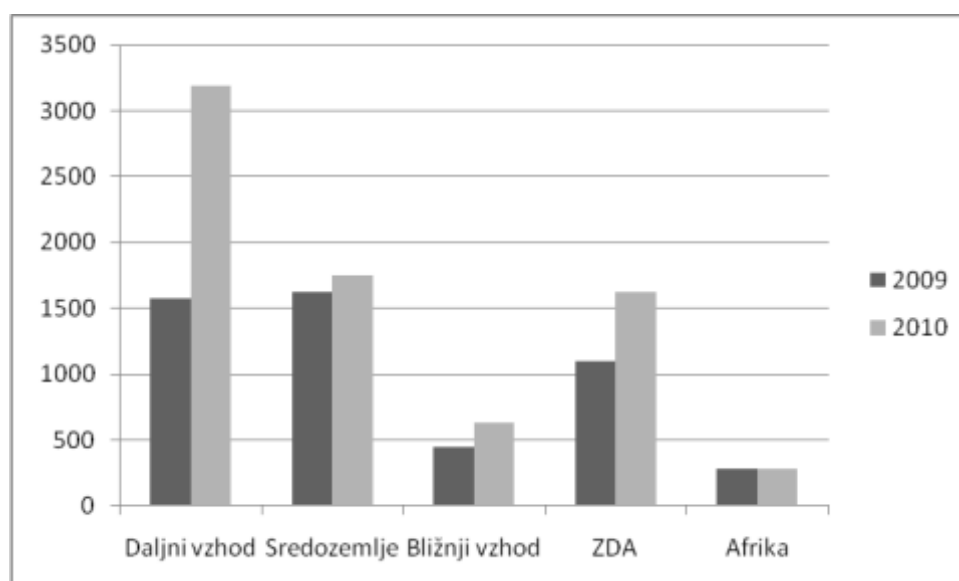
Uspešnost posameznega oddelka se meri tako na podlagi količinskih kot tudi vrednostnih pokazateljev. V letu 2009 je cestni transportni oddelek organiziral prevoz 33.329 mednarodnih pošiljk, v letu 2010 pa 37.395, kar je za dobrih 12 odstotkov več kot v letu 2009.



Slika 13: Število cestnih pošiljk

Vir: DSV Transport 2011a.

V letu 2009 so opravili 5.019 storitev pomorskega transporta, leto kasneje pa 7.476, iz česar je razviden porast za slabih 49 odstotkov.

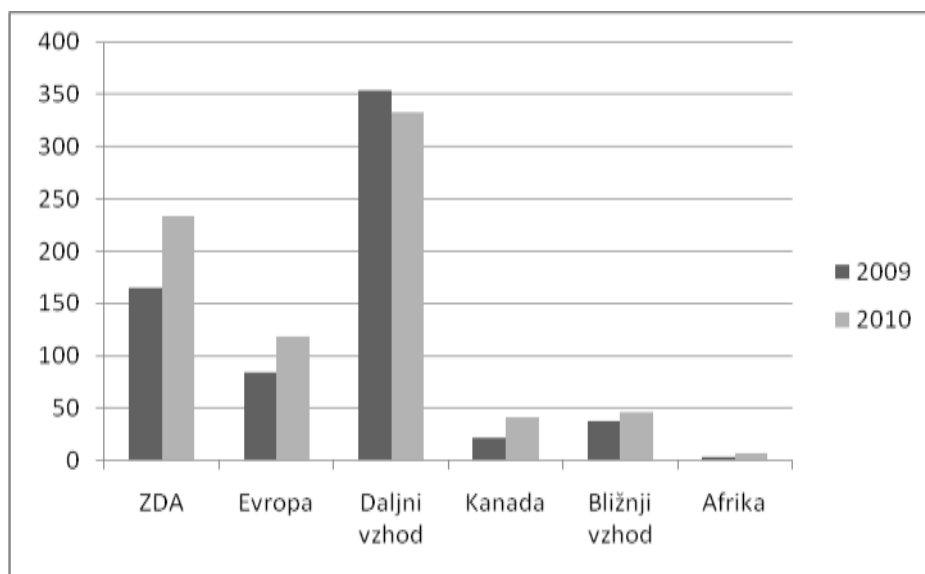


Slika 14: Število pomorskih pošiljk

Vir: DSV Transport 2011a.



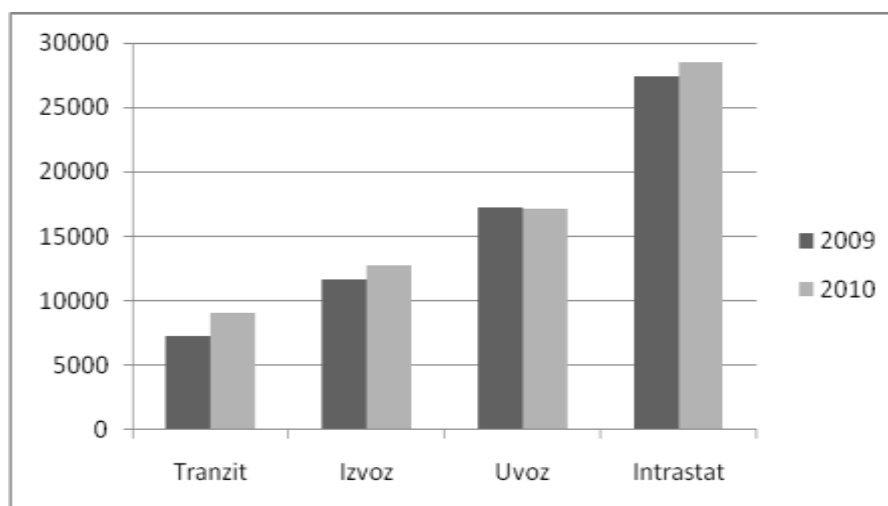
V letu 2009 je DSV Transport zabeležil 665 letalskih pošiljk, leto kasneje pa 779 pošiljk, kar je dobrih 17 odstotkov več kot v letu 2009.



**Slika 15: Število letalskih pošiljk**

Vir: DSV Transport 2011a.

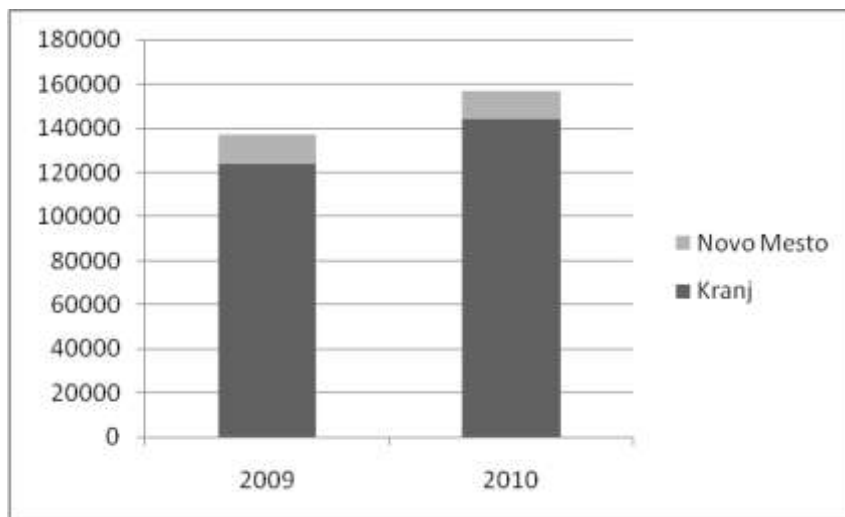
Podjetje je v letu 2009 opravilo skupaj 63.573 različnih carinskih postopkov, leta 2010 pa 67.528 postopkov, kar predstavlja nekaj več kot 6-odstotni porast.



**Slika 16: Število carinskih operacij**

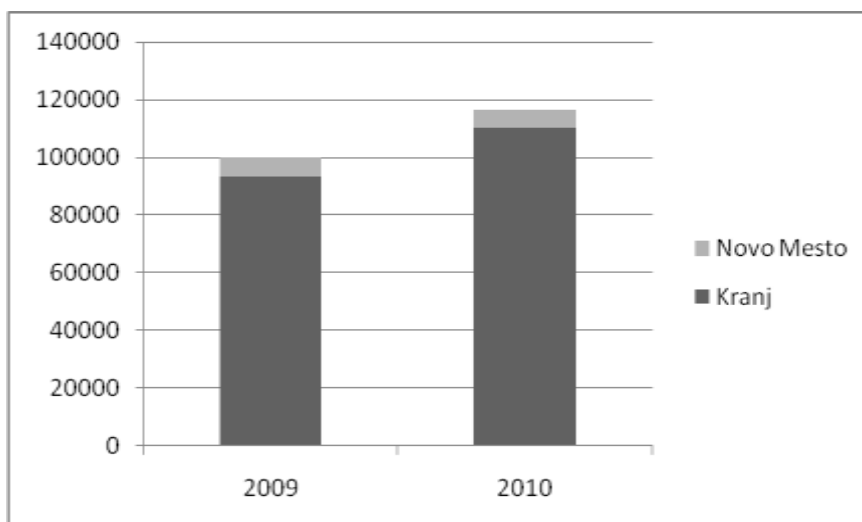
Vir: DSV Transport 2011a.

V letu 2010 se je, v primerjavi z letom 2009, povečal tudi obseg skladiščnih storitev, in sicer število preloženih palet za dobrih 14 odstotkov, skupna teža pa za dobrih 16 odstotkov.



**Slika 17: Število preloženih palet**

Vir: DSV Transport 2011a.



**Slika 18: Teža uskladiščenega blaga**

Vir: DSV Transport 2011a.

### 5.2.3 Marketing in poprodajne aktivnosti

Podjetje ima v skladu z zastavljenimi cilji natančno določene procese trženja, ki so zapisani tudi v organizacijskih predpisih družbe, in sicer (DSV Transport 2010a, 35):

- predprodajni proces (raziskave in analize trga, ugotavljanje potreb odjemalcev);
- proces prodaje (predložitev ponudbe, pregled in sklepanje pogodbe, izdajanje računov in terjatve);
- proces izvajanja storitev (pridobitve delovnih navodil, izvajanje);
- poprodajni proces (ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev, reševanje reklamacij odjemalcev, revizijski postopki).

## *Predprodajni proces*

Raziskava trga obsega vodenje dosjeja kupcev, analizo konkurence in gibanj na trgu. Globalno raziskavo trga in analizo konkurence izvajajo direktor, izvršni direktorji, vodje poslovnih enot in komercialisti. Vsi udeleženi v raziskavi izdelajo trimesečno poročilo, ki ga posredujejo direktorju družbe, nanaša pa se na potencialne možnosti prodaje. Rezultati direktorjeve analize poročila se nato prenesejo k izdelovalcem poročil. Promocijske aktivnosti, kot so izdelava promocijskih gradiv, predstavitve, sejmi itd., vodi direktor družbe. Stike z javnostjo (intervjuji, članki, konference, odgovori na članke, sponzorstvo, donatorstvo ipd.) nadzira in izvaja direktor družbe (DSV Transport 2009, 35).

Podjetje ima svoje najpomembnejše kupce razvrščene v štiri skupine.

### **Preglednica 5: Segmentacija kupcev A B C P**

<i>A - elitne / ključne stranke</i>	<i>B - strateške stranke</i>
Več kot 100.000 EUR RVC letno.	Prvih 30 strank za DSV Transport Slovenija.
Več kot 60.000 EUR RVC letno na logistiki ali transportu.	Več kot 20.000 EUR RVC letno
So vodilni na trgu v svoji panogi.	ali polovico RVC letno iz naslova logistike in/ali transporta.
Odlični finančni pokazatelji.	Možnost dolgoročnega razvoja na logistiki in transportu.
Podpisana dolgoročna pogodba.	Dobri finančni pokazatelji.
Možnosti nadaljnjega razvoja partnerstva.	Podpisana pogodba.
<i>C - manjše stranke</i>	<i>P - nove / potencialne stranke</i>
Letni promet nižji od 20.000 EUR.	Stranke, ki se pojavijo prvič.
Pogodba ni nujno podpisana.	Prodaja se trudi pridobiti nove posle.
Finančni pokazatelji sprejemljivi.	Praviloma se zelo kmalu razvrstijo v C ali višje.

Vir: DSV Transport, d. o. o., 2011b, 6.

Prvih 80 kupcev predstavlja 82 odstotkov celotne razlike v ceni (RVC), ki jo ustvari družba. Za družbo so najpomembnejši kupci iz skupin A in B, ki predstavljajo dobrih 72 odstotkov celotne RVC. Podjetje je zato vsakemu kupcu iz skupine A in B dodelilo skrbnika, ki stalno spremlja promet določenega kupca in na osnovi rezultatov koordinira komercialne aktivnosti. Dodelitev skrbnika je odvisna tudi od vrste storitev, ki jih podjetje pretežno opravlja za določenega kupca, obsega poslovanja in lokacijo kupca. Glavni cilj te razvrstitve in določitve skrbnikov je kar največjo pozornost nameniti najpomembnejšim kupcem in popolnoma zadovoljiti njihove logistične potrebe. S tem, ko so skrbniki za posameznega kupca točno določeni, je zmanjšana možnost, da bi se trženjske aktivnosti do posameznega kupca

podvajale oziroma bi se dogajalo nasprotno, da bi bili določeni kupci komercialno zanemarjeni.

Podjetje trimesečno spremlja promet po posameznih kupcih, in sicer za prvih 30 kupcev, ter ugotavlja vzroke za odstopanje od planiranih zneskov prodaje in RVC. Poleg tega vodijo tudi evidenco novih in izgubljenih kupcev.

### *Proces prodaje*

V poglavju 4.4 je bilo navedeno, da se v podjetju najpogosteje odločajo za osebni pristop do strank. Pri svojem delu prodajniki upoštevajo seznam ciljnih strank in seznam prodajnih napotkov iz Modre knjige prodaje.

V okviru mesečnih komercialnih sestankov pregledujejo tudi količino in uspešnost različnih komercialnih aktivnosti.

### **Preglednica 6: Komercialne aktivnosti**

Aktivnosti	2010	2009
Število danih ponudb	5.583	3.613
Število realiziranih ponudb	1.365	919
Obiski pri partnerjih	207	146
Obiski partnerjev	65	52
Drugo - telefonski pogovor	765	398
Skupaj	7.985	5.128

Vir: DSV Transport 2011a.

Podjetje je v letu 2010 zabeležilo 7.985 skupnih komercialnih aktivnosti, v letu 2009 pa 5.128 aktivnosti. Produktivnost se je v letu 2010, v primerjavi z letom 2009, povečala kar za dobrih 55 odstotkov. Rezultati tega so, poleg povečanja prometa z že obstoječimi partnerji, tudi pridobitve novih kupcev.

### *Poprodajne aktivnosti*

Med poprodajne aktivnosti spadajo:

- reševanje reklamacij kupcev, reševanje odškodnin, pritožb in pohval;
- stiki s kupci, ko se z njimi ne dela aktivno (ohranjanje poslovnih stikov).

Vodja poslovne enote vodi knjigo reklamacij kupcev, odškodnin, pritožb in pohval ter skrbi za njihovo ažurno reševanje. Reševanje reklamacij kupcev, odškodnin in pritožb poteka na naslednji način:

- sprejem reklamacij in zapis v knjigo reklamacij;

- raziskava upravičenosti vzrokov in posledic reklamacije;
- priprava in dostava odgovora stranki;
- izplačilo odškodnine oz. druga oblika poravnave s stranko;
- predlog korektivnega ukrepa, če je potreben;
- in podobno.

Vse poslovne enote izdelajo četrletno in letno poročilo reklamacij, odškodnin, pritožb in pohval po virih, vzrokih ter posledicah in jih dostavijo vodji kakovosti, ki izdelava celovito poročilo ter ga predloži direktorju v pregled vodstva družbe. V poročilu so navedeni vsi vzroki in posledice reklamacij, izvedeni korektivni ukrepi ter načrt znižanja reklamacij, če presegajo opredeljene cilje.

### *Sistem vodenja kakovosti*

V podjetju imajo predpisane določene komunikacijske poti za izmenjavo informacij, ki se nanašajo na sistem vodenja kakovosti. Na najvišji ravni se vodijo redni, trimesečni sestanki tima kakovosti, kjer letno izvajajo vodstveni pregled, stalno pa se izmenjujejo informacije po predpisanih komunikacijskih poteh (papirnih in elektronskih), ki so dokumentirane v organizacijskih predpisih in določajo povezave med organizacijskimi enotami, tip informacij, ter smer prenosa.

Notranje komuniciranje in poročanje, povezano s sistemom vodenja kakovosti, se nanaša na DSV Transport 2010b, 27):

- posredovanje informacij vodstva zaposlenim o politiki in ciljih kakovosti;
- poročanje o rezultatih poslovanja;
- sporočanje zaposlenim o pomenu izpolnjevanja zahtev odjemalcev, zahtev zakonodaje in pravnih zadev.

Notranje komuniciranje o sistemu vodenja kakovosti poteka na naslednji način:

- sestanki vodstva;
- sestanki delovnih skupin;
- objave na oglasnih deskah;
- informacije po elektronski pošti.

Zaposlene redno obveščajo po elektronski pošti in prek oglasne deske, vse novosti in sporočila pa so objavljena tudi na spletni strani podjetja. Celotna družba deluje v celovitem informativnem sistemu tako, da se tudi vsi delovni procesi lahko ažurno spremljajo tako terminsko kot tudi v izvedbeni obliki.

#### **5.2.4 Vizija, poslanstvo in strateški cilji**

Pri določanju ciljev mora družba uporabljati in upoštevati navodila ter zahteve lastnikov - matične družbe. Podrejeni se mora njihovim načelom in standardom poslovanja. Vodstvo s konsenzom določi letni plan družbe, ki vsebuje ključne letne cilje, s katerimi vodstvo predstavi, kaj želi v tekočem letu uresničiti. Predpiše strategijo, s katero opredeli, kako bo družba dosegla cilje in merila uspešnosti.

Vodja vsake funkcije na nižji ravni s sodelavci pregleda letni plan družbe in izdelava letni plan svoje funkcije, v katerem določi cilje, ki jih mora organizacijska enota izpolniti, da bo dosežen letni načrt družbe. Opredeli strategijo in merila uspešnosti na ravni organizacijske enote. Sodelavci iz organizacijskih enot, ki sestavljajo posamezno funkcijo, izdelajo plan za svojo organizacijsko enoto, s katerim opredelijo operativne cilje, določijo aktivnosti za doseg ciljev, terminski načrt izvedbe in predpišejo izvajalce.

##### *Vizija podjetja*

DSV Transport, d. o. o., ponuja konkurenčno in inovativno transportno–logistično podporo na tržiščih in tržnih segmentih, kjer lahko doseže vodilno ter dobičkonosno vlogo v korist lastnikov, kupcev in zaposlenih (DSV Transport 2011b, 7).

##### *Poslanstvo*

Poslanstvo družbe je zagotoviti pogoje kupcem, da se osredotočijo na svoj posel (DSV Transport 2011b, 7).

*Temeljni strateški cilji družbe so naslednji (DSV Transport 2011b, 7):*

*Postati eden od petih največjih ponudnikov logističnih storitev na področju nekdanje Jugoslavije.*

Ta cilj nameravajo doseči z:

- Jasno določenimi prioritetami v Sloveniji, ki so:
  - organizacija družbe se prilagaja potrebam transporta in logistike (tržno, informacijsko itd.);
  - intenzivna komercialna prisotnost na trgu;
  - izobraževanje zaposlenih za področje logistike, transporta in trženja.
- Utrditvijo in razširitvijo sodelovanja z vsemi državami v skupini DSV, kot sta:
  - integracija - na vseh lokacijah, kjer je prisoten DSV, vzpostaviti sodelovanje;
  - vlaganje v skupne projekte.
- Vzpostavitev distribucijske mreže v državah na območju nekdanje Jugoslavije, in sicer:
  - DSV Transport, d. o. o., je center za povezovanje tokov na osi sever - jug;

- s partnerji - agenti v Bosni in Makedoniji.
- Ustvarjene povezave v Evropi uporabiti za servisiranje neevropskih držav, in sicer:
  - DSV Air&Sea;
  - ostalo: neekskluzivne pogodbe s partnerji in agenti;
  - družba nastopa kot lokalni distributer za države ožje in širše regije.

#### *Postati špediter z najkakovostnejšim servisom*

V središču delovanja družbe je zadovoljen kupec, s tem, da se mu želijo v največji meri približati, upoštevati njegove potrebe, zahteve, želje in navade. Z upoštevanjem navedenih zahtev kupcev želi postati družba špediter z najkakovostnejšim servisom.

Ta cilj bo dosežen:

- z nenehnim izobraževanjem in izpolnjevanjem zaposlenih;
- s posodabljanjem in z razvojem informatike;
- s koncentracijo poslovnih partnerjev;
- z utrjevanjem obstoječega sodelovanja s partnerji v tujini in z razširitvijo poslovne mreže na nove države.

#### *Vzpostaviti popolno logistično povezavo med prodajalci in kupci*

DSV Transport, d. o. o., predstavlja popolno logistično povezavo med prodajalci in kupci ob povezavi lastnih logističnih zmogljivosti z dobavitelji logističnih ter spremljevalnih storitev.

#### *Dosegati raven poslovne uspešnosti skupine DSV*

Ta cilj bo dosežen z naslednjimi podcilji:

- s povečevanjem poslovne učinkovitosti;
- z zagotavljanjem varnosti naložb;
- s povečevanjem vrednosti premoženja lastnikov.

### **5.3 Strategija do dobaviteljev**

Za procese, ki jih izvajajo *zunanji dobavitelji*, so določeni odgovorni delavci, ki spremljajo njihovo delovanje. Odgovorni po posameznih dejavnostih podjetja sklenejo z dobaviteljem sporazum, ki omogoča nadzor nad njihovim procesom. Dobavitelje, ki so opredeljeni kot ustrezni, uvrstijo na seznam odobrenih dobaviteljev, ki ga morajo zaposleni upoštevati pri nakupu materiala in storitev. Vodja nabave prednostno obravnava dobavitelje, ki jih ocenjujejo nabavni referenti in periodično preverja njihovo sposobnost zagotavljanja zahtevane kakovosti (DSV Transport 2010b, 38).

Ker podjetje DSV nima svojih lastnih vozil (izjema so le specifična manjša dostavna vozila), so njihovi najpomembnejši dobavitelji pri opravljanju transportnih storitev različni prevozniki (podprevozniki). Prav ti neposredno sodelujejo v procesu opravljanja cestnih transportov. Tako je pri obvladovanju in izpolnjevanju zahtev glede kakovosti pomembno predvsem njihovo zagotavljanje kakovosti pri opravljanju transportnih storitev. Družba se zato trudi vzpostaviti partnerski odnos s svojimi dobavitelji.

Enkrat letno družba oceni dobavitelje - podprevoznike, pri čemer ocenjuje naslednje:

- kakovost (število reklamacij, dobavni roki, poškodbe blaga);
- lojalnost (zaupanje v partnerja, prevzemanje strank, nove stranke);
- cene (v primerjavi s konkurenco in tržnimi pogoji);
- plačilne pogoje (predplačila, možnost kompenzacije, plačilni rok);
- ekološko osveščenost (povprečje ocen vrste motorja; EURO1, EURO2 itd.).

Na osnovi tako določenih kriterijev nato ocenjene prevoznike razdelijo v štiri skupine, in sicer A, B, C in D, ter pripravijo listo odobrenih dobaviteljev, s katerimi tudi sklenejo pogodbo. Prevoznike iz skupine C in D praviloma poiščejo le občasno, kadar ni prostih kapacitet v prvih dveh skupinah.

#### **5.4 Predlogi za povečanje prodajne učinkovitosti**

Pospeševanje trženja mora biti skladna sestavina tržnega spleta in se mora podrejati politiki trženja ter celotni politiki storitvene organizacije. Dejavnostni smotri pospeševanja so zlasti povečevanje prodajne storitve, povečevanje donosov in usklajevanje časovnega poteka povpraševanja z zmogljivostmi storitvene organizacije (Tavčar 2002, 188).

Pospeševanje prodaje je sestavljeno iz več različnih aktivnosti, s katerimi storitveno podjetje spodbuja večje oziroma hitrejše nakupe določene storitve. Medtem ko oglaševanje pomeni navajanje razlogov, zaradi katerih se bodo kupci odločili za nakup, pa pospeševanje prodaje ustvarja spodbude za nakup. Vse te aktivnosti je treba stalno spreminjati in prilagajati hitro spreminjajočemu se ciljnemu trgu (Potočnik 2000, 268).

Obravnavano podjetje se na osnovi vprašanja, *komu prodajati*, odloča med obstoječimi kupci in novimi kupci. Obstoječim kupcem, ki že dobro poznajo določeno vrsto storitev obstoječega ponudnika, je zagotovo lažje prodati, kot popolnoma novemu kupcu, ki podjetja še ne pozna in največkrat tudi že ima na nek način urejene potrebe po logistiki. Podjetje bi lahko na osnovi analize strukture storitev po posameznih kupcih skušalo ugotoviti, kateri kupci naročajo samo eno vrsto storitev in jim ponuditi tudi druge vrste storitev, ki jih nudijo. Kupci, ki na primer naročajo pri podjetju DSV Transport, d. o. o., samo cestne kamionske prevoze, lahko v primeru že najmanjšega nezadovoljstva zelo hitro zamenjajo dobavitelja. Če pa so storitve celovitejše, je zamenjava dobavitelja kompleksnejša in je verjetnost, da se bodo pred



odhodom h konkurenci skušali s pogajanjem dogovoriti za boljše pogoje pri obstoječem ponudniku, večja.

Ker je konkurenca logističnih ponudnikov na trgu velika, vsi pa ponujajo bolj ali manj kakovostne storitve, bi morale podjetje razmisliti tudi o novem produktu, ki ga na trgu še ni. Pri uvajanju le-tega bi morali razvijati rešitve, ki jih odsevajo potrebe kupcev na trgu.

Kot je bilo ugotovljeno že pri obravnavani cenovni politiki, se podjetje velikokrat v primeru dogovarjanja cen polnih kamionov za nepogodbene kupce poslužuje metode pribitka ali marže, pri čemer upošteva trenutno ponujeno ceno podprevoznika, ki pa je zelo odvisna od trenutne situacije na trgu in lahko variira tudi za 50 odstotkov. Tem nesorazmerjem bi se podjetje vsaj deloma lahko izognilo, če bi tudi za dobavitelje, podobno kot pri kupcih, določilo skrbnika za posameznega podprevoznika. S tem bi se izognili sprotnim pogajanjem, pa tudi ocenjevanje dobaviteljev bi bilo bolj ažurno, saj je letno ocenjevanje, glede na hitre tržne razmere, nezadostno.

Ne nazadnje velja izpostaviti še eno priporočilo podjetju, in sicer bi morale to nekoliko več pozornosti nameniti promociji in večji prepoznavnosti. V vsakdanjih neformalnih pogovorih se namreč velikokrat pojavi občutek, da podjetja DSV ljudje ne poznajo dobro, še zlasti, ker je družba v zelo kratkem času kar dvakrat spremenila ime.

## 6 SKLEP

Vedno hujša konkurenca na trgu, ki sta jo globalizacija in hiter gospodarski razvoj še povečala, je povzročila ter hkrati omogočila tudi hiter razvoj logistike. V zaostreni konkurenci med proizvajalci podobnih izdelkov visoke kakovosti je bil namreč zmagovalec tisti, ki je prodani produkt uspel najhitreje dostaviti kupcu, seveda, v prvotni obliki, v pravi količini in na pravo mesto. Razliko v ceni prodanega produkta je povečala le primerna cena dostave. Tako so podjetja kmalu ugotovila, da uvajanje osnovnih načel logistike v njihove poslovne procese vsekakor prinaša določene konkurenčne prednosti.

V diplomski nalogi obravnavano podjetje se ukvarja z logistično dejavnostjo. Prav zaradi vse večjega pripisovanja pomena logistiki se je na trgu pojavilo večje povpraševanje po teh storitvah, posledično pa tudi večje število ponudnikov. Predvsem z vstopom Slovenije v EU je število ponudnikov še naraslo. Podjetje, ki želi ostati prisotno na trgu in tudi primerno povečati svoj zaslužek, je primorano poiskati takšne strategije trženja, ki mu bodo omogočile ne samo obstoj, temveč tudi rast in razvoj.

V diplomski nalogi je v prvem delu s pomočjo teoretičnih izhodišč pojasnjen pojem in pomen logističnih storitev ter trženja storitev z vsemi sestavinami trženjskega spleta.

Pri obravnavi podjetja so bile v središču pozornosti predvsem prvine trženjskega spleta. Bistven pomen vsakega ponudnika je njegova storitev, ki zgolj s pravo kakovostjo in pravim izborom pripomore k poslovni uspešnosti podjetja. Družba DSV daje velik poudarek izvajanju svojih storitev, pri čemer se skuša v čim večji meri prilagajati željam in potrebam svojih kupcev. V veliko pomoč pri tem ji je novi logistični terminal, ki nudi različne možnosti kakovostnega izvajanja storitev. V podjetju se prav tako zavedajo, da je tudi cena odločilni element uspešne prodaje, zato svoje cene stalno prilagajajo tržnim, pri čemer upoštevajo ponudbo in povpraševanje na trgu. Zavedajo pa se tudi pomembnosti svojih zaposlenih, ki so ključni v samem izvajanju storitev, zato stalno podpirajo in stimulirajo tako formalna kot tudi funkcionalna izobraževanja svojih zaposlenih.

Z nadaljnjo analizo finančnih in količinskih pokazateljev je bilo ugotovljeno, da je podjetje v letu 2010 poslovalo uspešno, saj so se vsi finančni pokazatelji, v primerjavi z letom 2009, izboljšali. Prav tako so se v letu 2010, v primerjavi z letom prej, povečale količine posameznih storitev v vseh segmentih dejavnosti.

Podjetje ima jasno opredeljeno vizijo in poslanstvo ter dobro zastavljene temeljne strateške cilje, ki so vodilo pri postavljanju trženjskih strategij. Pri samem trženju dajejo velik poudarek osebnemu stiku s kupci, pri čemer se trudijo vzpostaviti strateške partnerske odnose s svojimi najpomembnejšimi kupci in jim ponuditi celovito logistično rešitev. Zavedajo se, kje so njihove notranje prednosti in slabosti ter prepoznavajo zunanje priložnosti ter nevarnosti. Nekoliko več pozornosti bi morali nameniti le dobaviteljem - podprevoznikom,

saj je prav od kakovosti njihovega dela neposredno odvisna končna kakovost storitve, ki jo zazna naročnik cestnega prevoza, ter boljši promociji in prepoznavnosti.

Zaradi vse večje ekološke usmerjenosti družbe je zagotovo prihodnost logističnih ponudnikov odvisna tudi od razvijanja novih izdelkov, ob upoštevanju okoljevarstvenih zahtev in pričakovanj kupcev.

Stvari se bodo sčasoma najverjetneje obrnile v drugo stran, ko bo povpraševanje po logističnih storitvah preseglo ponudbo. Tako ostaja še veliko neodkritih priložnosti. Kdor jih bo znal s pridom izkoristiti, bo lahko zavzel odločilno mesto med ponudniki tovrstnih storitev.



## LITERATURA

- Devetak, Gabrijel. 2000. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Faganel, Armand. 2005. *Trženje: Prosojnice s predavanj*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Kaltnekar, Zdravko. 1993. *Logistika v proizvodnem podjetju*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing Management - Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Ljubič, Tone. 2000. *Planiranje in vodenje proizvodnje: modeli, metode, podatki*. Kranj: Moderna organizacija.
- Logožar, Klavdij. 2004. *Poslovna logistika: elementi in podsistemi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Pirš, Branko. 2005. *Poslovna politika slovenskih železnic*. Celje: Grafika Gracer.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Šimenc, Mitja. 2010. *Uvod v logistiko, utrip poslovnih sistemov*. Celje: Fakulteta za logistiko.
- Tavčar, Mitja I. 1996. *Uspešna prodaja je ključ do uspeha*. Ljubljana: Novi Forum.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.

## VIRI

- DSV Transport. 2009. *Procesi dela*. Interno gradivo, DSV Transport.
- DSV Transport. 2010a. *Organizacijski predpisi*. Interno gradivo, DSV Transport.
- DSV Transport. 2010b. *Poslovnik kakovosti ISO 9001-2008*. Interno gradivo, DSV Transport.
- DSV Transport. 2011a. *Analiza 2010*. Interno gradivo, DSV Transport.
- DSV Transport. 2011b. *Letno poročilo 2010*. Interno gradivo, DSV Transport.
- DSV Transport. 2011c. *Modra knjiga prodaje*. Interno gradivo, DSV Transport.
- DSV Transport. 2011d. *Predstavitev DSV 2011*. Interno gradivo, DSV Transport.