

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

TRŽENJE LOGISTIČNIH STORITEV

Mentor: prof. dr. Gabrijel Devetak
Obrađevana organizacija: BTC Terminal Sežana, d. d.

KOPER, 2005

ANDREJA LINDIČ

POVZETEK

Naloga obravnava trženje logističnih storitev. V uvodnih poglavjih je prikazana teorija in praksa trženja logističnih storitev s posebnim poudarkom na sedanji in bodoči organiziranosti marketinškega sektorja za logistične storitve v BTC Terminal Sežana d.d. Osrednji del naloge obravnava marketinški splet z vsemi sedmimi sklopi logističnih storitev. V praktičnem delu je prikaz tržne raziskave in ocena konkurenčnosti pri trženju logističnih storitev z odgovori na hipoteze in priporočili obravnavani organizaciji pri nadaljnjem poslovanju.

Ključne besede: storitev, logistika, trženje storitev, logistične storitve

ABSTRACT

This paper discusses marketing of logistic service. The introductory chapters present the theory and practice of marketing logistic service with a special emphasis on the current and the future organisation of the marketing sector of the logistical service in BTC Terminal Sežana d.d. The central part of the paper treats the marketing net with all the seven complexes of logistic service. Whereas the practical part shows the market research and the evaluation of the competitive position at marketing logistical service with answers to hypotheses and recommendations to the organisation in question with the future management.

Key words: services, logistics, marketing, services marketing, logistic services

UDK 339.138:656(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se očetu Marku in mami Svetki, ker sta me podpirala in vzpodbujala v času študija, gospodu prof. Igorju Škrapu, prijateljici Mileni za moralno podporo in pomoč pri oblikovanju diplomske naloge, Mateji in vsem ostalim, ki so verjeli, da mi bo le uspelo.

Posebej bi se rada zahvalila mentorju, prof. dr. Gabrijelu Devetaku za pomoč pri pisanju diplomske naloge in gospe Zorani Teran za nasvete in toplo besedo.

Diplomsko delo posvečam svojemu očetu Marku, ker njemu največ pomeni.

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Teorija in praksa trženja s poudarkom na trženju storitev	3
2.1	Opredelitev in značilnosti logističnih storitev	4
2.2	Vloga zaposlenih pri izvajanju storitev	6
2.3	Razvijanje in uvajanje marketinga pri logističnih storitvah	8
2.4	Segmentiranje in pozicioniranje ter izbira ciljnih trgov	9
2.5	MIS – marketinški informacijski sistem	10
3	Organiziranost marketinškega sektorja za logistične storitve	13
3.1	Možne oblike organiziranosti marketinškega sektorja	13
3.2	Globalna oblika organiziranosti v BTC Terminal Sežana, d. d.....	15
3.3	Predlog nove praktične organiziranosti v BTC Terminal Sežana, d. d.	16
3.4	Skladiščno poslovanje.....	17
3.5	Motiviranje in stimuliranje v sklopu univerzalnega marketinško- poslovnega modela – Triada DEGA	19
4	Marketinški splet (7 P) za logistične storitve	21
4.1	Bistvo logističnih storitev (P 1)	22
4.2	Stroški in tržne cene pri logističnih storitvah (P 2).....	23
4.3	Kraj in prostor izvajanja logističnih storitev (P 3).....	24
4.4	Politika promocije – tržnega komuniciranja na področju logistike (P 4)	25
4.5	Ljudje – izvajalci in udeleženci (P 5).....	26
4.6	Izvajanje logističnih storitev (P 6)	27
4.7	Fizični dokazi (P 7)	28
5	Tržna raziskava in ocena konkurenčnosti pri trženju logističnih storitev	29
5.1	Raziskovanje trga.....	29
5.2	Vrste in metode tržnih raziskav.....	31
5.3	Oblikovanje vprašalnika za tržne raziskave.....	33
6	Zaključek in priporočila	43
	Literatura in viri	45
	Priloge	47

KAZALO SLIK, TABEL IN GRAFOV

Slika 2.1	Faze segmentiranja trga, izbiranje ciljnih trgov in pozicioniranja.....	9
Slika 2.2	Marketinški informacijski sistem	11
Slika 3.1	Organiziranost trženja glede na storitve.....	14
Slika 3.2	Organiziranost trženja glede na geografska območja.....	14
Slika 3.3	Globalna oblika organiziranosti v BTC Terminal Sežana, d. d.....	16
Slika 3.4	Predlog nove praktične organiziranosti v BTC Terminal Sežana, d. d.	17
Slika 3.5	Univerzalni marketinško poslovni model – Triada DEGA	20
Slika 4.1	Marketinški splet za storitve po obrazcu 7 P.....	21
Slika 4.2	Strategije cenovnega diferenciranja oziroma prilagajanja	24
Slika 4.3	Peti koridor	25
Slika 5.1	Postopek trženjske raziskave.....	31
Graf 5.1	Ocena konkurenčnosti	35
Graf 5.2	Prikaz konkurenčnosti Emone Obale Koper	36
Graf 5.3	Prikaz konkurenčnosti Intereurope Koper.....	37
Graf 5.4	Prikaz konkurenčnosti Luke Koper	37
Graf 5.5	Prikaz konkurenčnosti za STC	38
Graf 5.6	Prikaz konkurenčnosti BTC Terminala	39
Graf 5.7	Prikaz konkurenčnosti Intertransa	40
Tabela 5.1	Ocena konkurenčnosti	42

1 UVOD

Družba BTC Terminal Sežana, d. d. (v nadaljevanju BTC) se je začel razvijati leta 1965, ko so bila zgrajena prva carinska in javna skladišča pod imenom Obmejni blagovno-transportni center Jadran – Terminal Sežana. Osnovni namen je bil izkoristiti geoprometni in geopolitični položaj Sežane, ki je nastopala kot eno ključnih intermodalnih prometnih vozlišč na takratni zahodni meji. Po prvi fazi izgradnje suhozemnega terminala na sedanji lokaciji v drugi polovici sedemdesetih let je kaj kmalu prerasel v enega najpomembnejših jugoslovanskih transportnih središč. Gravitacijsko območje je prešlo meje države in doseglo funkcijo povezave med vzhodno in zahodno Evropo ter Bližnjim in Srednjim vzhodom, postalo pa je tudi pomembno središče mednarodne blagovne menjave med SFRJ in EGS (BTC Sežana, 2005).

Danes je družba BTC moderno podjetje z razvejano mrežo poslovnih enot po Sloveniji in v tujini, s tesnimi mednarodnimi povezavami in sodobnim pristopom k logistiki, predvsem v segmentu »butičnih« storitev.

Z izkušnjami in vlaganji v infrastrukturo, zlasti v skladišča in specialno opremo, z vsemi povezavami in vezmi, ki si jih je v teh letih družba ustvarila, ji je omogočena izvedba celotnega logističnega servisa. Cilj, ki si ga je družba postavila, je, da postane vodilni ponudnik specializiranih logističnih in distribucijskih storitev.

Ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo se je dejavnost špedicije spremenila, carinsko skladišče pa je zaradi odpravljenih carinskih formalnosti za blago iz skupnosti izgubilo nekdanjo funkcijo. Z učinkovitim trženjem carinskega skladišča v državah Evropske unije je to pridobilo novo vlogo, in sicer je postalo carinsko skladišče za blago, ki vstopa v Evropsko unijo, oziroma za blago, ki se izvažata v tretje države. Predviden je bil padec špediterskih storitev, zato so bili izpeljani nekateri koraki, med drugim tudi izobraževanje po novih standardih EU, ki so se pokazali kot dobre poslovne odločitve, zato ni prišlo do predvidenega padca, ampak do razširitve storitev na trge EU.

Zaradi ugodne geografske lege, to je bližine pristanišč Koper, Trst in Tržič, ugodne avtocestne povezave in železniškega tira znotraj območja terminala, skladiščnih kapacitet ter ustreznega strokovnega znanja, temelječega na izkušnjah iz preteklosti in obogatene s sodobnimi pristopi ima družba velike možnosti ne samo da preživi spremembe, ampak lahko postane v povezavi s sosednjim terminalom Autoporto di Ferneti resnično vodilni ponudnik specializiranih logističnih storitev v tem delu Evrope.

V diplomski nalogi bomo obravnavali trženje logističnih storitev, prilagojenih potrebam posameznih odjemalcev, ki jih imenujemo »butične« storitve.

Problem, ki ga zastavljamo v naši raziskavi, je konkurenčnost družbe BTC v primerjavi s petimi logističnimi družbami, ki so BTC-jevi največji konkurenti v Sloveniji. Podlaga raziskave je ocenjevanje uporabnikov storitev in medsebojna primerjava.

Z vključitvijo Slovenije v EU se je potreba po izvajanju logističnih storitev še povečala, temu ustrezno je določena tudi politika podjetja. Namen te diplomske naloge je preučiti in prispevati k izboljššanju izvajanja storitve in s tem pridobivanje konkurenčnih prednosti.

Cilji diplomske naloge v teoretičnem delu so spoznati teorijo in prakso s poudarkom na trženju logističnih storitev na primeru družbe BTC.

V drugem poglavju bomo opredelili značilnosti logističnih storitev, pomen zaposlenih pri izvajanju storitev, razvijanje in uvajanje trženja pri logističnih storitvah, spoznali bomo trženjski informacijski sistem.

V tretjem poglavju bomo predstavili oblike organiziranost sektorja za trženje za logistične storitve, globalno organiziranost v družbi BTC ter predlagano novo obliko organiziranosti. Spoznali bomo skladiščno poslovanje ter način motiviranja in stimuliranja zaposlenih v sklopu univerzalnega marketinškega poslovnega modela, to je triade DEGA.

V četrtem poglavju si bomo pogloblje ogledali trženjski splet (7 P) in predstavili posamezne sestavine, teoretični del bomo povezali s praktičnimi navedbami v posameznih prvinah.

V petem poglavju bomo obravnavali pomen informacij za trženje. S pomočjo tržne raziskave bomo opredelili konkurenčnost družbe BTC v primerjavi s konkurenco na podlagi anketiranja, strnili bomo rezultate raziskave in podali priporočila.

Metodologija

Pri izdelavi diplomske naloge nam bo v pomoč strokovna literatura s področja trženja, logistike ter managementa storitev tujih in domačih avtorjev, pa tudi lastne izkušnje ter podatki, pridobljeni z raziskavo.

Pri izvedbi raziskave bom uporabila metodo samoizpolnjevanja vprašalnika, ki je primerna za kvantitativno raziskovanje. Anketirala bom podjetja in posameznike, uporabnike logističnih storitev z območja Slovenije. Vprašalnik bodo anketiranci dobili po pošti oziroma ga bodo izpolnili med izvajanjem storitev. Vprašalnik bo preprost in jasan, v začetku bo kratek nagovor, kjer bom pojasnila namen raziskave ter podala kratka navodila za reševanje. Dobljene podatke bom analizirala in jih predstavila v grafični obliki. Na podlagi ugotovitev bom podala priporočila obravnavani organizaciji.

Hipoteze

- *Predvidevam, da je splošna kakovost storitev v BTC konkurenčna .*
- *Predvidevam, da so cene in prodajni pogoji konkurenčni ter skladni s kakovostjo storitev.*
- *Predvidevam, da je asortiment storitev BTC ustrezen.*
- *Predvidevam, da je blagovna znamka BTC dovolj prepoznavna za konkurenčni boj v EU.*

2 TEORIJA IN PRAKSA TRŽENJA S Poudarkom NA TRŽENJU STORITEV

Trženje razumemo in razlagamo na zelo različne načine tako v akademskem kot v poslovnem svetu. Beseda trženje je prevod angleške besede marketing, posplošeno pa pojmuje kot trženje vse poslovne dejavnosti podjetja, ki se navezujejo tako na izdelke kot na storitve, ki so potrebne, da proizvodi in storitve dosežejo končnega odjemalca. Začne se z ugotavljanjem, kaj potrošnik dejansko zahteva, želi, pričakuje; sledijo pa vse dejavnosti, ki so potrebne, da proizvodi in storitve pridejo v posest končnega uporabnika.

Trženje je družbeni in upravljalški proces, s pomočjo katerega organizacije in posamezniki dobijo, kar potrebujejo ali želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjujejo izdelke, ki imajo vrednost (Kotler 1996, 13). Posplošeno pojmuje kot trženje vse poslovne dejavnosti podjetja, ki so povezane s potjo izdelkov in storitev od proizvajalcev do končnih porabnikov, vendar nas to pojmovanje lahko zavede, saj moramo področje trženja opredeliti mnogo širše:

- raziskovanje trga,
- tržno načrtovanje,
- pripravo trženjskih aktivnosti,
- izvajanje trženjskih aktivnosti,
- neposredno prodajanje,
- kontrolo navedenih področij.

Trženje je proces načrtovanja in izvajanja razvoja izdelkov ter storitev, oblikovanja njihovih cen, tržnih poti in promocije. Sodobno trženje je nastalo postopoma v treh stopnjah (proizvodni, prodajni in trženjski) ter je od enostavne prodaje preraslo v družbeni in poslovni proces, ki porabnikom zagotavlja izdelke in storitve za zagotavljanje njihovih potreb, podjetjem pa dobičkonosno poslovanje. Za uspešno trženje mora podjetje načrtovati in speljati številne trženjske dejavnosti in pri tem upoštevati pet medsebojno konkurenčnih poslovnih konceptov (Kotler 1996, 1530):

- *Koncept proizvodnje* temelji na predpostavki, da bodo kupci sprejeli tiste izdelke, ki so povsod na razpolago in imajo primerno ceno (doseganje visoke produktivnosti v proizvodnji zaradi nižanja stroškov in razvijanja široke distribucijske mreže).
- *Koncept izdelkov* predpostavlja, da bodo porabniki kupovali predvsem tiste izdelke, ki so najbolj kakovostni. Cilj je izdelava visoko kakovostnih izdelkov oziroma storitev in njihovo stalno izboljšanje. Značilnosti podjetij, ki se usmerjajo na koncept izdelkov, je, da se le redko ozirajo na želje kupcev, ne zanimajo jih izdelki konkurentov, saj so prepričani, da so sposobni izdelati najboljše izdelke, kar pogosto vodi k trženjski kratkovidnosti, ki povzroča resne težave pri prodaji, ker je podjetje vso pozornost posvetilo izdelku in ni upoštevalo potreb kupcev.
- *Prodajni koncept* temelji na predpostavki, da porabniki ne kupujejo dovolj izdelkov podjetja. Zato vodstvo usmerja svojo pozornost predvsem v agresivno prodajo in promocijo. Uporablja se pri prodaji izdelkov, ki jih ljudje ne nameravajo kupiti in pri prevelikih proizvodnih zmogljivostih, zato je njihov cilj

- tisto, kar lahko izdelajo, in ne tisto, kar trg potrebuje), pri tem pa vplivajo na kupce z intenzivnim oglaševanjem.
- *Koncept trženja predpostavlja*, da je ključ za doseganje podjetniških ciljev v ugotovitvi potreb in želja ciljnega trga porabnikov in da je podjetje pri posredovanju izdelkov ter zadovoljstva z njimi uspešnejše od tekmecev. Temelji na razliki med prodajo, ki zadovoljuje potrebe prodajalcev, in trženjem, ki zadovoljuje potrebe kupcev. Zato koncept trženja vsebuje štiri predpostavke – ciljni trg, potrebe kupcev, usklajeno trženje in dobičkonosnost. Poglejmo si natančneje *koncept usklajenega trženja, kar pomeni dvoje*: uskladiti moramo same trženjske funkcije, to je trženjsko raziskavo, oglaševanje, prodajo ..., trženje pa moramo uskladiti z drugimi oddelki v podjetju, zlasti z nabavo, proizvodnjo, financami in zaposlovanjem strokovno usposobljenih tržnikov. Trženje mora prevzeti osrednjo vlogo, saj brez kupcev podjetje ne more obstajati, naloga trženja pa je pridobiti in zadržati kupce, pripraviti odlično ponudbo in vplivati na druge oddelke, da skupaj zadovoljijo kupce. Osnovna zakonitost trženja pravi – spoznaj svoj ciljni trg in vedi, kako ga boš zadovoljil.
 - *Družbeno odgovoren trženjski koncept*: glavna naloga podjetja je, da zadovolji kupce, deluje v prid dolgoročne blaginje porabnikov in javnosti ter hkrati izpolni svoje gospodarsko poslanstvo in doseže dobiček. Čedalje več podjetij spoznava, da dolgoročno ne bodo preživela, če bodo prezrla dobrobit celotne družbe, in da učinkovito trženje bistveno prispeva k splošni uspešnosti podjetja, zadovoljstvu porabnikov in interesom družbe (varovanje okolja, učinkovitejša izraba naravnih virov, ekološko sprejemljivejši izdelki ipd.). Nekatera podjetja uresničujejo družbeno odgovorni trženjski koncept tako, da izvajajo takšne trženjske aktivnosti, ki zmanjšujejo povpraševanje po izdelkih (demarcating). Primere takšnih trženjskih aktivnosti najdemo zlasti na področju zmanjševanja prodaje tobačnih izdelkov, alkoholnih pijač, porabe energije ipd.

Ključ uspešnega trženja je v tem, da izpolnimo kupčeve resnične potrebe boljše konkurentov. Zadovoljni kupec kupuje več in ostane zvest dalj časa, kupuje izboljšane in nove izdelke podjetja, razširja dobro ime o podjetju in njegovih izdelkih, je manj občutljiv na oglaševanje tekmecev, posreduje svoja pozitivna in negativna opažanja ipd. Zato je zelo pomembno obdržati obstoječe kupce kot tudi pridobivati nove, vendar nas ti več stanejo.

2.1 Opredelitev in značilnosti logističnih storitev

Univerzalni dogovor o opredeljevanju storitev ne obstaja, zato je smiselno najprej opredeliti, kaj pravzaprav razumemo kot koncept storitve.

Izraz storitev izhaja iz latinskega izraza *servio* (»servire« it.), ki ima v našem jeziku več pomenov: delati za nekoga drugega oziroma služiti nekomu, streči, skrbeti zanj, pomagati nekomu oziroma narediti nekaj zanj, ravnati se po nečem, odslužiti, skrbeti, izvajati, posluževati; oskrbovati, ponujati, delovati, zadovoljevati, obnašati se (Bradač 1990, 483).

Storitve so dejavnosti, koristi ali zadovoljstva, ki so naprodaj. Storitve so neotipljive, neločljive od izvajalca, spremenljive in minljive. Posledica tega je, da potrebujejo večji nadzor kakovosti, verodostojnost dobavitelja in večjo prilagodljivost (Kotler 1996, 463).

Obravnavanje storitev kot homogene skupine je mnogokrat vzrok za napačne zaključke oziroma za pripisovanje lastnosti, ki so značilne za eno skupino storitev, vsem storitvam na splošno. Da bi se temu izognili, se vse več študij osredotoča na posamezne ožje skupine storitev in opredeljevanje njihovih temeljnih značilnosti ter na vlogo v posameznih makroekonomskih kategorijah (Stare 2000, 5).

Izraz logistika izhaja iz grške besede »logos« ali »logicos«, kar pomeni računati, pravilno misliti, biti razumen; drugi pomen pa izhaja iz francoske besed »loger«, kar pomeni nastanitev, namestitev. Izraz logistika je bil prvič uporabljen v izrazoslovju ameriške vojske kot način prevoza, oskrbe in namestitve vojske, da bi dosegli maksimalno vojno pripravljenost. Po drugi svetovni vojni se je izraz logistika pojavil tudi v civilnem življenju kot značilen pristop logističnih podjetij (uporabnikov logističnih storitev – podjetij) do spremljanja toka in stroškov logističnih objektov (blaga) od izvora do končne potrošnje (Logožar 2004, 27-31).

Council of Logistics Management (CLM) je opredelil logistiko kot proces načrtovanja, izvajanja in nadzora učinkovitega, stroškovno sprejemljivega pretoka materiala, vmesnih in končnih proizvodov ter ustreznih informacij od dobavitelja do končnega porabnika .

Analiza gibanja blaga v prostoru in času postaja v zadnjem času vedno bolj pomembna, zato zahteva popolno spremljanje celotnega fizičnega toka blaga – spremljanje pretoka blaga v prostoru in času. Posamezni teoretiki obravnavajo fizično distribucijo (physical distribution) kot del poslovne logistike, ki proučuje gibanje in zadrževanje končnih proizvodov od proizvodnih obratov do trgovcev oziroma potrošnikov. Drugi del poslovne logistike pa naj bi bila fizična preskrba (physical supply), ki proučuje gibanje in zadrževanje surovin od izvora do proizvodnih obratov (Coyle 1986 v Zupančič 1998, 18).

Poslovna logistika je način vodenja tokov materiala in proizvodov od izvora do končnega potrošnika, v katerem pa je prevoz le njen sestavni del. Obsega tako logistično vodenje zalog materiala in surovin, skladiščenje materiala in proizvodov, nekatere posebnosti same proizvodnje, manipulacije med skladišči, notranji in zunanji prevoz, pakiranje proizvodov in oblikovanje prevoznih enot, komunikacije, delovno silo ter kontrolo. Nekateri definirajo logistiko kot dejavnost, ki se ukvarja s proučevanjem in reševanjem problemov časovne in prostorske stiske, neenakomernosti pretoka blaga stvari od pridobivanja surovin do končnega porabnika gotovih proizvodov (Kolarič 1978 v Zupančič 1998, 19).

V okviru Evropske unije je logistika upravljanje s tokom surovin, delno sestavljenih delov in končnih proizvodov ob nabavi, proizvodnja in distribucijski proces. Logistika je dežnik, ki obkroža in usklajuje prevoz, zaloge, skladiščenje, embalaranje, naročila in drugo (Wood 1990 v Zupančič 1998, 19).

Za izvajanje logistike obstajajo logistični poslovni sistemi, katerih namen je opravljanje logističnih storitev za potrebe nelogističnih poslovnih sistemov. Če se obravnava logistika v odnosih z okoljem podjetja in njegove vloge pri tem, govorimo o marketinški logistiki v medorganizacijskem marketingu predmetnega podjetja. Logistična podjetja je mogoče deliti glede na dejavnost (prevozna, skladiščna, špediterska, distribucijska, nabavna, intralogistika), glede na področje uporabe (industrijska, vojaška, poslovna ...) ali glede na področje opazovanja (mikro-, makro- in metalogistika, podjetniška logistika); iz že navedenega je možno sklepati, da je transport del logistike, ne pa obratno (Oblak 1987 v Zupančič 1998, 19).

2.2 Vloga zaposlenih pri izvajanju storitev

Človeški viri so osnovni pogoj za obstoj in delovanje organizacije. Od njihovih sposobnosti, znanja, zavzetosti, veščin, zmožnosti in osebnostnih lastnosti je odvisna kakovost poslovanja podjetja. Velikega pomena je sposobnost managementa, da pravilno odloča, ustrezno vodi, motivira in nagraduje zaposlene v naporih za doseganje čim boljših izidov podjetja. Podjetja lahko delujejo z na videz enakimi človeškimi viri, pa vendar pa so različno uspešna. Delavce je treba pridobiti, izbrati in jih zaposliti, v delo in poslovanje jih je treba uvesti in jih nenehno usposabljeni. Ko delajo, jih je treba spodbujati in nagradjevati, jih stimulirati ter odpirati možnosti za napredovanje (Kralj 1998, 233–240).

Management mora skupaj s sodelavci skrbeti za njihov osebni razvoj in ga povezati z organizacijskim razvojem. Bistveno je znati, spodbujati in sproščati ustvarjalnost zaposlenih, velik pomen pa ima možnost napredovanja, ki jo je mogoče spremeniti tudi v načrtovanje karier ter izobraževanje in urjenje znanja. Načrtovanje karier je postopek, povezan z razvojem podjetja in predvidevanjem potreb po kadrih, ki se lahko pokrivajo od zunaj ali pa tudi znotraj z napredovanjem.

Urejenost podjetja je odvisna od vedenja ljudi v podjetju, predvsem glede medčloveških in medoddelčnih oziroma organizacijskih odnosov. Razmerje med ljudmi je treba iskati v razsežnosti človeškega vedenja.

Zakaj človek dela? Obstaja več odgovorov na to vprašanje, kaj človeka motivira, da dela, da troši energijo in je izpostavljen fizičnim in psihičnim naporom. Zagotovo je prvi odgovor, ki nam pride na misel, ta, da človek dela zato, da si preskrbi sredstva za življenje. Drugi odgovor, ki mi pride na misel, je, da človek dela zato, da se uveljavi, da se realizira. Kako in koliko bo kdo delal, je odvisno od motivacije. Da bi zaposlene motivirali, moramo poznati njihove lastnosti. Človekova aktivnost, pa tudi delo, ni nikoli spodbujeno samo z enim, temveč s številnimi, zelo zapletenimi, znanimi in neznanimi dejavniki. Če bi poznali vse vzgibe in gibala, ki posameznika privedejo do določene aktivnosti, bi znali razložiti, zakaj dela tisto, kar dela, in ne česa drugega. Motivacija vpliva na več različnih dejavnikov, ki se med seboj prepletajo.

Aktivnosti pri delu in igri spodbujajo porabo energije in so lahko same zase cilj, imajo rekreacijski značaj. Razlikujejo se po finančnem učinku. Če uporabljena metoda plačevanja oz. nagrajevanja ne motivira in ne spodbuja aktivnosti, lahko dosežemo uspeh z drugimi metodami nefinančnega značaja. To so pohvale, poznavanje ciljev in tekmovanje. Z javno pohvalo izboljšamo delo za 80 %, medtem ko javni ukor zmanjšuje učinek, razen če ni izrečen na štiri oči (Florjančič in drugi 1995, 112).

V okviru podjetja zaposlene motivira za proizvodnjo in uspeh predvsem denar. Metode plačevanja dela, napora, znanja in uspeha zlasti delujejo na motivacijo in etične vrednote. Obstaja več receptov za stimulacijo zaposlenih, vendar jih je treba kombinirati glede na posameznike in razmere. Pri različnih metodah nagrajevanja zaposlenih vidimo različne učinke, kot so:

- *metoda plačevanja po učinku* – pri tem pridejo do izraza individualne razlike in etične vrednote, kar pri posameznikih lahko ustvari negotovost in občutek frustracije;
- *model plačevanja po času* – zaposleni so motivirani, da prihajajo na delo točno ob uri, navadno jih v to prisilijo s potrjevanjem prisotnosti, z uro, vendar za to ne dobijo priznanja;

- *plačevanje po letih delovnega* staža motivira zaposlene, da ostanejo čim dlje v podjetju, kjer lahko zanesljivo pričakujejo in nadzorujejo napredovanje, kar pa razvrednoti nove, sposobne delavce.

Zaposleni v podjetju so tisti element storitve, ki jih odjemalec vidi pred izvedbo storitev (Snoj 1998, 61). Zaposlene v storitveni dejavnosti lahko imenujemo kontaktno osebje zaradi pogostih stikov z uporabniki storitev. Kontaktno osebje mora poleg svojega znanja, vezanega na fazo izvedbe storitev, obvladati tudi marketinške veščine (Grönroos 1990, 4). Z vidika uspešnosti poslovanja storitvene organizacije se mora njihova strokovnost in sposobnost prilagajati pričakovanjem odjemalcev. Prilagajanje zaposlenih je ena od lastnosti, ki jih odjemalci pričakujejo, to pa je vezano na mnoge, težko izmerljive lastnosti kontaktnih oseb, kot so ustrežljivost, odprtost, prijaznost, ustvarjalnost (kreativnost) ipd. Pomembne so tudi demografske in druge vizualne značilnosti kontaktnih oseb, strokovnost pa določa moč njihovega vpliva na izid storitve. Znanje ni samo funkcija formalne izobrazbe, ampak izkušenj, vpogleda kreativnosti in veščine (Snoj 1998, 60). Od kontaktnega osebja je odvisna kakovost izida storitve.

Strokovno osebje pri izvajanju logističnih storitev

Kaltnekar (1993, 87) ugotavlja, da je »pravilna kadrovska zasedba vseh delovnih mest ključ, ki odpira vrata k uspešnemu delovanju«. Nepravilna zasedba lahko namreč povzroči niz neprijetnosti, kot so nepravočasna nabava in s tem nezadostne zaloge, nestrokovno in neurejeno skladiščenje, nepravilna izbira transportnih poti in sredstev, poškodbe in izguba blaga pri skladiščenju ali transportu, pomanjkljivost pri zavarovanju blaga, nepravilno ravnanje z blagom ipd.

Kaltnekar (1993, 89) še dodaja: »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 čim večji produktivnosti in čim nižjih stroških.«

Načelno mora po Ogorelcu (1996, 51) vodja poslovne logistike izpolnjevati naslednje zahteve:

- poznati mora soodvisnosti na logističnem področju, pa tudi soodvisnost logistike od drugih poslovnih procesov;
- imeti mora dobro znanje o poslovni ekonomiji in širše ekonomsko znanje;
- poznati in uporabljati mora metode sodobne organiziranosti poslovanja in dela;
- oceniti in izrabiti mora možnosti, ki jih ponujajo dosežki na področju logistične tehnologije in tehnike, to pa pomeni poznavanje tehnike pri transportu, pretovoru, uskladiščenju, pakiranju, paletizaciji, kontejnerizaciji;
- dovzeten mora biti za sodobne kvantitativne metode in tehnike ter poznati osnovne pojme v zvezi z njimi; poznati mora možnosti za uporabo teh metod v logistiki za uspešno sodelovanje s specialisti;
- imeti mora solidno tehnično znanje za razumevanje proizvodnih in logističnih procesov;
- imeti mora potrebno strokovno znanje, ki ga pridobi s študijem in izkušnjami v praksi.

2.3 Razvijanje in uvajanje marketinga pri logističnih storitvah

Na trgu logističnih storitev obstaja vse večja konkurenca, zato morajo ponudniki omenjenih storitev marketinške aktivnosti načrtovati tako, da upoštevajo potrebe, želje in interese ciljnega trga, posredovati želeno zadovoljstvo bolje in bolj učinkovito kot konkurenca. Razvoj in uvajanje marketinga pri oblikovanju in izvajanju logističnih storitev temelji na evidentiranju možnih odjemalcev. Podjetja, ki ne posvečajo dovolj pozornosti marketinškim aktivnostim (7 P), nimajo dovolj izkoriščenih kapacitet, ugled in ekonomika poslovanja se slabša. Vodstvo takih podjetij mora poleg analize stanja, napak in pomanjkljivosti pristopiti k tržnim raziskavam in k ugotavljanju vzrokov za izgubo odjemalcev in premajhen interes novih kupcev. S pritegnitvijo ustreznih marketinško usposobljenih strokovnjakov so nekatera podjetja razmeroma hitro prebrodila težave in s tem se je uveljavil tudi marketing kot funkcija. V boju s konkurenco se morajo storitvene organizacije prilagajati okoliščinam na trgu in upoštevati potrebe kupcev, zato morajo vedno slediti svetovnim trendom in globalizirati svoje storitve. Pri tem morajo poudarjati prednosti, kot so lega, organiziranost, bližina transportnih poti (cesta, železnica, pristanišče ...) in koristi za kupce glede na konkurente (prilagojeno po Devetak in Vukovič 2002, 39–40).

Z upoštevanjem marketinških načel imajo storitvene organizacije naslednje prednosti pred konkurenti, ki teh znanj ne uporabljajo:

- Marketing nudi orodja za primerjavo med tem, kar pravzaprav organizacija dela, in določenim poslanstvom ter cilji storitvene organizacije. S previdnim analiziranjem oblikujemo ustrezne rešitve za reševanje določenih problemov. Analiza nam lahko pokaže, da je zelo majhno število ljudi, ki se zanima za logistične storitve, zlasti če so zelo ozko usmerjene. S takšno informacijo ima vodstvo možnost odločitve, da povečajo vpliv javnega zanimanja za določene logistične storitve ali pa služijo le dosedanjemu majhnemu številu zainteresiranih kupcev (ker je nespremenjena storitev). Z marketinško filozofijo in prakso opredelimo probleme, načrtujemo odzive, ki pomagajo k izpolnitvi poslanstva podjetja in k doseganju večjega uspeha.
- Da bi bile logistične organizacije uspešne, se morajo potruditi za zadovoljitev povpraševanja interesentov (uporabnikov logističnih storitev). Če jim to ne uspe, se bo beseda o slabo izvedenih storitvah hitro razširila med bodoče potencialne kupce, to pa bo povzročilo neuspeh storitvene organizacije. Prav zaradi tega zagotavlja marketinška usmerjenost storitvene organizacije stalne izboljšave logističnih storitev in teži k povečanju zadovoljstva strank. Treba je stalno izboljševati ugled in pomembnost logistične organizacije.
- Marketing združuje racionalizacijo managementa in koordinacijo razvoja novih storitev, konkurenčnost, informiranost in ustrezno razporeditev virov, dobrin, sredstev, osebja itd. Veliko logističnih organizacij sprejema omenjene odločitve brez upoštevanja medsebojne povezave teh elementov, kar se posledično odraža v višjih stroških poslovanja. Še slabše pa je, da marketing brez usmerjenosti in prepletenosti vseh elementov odbija zainteresirane stranke, ki bi jih načeloma moral privabiti. Ker si zelo malo storitvenih organizacij lahko privoščijo izgubo virov, morajo doseči najvišjo stopnjo učinkovitosti in uspešnosti z marketinškimi aktivnostmi.

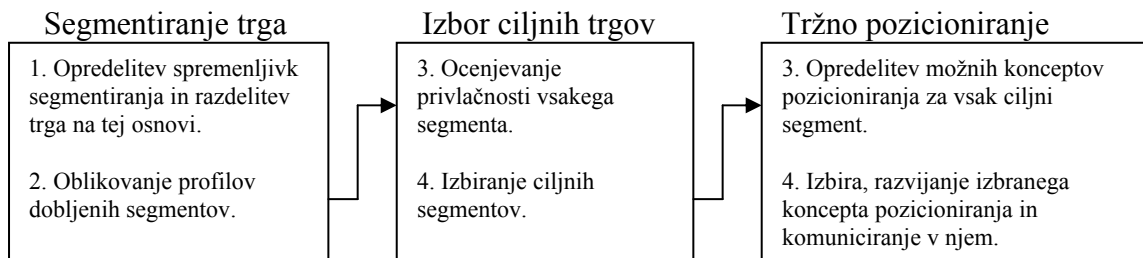
- Uvajanje marketinškega pristopa do odjemalcev logističnih storitev je vsakdanja nujna in obveza storitvenih organizacij. S tem povečujejo svojo učinkovitost pri pridobivanju novih strank in hkrati preverjajo zadovoljstvo stalnih strank.

Marketing predstavlja v storitvenih organizacijah več kot sredstvo prodaje in promocije. Je sredstvo načrtovanja in upravljanja kapacitet. Tako lahko ponovno podčrtamo vlogo, mesto in pomen marketinga za logistiko, ki je analiziranje, načrtovanje, izvrševanje in nadziranje zastavljenih ciljev, načrtovanih za zapolnitev razpoložljivih kapacitet in doseganje dodane vrednosti na ciljnih trgih z namenom doseganja zadovoljstva strank. Kot vidimo, lahko s pomočjo marketinga omogočamo storitvenim organizacijam ugotavljanje potreb na ciljnih trgih, načrtovanje primernih skupin storitev, upoštevanje konkurenčnosti, izmenjav in razpečevanje informacij ob ustrezni motivaciji in stimulaciji vseh udeležencev poslovnega procesa. Marketing pomaga pri razvijanju ustreznih storitev po konkurenčnih cenah in jih ustrezno ponudi ciljnim trgom (prilagojeno po Devetak in Vukovič 2002, 40-41).

2.4 Segmentiranje in pozicioniranje ter izbira ciljnih trgov

Jedro sodobne trženjske strategije tvorijo segmentiranje, izbor ciljnih trgov in pozicioniranje, kar ustvarja široko orodje za strateški uspeh na trgu kar prikazuje slika 2.1 (Kotler 1996, 264).

Slika 2.1 Faze segmentiranja trga, izbiranje ciljnih trgov in pozicioniranja



Vir: Kotler 1996, 265

Trg sestavljajo kupci, ki se razlikujejo z več vidikov, najpogosteje po svojih željah, po kupni moči, prostorski razporeditvi, nakupnem vedenju in načinu nakupovanja. Vsako od teh spremenljivk lahko uporabimo za segmentiranje trga. Namen segmentiranja trga je odkrivanje konkretnih potreb določenih skupin ali segmentov potrošnikov na določenem območju s ciljem zadovoljevanja njihovih potreb (prilagojeno po Devetaku in Vukoviču 2002, 39–40).

Sistem segmentiranja trga je sestavljen iz naslednjih treh prvin oziroma sklopov (Dibb, Simkin, Pride in Ferrell 1995, 72–75):

- *Segmentiranje trga*: pri tem obdelujemo tiste spremenljivke, ki so za segmentiranje trga najpomembnejše. Ravno tako je treba v tej fazi analizirati profile dobljenih segmentov. Na osnovi tega sledi ovrednotenje posameznih tržnih segmentov.
- *Izbira ciljnega trga*: pri tem se je treba odločiti za strategijo izbiranja ciljnih trgov, pa tudi, kateri segmenti in koliko teh bi lahko določili za ciljne trge oz.

ciljne segmente. Pri tej fazi je pomembno ocenjevanje in analiziranje zanimivosti, privlačnosti in plačilne sposobnosti posameznih segmentov.

- *Pozicioniranje*: pri tem je treba spoznavati in ugotavljati zaznavanje odjemalcev. Na osnovi tega sledi pozicioniranje izdelka ter oblikovanje ustreznega trženjskega spleta s poudarkom na komuniciranju.

Merila za segmentiranje trga so lahko: geografska, demografska, psihografska, behavioristična ali vedenjska, ekonomska, kulturna ipd. Tudi v bodoče bo potrebna velika prilagodljivost, saj se merila in kriteriji segmentiranja spreminjajo z razvojem tehnike, konkurence, komuniciranja zlasti v mednarodnem okolju – na globalnem trgu po našem vstopu v EU pa moramo uvajati načine segmentacije, ki jih uporabljajo na omenjenem trgu.

2.5 MIS – marketinški informacijski sistem

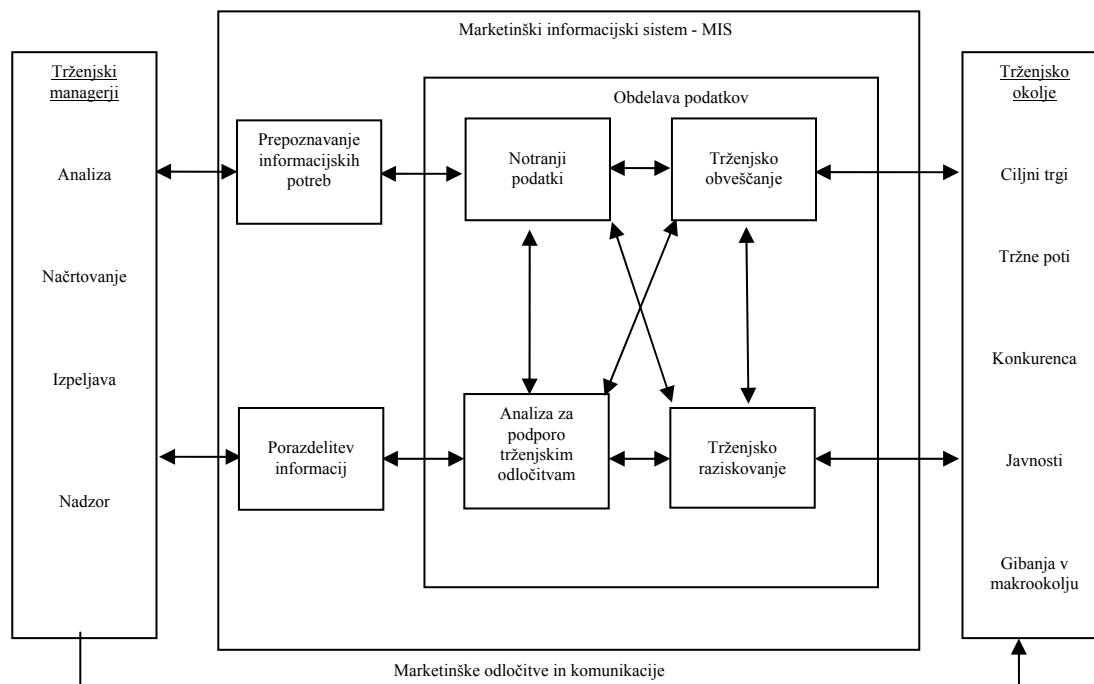
Za uspešno in učinkovito poslovanje storitvenega podjetja mora vodstvo dobivati informacije in z njimi upravljati, zato mora podjetje urediti dotok trženjskih informacij do tržnikov. V ta namen proučijo njihove informacijske potrebe in vzpostavijo trženjski informacijski sistem. Opredelitev trženjskega informacijskega sistema po Kotlerju (1996, 125) je naslednja: »Trženjsko informacijski sistem sestavljajo ljudje, pripomočki in postopki, s katerimi pridobivamo, razvrščamo, analiziramo, ocenjujemo in posredujemo potrebne, pravočasne in točne podatke odgovornim tržnikom.«

Definicija marketinškega informacijskega sistema po Devetaku (1999, 17) pa je naslednja:

»S spajanjem najrazličnejših opredelitev in misli o MIS lahko oblikujemo kratko opredelitev ali definicijo, da je MIS sistem sistematičnega in kontinuiranega zbiranja, analiziranja, obdelovanja, skladiščenja, simuliranja in dajanja oziroma predstavljanja tržnih informacij, ki so potrebne pri marketinških odločitvah: MIS izkorišča interne in zunanje vire poslovnih podatkov in informacij. Dejavniki uspešnega delovanja MIS pa so strokovni kadri, računalniški hardware in software ter pristopi, metode in tehnike raziskave in analize tržnih podatkov in informacij. MIS je običajno podsistem integriranega poslovno informacijskega sistema podjetja in črpa ustrezne informacije iz makro okolja (gospodarstvo, tehnološki razvoj, institucionalni vidiki itd.) ter mikro okolja (potrošniku, konkurenca, dobavitelji itd.).«

Zasnova MIS je prikazana na sliki 2.2. Tržniki potrebujejo podatke o razvoju trženjskega okolja (na skrajni desni), da lahko analizirajo, načrtujejo, izpeljejo in nadzirajo ustrezne postopke (skrajno levo). MIS mora prepoznati informacijske potrebe, ustrezne podatke obdelati in z njimi pravočasno oskrbeti managerja (Kotler 1996, 127–149).

Slika 2.2 Marketinški informacijski sistem



Vir: Kotler 1996, 126

Po Devetaku je MIS sestavljen iz več podsistemov:

- sistem notranjih podatkov,
- sistem trženjskega obveščanja,
- sistem trženjskega raziskovanja,
- sistem za podporo trženjskim odločitvam.

Zbiranju informacij sledi selekcija, obdelava in skladiščenje informacij. Ko so aktivnosti urejene, je možna uporaba marketinških informacij v najrazličnejših oblikah, kot so informacije za poslovno odločanje, razne grafične informacije itd. Tok trženjskih informacij posredujemo iz MIS v trženjsko poslovno vodenje oz. odločanje. Na osnovi slednjega pripravimo tržne aktivnosti, njihovo izvrševanje ter spreminjanje in nadzorovanje uspešnosti tržnih aktivnosti. Pomembno je, da imamo dobro vzpostavljen tok tržnih komunikacij med posameznimi sistemi, podsistemi, zlasti pa med tržnim okoljem, trženjskim upravljanjem ter poslovnim vodenjem (Devetak 1995, 20).

Pomembno vlogo v tem sistemu pretoka informacij imajo trženjski managerji in prodajno osebje, ki ga je treba dodatno usposablјati in spodbujati k odkrivanju novih premikov na trgu in s tem seznanjati managerje. Prodajno osebje je edinstven vir informacij, saj imajo zaradi nenehnega stika z uporabniki pomembno vlogo pri pridobivanju informacij.

3 ORGANIZIRANOST MARKETINŠKEGA SEKTORJA ZA LOGISTIČNE STORITVE

V tem poglavju bomo predstavili nekaj možnih oblik organiziranja marketinškega sektorja, nekatere bomo tudi shematsko ponazorili. Predstavili bomo obstoječe stanje v družbi BTC in priporočili izboljšanja, nadalje si bomo ogledali potek skladiščnega poslovanja in predstavili univerzalni trženjski poslovni model, ki ga na kratko imenujemo Triada DEGA in zajema poleg trženjskih aktivnosti še stalno vlaganje v raziskave in razvoj, vključevanje množične inovacijske aktivnosti.

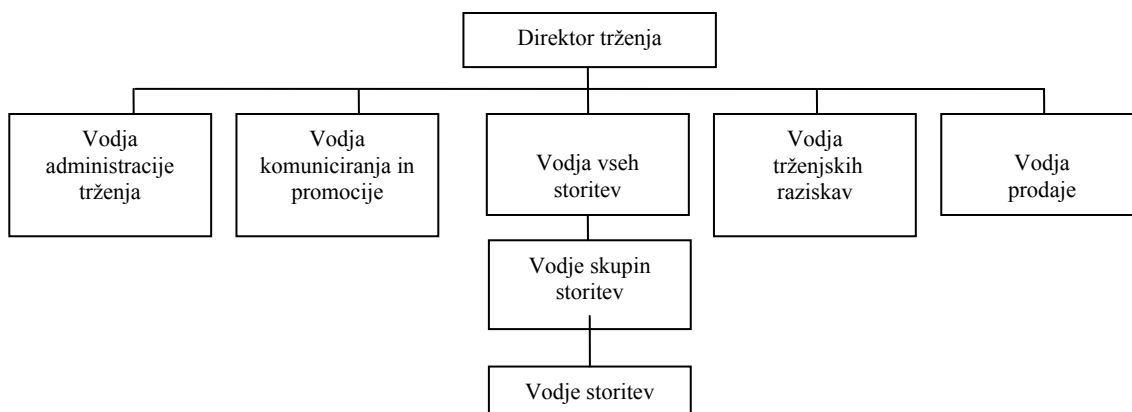
3.1 Možne oblike organiziranosti marketinškega sektorja

Marketinški sektor mora biti v tržnem poslovanju izredno prilagodljiv, cilje in sredstva organizacije mora nenehno usklajevati s potrebami in povpraševanjem plačilno sposobnega kupca. Marsikatero organizacije so na papirju lepo in pregledno narisale organizacijske sheme in delovanje marketinškega sektorja, v praksi pa niso dosegle ustreznih rezultatov. Najpomembnejša je zasnova marketinškega sektorja, ki jo sproti dopolnjujemo s posameznimi aktivnostmi, službami, oddelki itd. (Devetak in Vukovič 2002, 46–47).

Po Kotlerju (1996, 743–751) se mora marketinška organiziranost v podjetjih prilagajati na osnovi štirih temeljnih oblik organiziranosti, ki so:

- *Funkcijska struktura organiziranosti marketinga*
je klasična oblika organiziranosti; direktorju marketinga so neposredno podrejeni številni oddelki, vsak oddelek ima svojega vodjo, ki organiziranost in delo v sodelovanju z nadrejenim prilagaja tržnim razmeram. Ta oblika je enostavna in učinkovita, vendar le v manjših podjetjih.
- *Organiziranost glede na storitve*
je praktična v podjetjih, ki imajo veliko storitev; direktorju marketinga so podrejeni vodja administracije marketinga, oglaševanja, tržnih raziskav in vodja prodaje. Najpomembnejša naloga direktorja za storitve je skrb za njihov razvoj, za sodelovanje z drugimi sektorji, za spremljanje odziva kupcev in konkurence ter za neprestano inoviranje dela in sredstev ob ustreznem stimuliranju zaposlenih. To obliko organiziranosti je mogoče prilagajati in dopolnjevati, ima pa tudi nekaj pomanjkljivosti, predvsem zaradi povečevanja režijskih stroškov. Organiziranost trženja glede na storitve je prikazana na sliki 3.1:

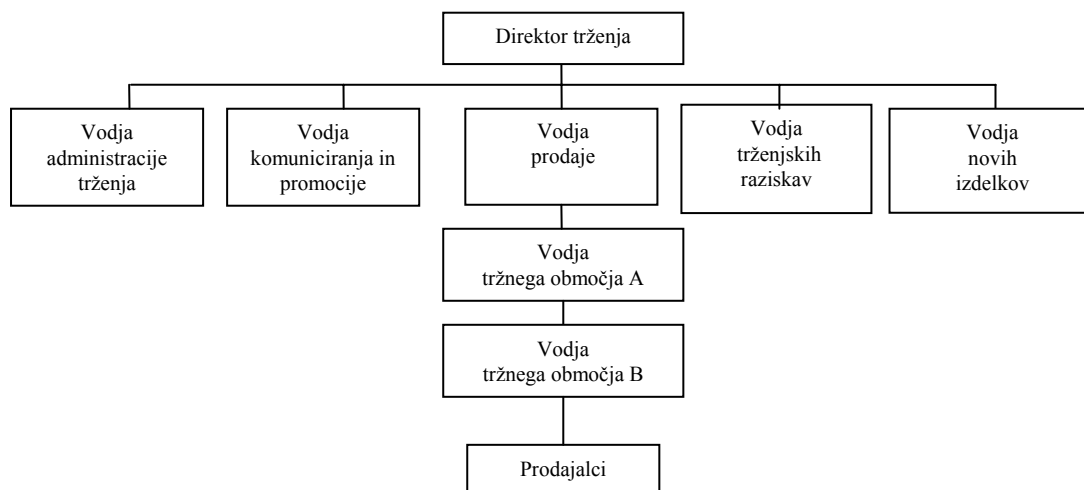
Slika 3.1 Organiziranost trženja glede na storitve



Vir: prilagojeno po Kotler 1989 v Devetak 1999, 33

- *Organiziranost glede na geografska območja* je praktična v podjetjih, ki poslujejo v različnih regijah, državah in imajo zaposlene specialiste za lokalno trženje, ki poznajo navade potrošnikov. Vodji prodaje so podrejeni vodje za regijsko prodajo in posamezni prodajalci po hierarhičnem vrstnem redu. Organiziranost trženja glede na geografska območja je prikazana na sliki 3.2.

Slika 3.2 Organiziranost trženja glede na geografska območja



Vir: prilagojeno po Kotler 1989 v Devetak 1999, 33

- *Organiziranost glede na večje kupce* je uporabna v podjetjih, ki poslujejo večinoma z velikimi stalnimi kupci. Direktorju marketinga so podrejeni vodje služb oziroma oddelkov, in sicer: vodja administracije marketinga, vodja za oglaševanja, vodja tržnih raziskav in vodja za skupino pomembnejših kupcev.

Oblika organiziranost marketinškega sektorja se mora prilagajati temeljnim oblikam organiziranosti v podjetju, ne glede na izbrano obliko organiziranosti marketinškega sektorja pa je zelo pomembno, da opredelimo pravice in dolžnosti delavcev v tem sektorju, zlasti za direktorja in vodje oddelkov.

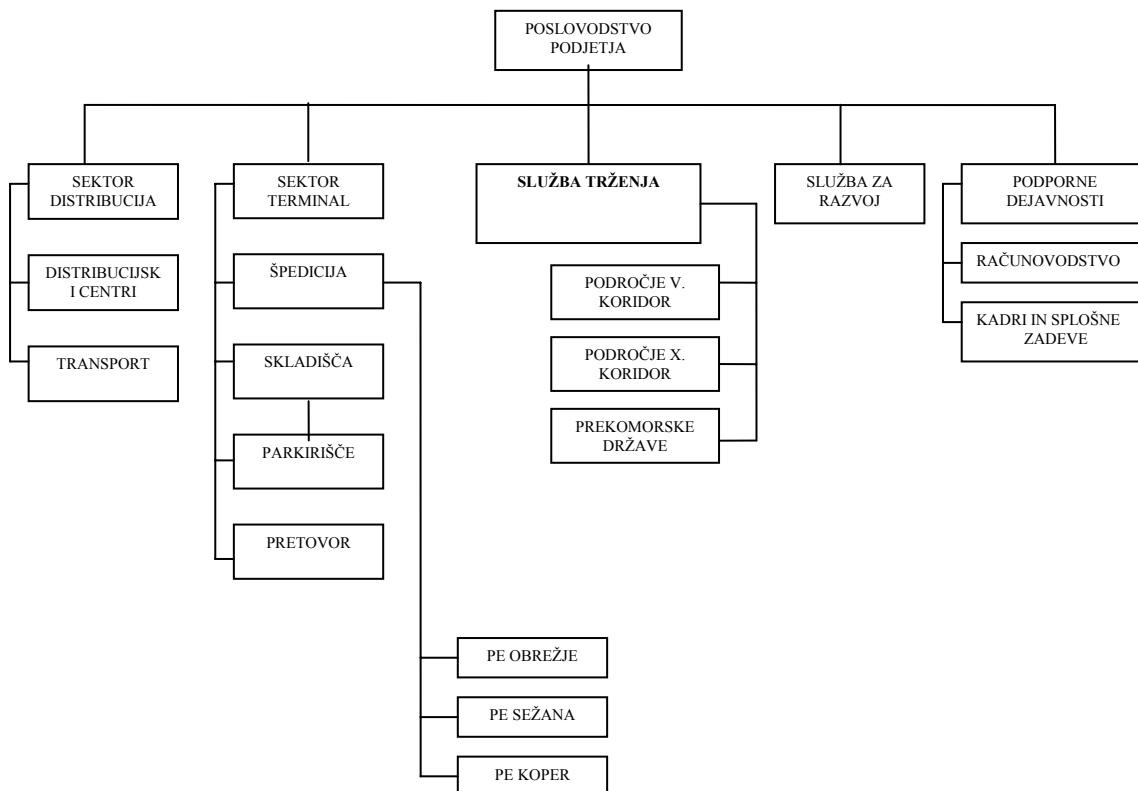
3.2 Globalna oblika organiziranosti v BTC Terminal Sežana, d. d.

V nadaljevanju bomo predstavili aktualno organiziranost v družbi BTC, ki je bila dolga leta ena vodilnih družb v butični logistiki in eden pomembnejših grosističnih trgovcev z lastno maloprodajo.

Po razmeroma hitrem, predvsem pa nepričakovanem prevzemu konec leta 2004 je postala član skupine Emona Obala, ki je hotela z nakupom BTC-ja postati vodilna logistična družba. Organizacijske spremembe so si stihijsko sledile. Najprej so v družbi zamenjali poslovodstvo in vršni management ter pričeli s podiranjem posameznih stebrov družbe. Prvi steber je bila Trgovina, ki je oskrbovala velike trgovske sisteme, imela ekskluzivna zastopstva in distribucijo izbranih blagovnih znamk, ki so bile že uveljavljene in so dosegale na slovenskem trgu zavidljiv tržni delež. Del Trgovine je bila tudi Maloprodaja, saj lastne trgovine skrbijo za dnevno likvidnost. Upravljala je s štirimi lastnimi trgovinami in enim nakupovalnim središčem ter z začetimi investicijami v še dve lastni nakupovalni središči. Po prevzemu so tako investicije kot oprema in zaloge slabile, tako da je bilo odpuščenih več kot 30 delavcev, odprodana oprema in zaloge trgovskega blaga, objekti pa prodani.

Od prevzema dalje se vrši nova sistematizacija za zaposlene skladno z vizijo lastnika in prvi rezultat je organizacijska shema, predstavljena na sliki 3.3.

Slika 3.3 Globalna oblika organiziranosti v BTC Terminal Sežana, d. d.



Vir: BTC Sežana 2005

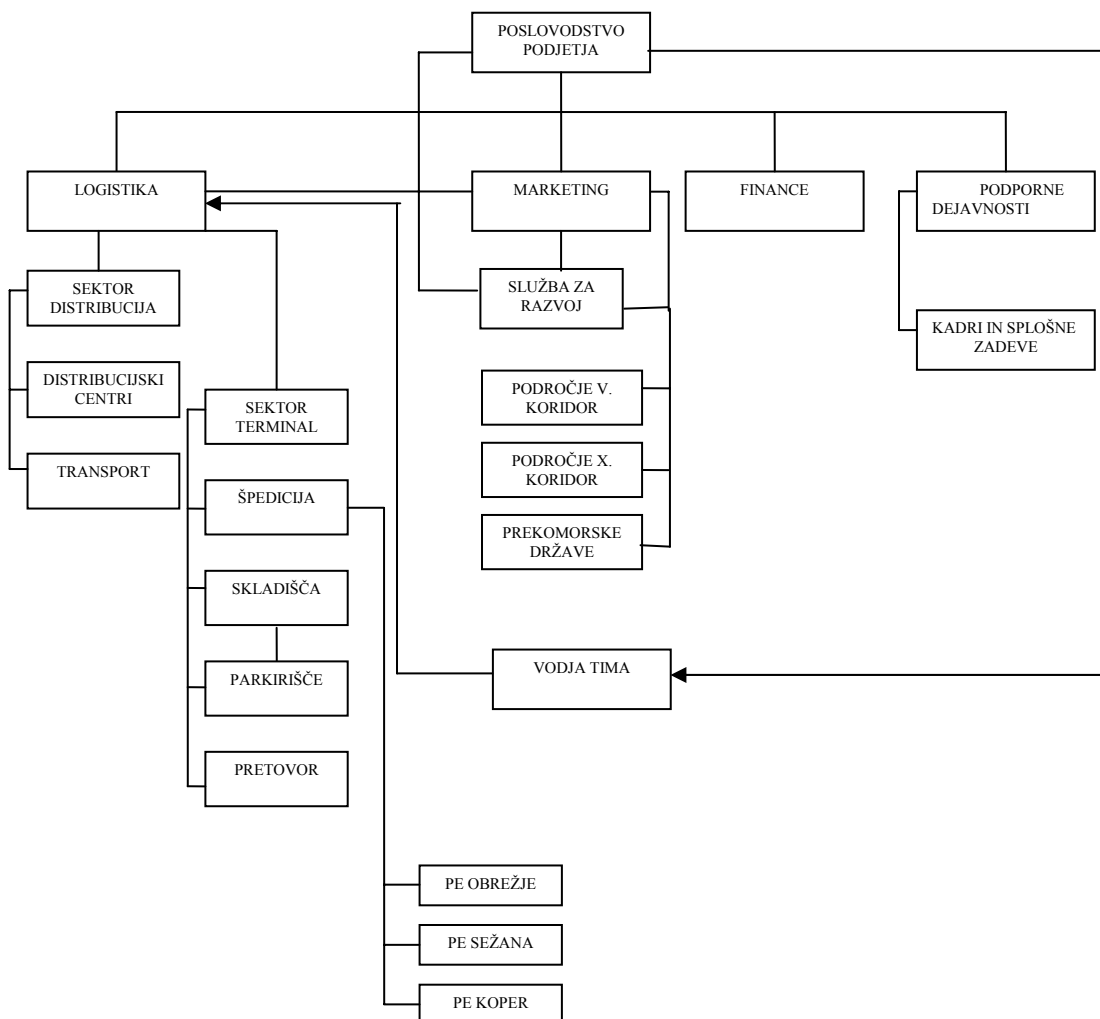
Če lahko malo komentiramo sedanjo organizacijsko shemo: vizija vodilne logistične družbe bi morala predvideti vsaj sektor logistike kot celote in ga operativno ločiti na področja in oddelke, nadalje mora imeti vodstvo družbe vedno vpogled v tekoče stanje financ, zato finančni sektor ne sodi med podporne dejavnosti.

3.3 Predlog nove praktične organiziranosti v BTC Terminal Sežana, d. d.

Tudi nova shema organiziranosti ima hierarhično obliko z vertikalno povezanimi funkcijami, vendar ima drugače razporejene sektorje na drugi ravni: dodali smo Finance namesto prejšnjega računovodstva, ki je bilo na tretji ravni, sektorja Distribucija in Terminal smo združili v Logistiko, ki smo jo neposredno povezali z Marketingom, temu pa smo dodali še službo za razvoj.

V sedanjih razmerah vse ostrejšše konkurence na mednarodnih trgih postaja ta oblika hierarhične organiziranosti z vertikalno povezanimi funkcijami vse preveč toga in premalo prožna za vse bolj prefinjene zahteve odjemalcev. Zaradi tega se v logistični teoriji in tudi že v praksi pojavlja tako imenovano procesno vodenje poslovne logistike. Ta način vodenja poteka v spremenljivih timih, odvisno je od zahtev odjemalcev, stanja na trgu, okolja itd. Na čelu tima je vodja, ki si za tim pridobi od vodstva podjetja pooblastilo o odločanju ter finančne in druge vire, kar pa mora biti jasno definirano (prirejeno po Logožar 2004, 22). Na sliki 3.4 sem prikazala predlog nove praktične organiziranosti v BTC Terminal Sežana d.d.:

Slika 3.4 Predlog nove praktične organiziranosti v BTC Terminal Sežana, d. d.



Vir: Lastno razmišljanje

3.4 Skladiščno poslovanje

V razvitih državah ne poznajo velikih skladišč niti za surovine in za repromateriale niti za končne izdelke. Organiziranost in poslovanje temeljita na filozofiji in praksi »just in time«, to je dobava potrebnih repromaterialov in sestavnih delov v vnaprej načrtovanem trenutku na ustrezno mesto naročnika. Z dobro organizirano marketinško službo pa dosegamo prodajo in razpečavo končnih izdelkov, ne da bi jih bilo treba skladiščiti v svojih prostorih.

Razvojni trendi v skladiščenju potekajo v smeri optimizacije velikosti skladiščnih zalog, razporeditve skladiščnih prostorov, skladiščenja v višino – visokoregalni sistemi, kar vse prispeva k zniževanju stroškov. Sodobno organizirana podjetja so že uvedla avtomatizacijo ali robotizacijo skladiščnega poslovanja. Zlasti pri skladiščenju globoko zamrznjenih izdelkov je prav robotizacija veliko prispevala k produktivnosti, kakovosti in ekonomičnosti poslovanja. Opazna je težnja, da bi gospodarili brez zalog oz. z minimalnimi zalogami, kar zlasti velja za proizvodna podjetja. Ker pa to ni vedno

mogoče, moramo poznati cilje in politiko skladiščenja, na osnovi česar opredelimo vrste potrebnih skladišč in naloge skladiščenja.

Osnovna naloga skladiščenja je spremljanje, hranjenje, varovanje in izdaja blaga, poleg tega pa še urejanje dokumentacije v zvezi s sprejetim in izdanim blagom, namestitvev blaga v skladišče ter pakiranje, če je potrebno. »Skladiščenje služi premagovanju časovnih neenakomernosti med različnimi dejavnostmi v podjetju.« (Požar 1985, 201). Zaradi čim bolj ekonomičnega poslovanja morajo imeti skladišča ustrezno lokacijo, poslopja pa morajo biti zgrajena tako, da omogočajo čim krajše transportne poti, čim manj premeščanja in drugih manipulacij v skladišču, da preprečujejo zastoje in čim učinkoviteje služijo svojemu namenu. Skladiščenje mora biti pregledno in zahtevani materiali hitro dosegljivi, izpolnjeni morajo biti tudi vsi varnostni ukrepi, da na skladiščnem blagu ne pride do poškodb ali kraje.

Smoter uskladiščenja je v premagovanju časovnih razlik med fazami proizvodnega procesa in končno med proizvodnjo ter porabo. Uskladiščenje pomeni v bistvu časovno izravnavo med dvema sistemoma, ki nista časovno usklajena. Pri premagovanju časovne razlike mora material ohraniti količinsko in kakovostno zahtevane standarde.

Dejavnost skladiščenja lahko opravljajo tudi specializirana podjetja, imenovana javna skladišča. To so storitvena podjetja, ki se ukvarjajo s spravljanjem in hrambo blaga, ki jim ga zaupa komitent (položnik ali deponent) in jim za to plača skladiščnino. Bistvo je, da gre za strokovno hranjenje in oskrbo tujega blaga proti plačilu, mednje pa ne spadajo skladišča, ki jih podjetja uporabljajo za svoje potrebe.

Skladiščna podjetja opravljajo tudi druge storitve, ki se običajno opravljajo skupaj z osnovno dejavnostjo. To so (Logožar 2004, 79-80):

- pretovor,
- odpremljanje in dostava pošilk,
- pripravljanje blaga za tržišče (pakiranje, sortiranje, čiščenje, deklariranje ...),
- plačevanje storitev na podlagi predujma (carinski, prevozni in drugi stroški),
- poravnavanje drugih stroškov za uskladiščeno blago,
- posredovanje pri prodaji ipd.

Skladiščna podjetja omogočajo strokovno hrambo blaga, ker imajo specializirane naprave in skladišča ter usposobljeno delovno silo. Podjetjem, ki skladiščijo blago v javnih skladiščih, ni treba graditi lastnih skladiščnih zmogljivosti, vzgajati skladiščnih kadrov in kupovati specialnih naprav in opreme. Skladiščna podjetja omogočajo enakomernejšo oskrbo tržišča, zlasti kadar pride do nepričakovanih in izrednih potreb.

Ekonomske funkcije skladiščenja izhajajo iz ciljev uskladiščenja in vloge te dejavnosti v družbeni delitvi dela. Te funkcije so:

- *časovna funkcija* – uskladiščenje omogoča usklajevanje proizvodnje in porabe, torej gre za premoščanje časovnih razlik med proizvajalci in porabniki;
- *prostorska funkcija* – z uskladiščenjem stvari v javnih skladiščih se praviloma zmanjšuje prostorska oddaljenost med proizvodnjo in porabo;
- *kakovostna funkcija* – uskladiščenje omogoča doseganje hitrejšega ritma proizvodnje, njeno povečanje, po drugi strani pa enakomernejšo in popolnejšo porabo;

- *količinska funkcija* – uskladiščenje večjih količin blaga (na primer kritičnih proizvodov) omogoča posredovanje na tržišču; pomembno je zlasti hranjenje potrebnih količin državnih rezerv;
- *zaščitna funkcija* – s hranjenjem se blago zaščiti pred škodljivimi procesi (s tem se ohranja njegova vrednost);
- *kreditna funkcija* – z izdajo skladišnice za uskladiščeno blago je dana možnost pridobivanja kreditov (lombardni kredit).

3.5 Motiviranje in stimuliranje v sklopu univerzalnega marketinško-poslovnega modela – Triada DEGA

Vodenje ljudi je ena temeljnih nalog managerjev, ki morajo vplivati na zaposlene, jih usmerjati, stimulirati in motivirati, da uspešno opravljajo svoje naloge ter z delom in poslovanjem dosegajo izide ter uresničujejo cilje podjetja (Kralj 1998, 14).

Hiter tehnološki razvoj, zlasti v transportu, telekomunikacijah in mikroprocesorski tehnologiji, se kaže pri oblikovanju dela in struktur ter zahtevanih sposobnosti (Merkač 1998, 133):

- od zaposlenih se zahteva večja stopnja odgovornosti za delo in širša uporaba sposobnosti,
- delo postaja vse bolj timsko,
- managerska vloga postaja usmerjevalna,
- organizacijske strukture postajajo bolj sploščene,
- narašča pomen informacijskega sistema za spremljanje kadrovskega virov.

Zadovoljevanje odjemalčevih potreb, želja in pričakovanj je v najtesnejši povezavi s pojmom kakovosti, poslovnosti, inovativnosti.

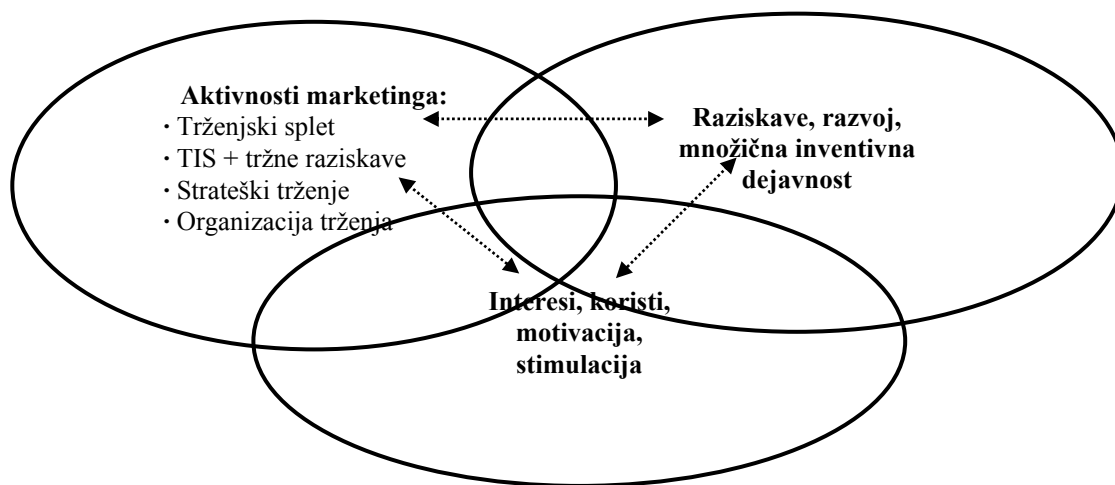
Osrednji dejavnik v procesu nastajanja kakovosti je človek, zato je treba ugotoviti, kako najučinkoviteje ravnati z ljudmi, da bodo inovativni in ustvarjalni (kreativni). Cilj motiviranja je v spreminjanju obstoječega stanja v novo obliko ali boljše funkcionalnost z namenom doseganja višje učinkovitosti in uspešnosti. Zaposleni »ustvarjalci«, ki so motivirani za ustvarjalno delo in imajo intelektualne sposobnosti, bodo hitro, razmeroma enostavno in poceni inovirali obstoječe stanje. Zlasti v trženjski dejavnosti je treba objektivno in pravočasno vzpostaviti motiviranje in stimuliranje. O optimalni motiviranosti govorimo takrat, ko so zadovoljene potrebe obeh strani, to je delavca »ustvarjalca« in tistega, ki izkorišča ustvarjalne rezultate. Vodstvo podjetja mora imeti do ustvarjalcev pozitiven odnos, ustrezno jih mora nagrajevati ter jim nuditi možnost nadaljnega izobraževanja in razvoja. Vodstvo, ki ne spoštuje, ne ceni in ne zaupa inovatorjem, ne more pričakovati ustvarjalnega vzdušja, zdrave tekmovalnosti, hitrejšega razvoja in večjega dobička (po Devetak 1999, 180).

Za podjetja je pomembno, da so razvojno usmerjena, da zadovoljujejo družbene potrebe, delujejo skladno z veljavno zakonodajo in nenazadnje ustvarjajo ustrezen dobiček. Univerzalni marketinški poslovni model, ki ga imenujemo Triada DEGA, prikazuje tri sklope aktivnosti, dejavnosti in postopkov, ki zagotavljajo ne samo uspešnost poslovanja temveč tudi paleto drugih prednosti, rezultatov in zadovoljstva (Devetak 1999, 181).

V prvem sklopu so zajete aktivnosti, ki se nanašajo na trženje: tržne raziskave, strategija, trženjski splet, organiziranost trženja ipd. V drugem sklopu so zajete raziskave, razvoj ter množična inventivna dejavnost. To pomeni, da mora podjetje neprestano inovirati delo, izboljševati pogoje dela in sredstva na vseh področjih, znotraj sektorjev vključno s trženjem.

Zaposlene je treba usmerjati v ustvarjalnost na delovnem mestu in zunaj njega, saj samo na tak način podjetje dosega dobre poslovne rezultate, znižuje stroške, s tem pa povečuje produktivnost, ekonomičnost in rentabilnost ter druge prednosti na tržišču prikazane so na sliki 3.5 (Devetak 1999, 182).

Slika 3.5 Univerzalni marketinško poslovni model – Triada DEGA



Vir: Devetak 1999, 181

V tem delu opisujemo logistično podjetje. Tudi v logističnem podjetju se naloge razlikujejo po svoji zahtevnosti. Lahko so rutinske, kar pomeni, da so bolj ali manj mehanične in temeljijo na izkušnjah. Druga skrajnost so naloge, ki zahtevajo reševanje problemov, za katere nimamo nikakršnih pravil in jih je mogoče rešiti le z določeno mero izkušenj, znanja in intuicije. Take naloge lahko imenujemo inovacije. Navadno za izvršitev take naloge v podjetju izberejo zaposlene, ki so ustvarjalni, zanesljivi, z veliko delovnimi izkušnjami, z obilo samoiniciativnosti, pripravljenostjo za tveganje in veliko mero tolerance ter zdrave tekmovalnosti. Na začetku jih pri izvajanju novih poslov nadzorujejo vodje, s katerimi se ustvari tim, v katerem vsi enakopravno sodelujejo.

4 MARKETINŠKI SPLET (7 P) ZA LOGISTIČNE STORITVE

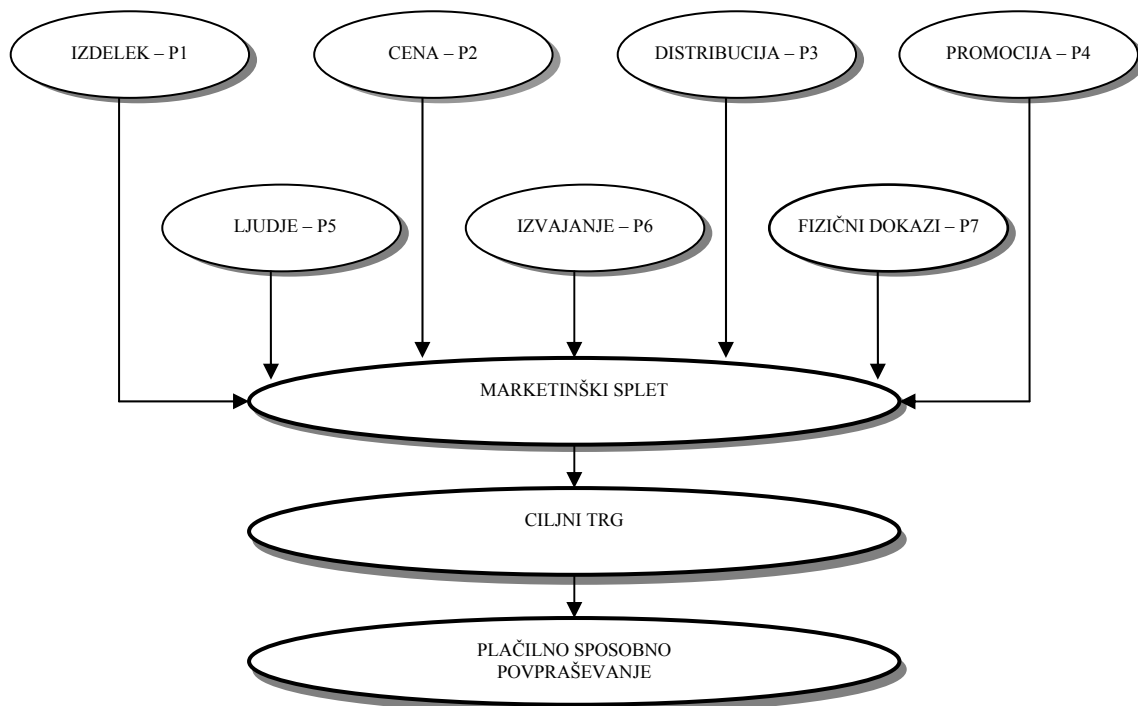
Marketinški splet je kombinacija spremenljivk, ki jih podjetje mora kontrolirati, če želi doseči ustrezno prodajo izdelkov oziroma storitev na ciljnim trgu. Da pa bi podjetje doseglo želeno, se mora čim bolj prilagajati potrebam potrošnikov.

V teoriji se je uveljavila osnovna formula 4 P, ki jo imenujemo marketinški splet. V novejšem obdobju se je uveljavil marketinški splet 7 P, ki je osnovni formuli dodal še tri prvine. Zakaj je pravzaprav marketinški splet sestavljen iz črke P? P prihaja iz angleškega poimenovanja posameznih prvin, in sicer:

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

Marketinški splet za izdelke oziroma storitve najlepše grafično ponazorimo s sliko 4.1:

Slika 4.1 Marketinški splet za storitve po obrazcu 7 P



Vir: Devetak in Vukovič 2002, 92

4.1 Bistvo logističnih storitev (P 1)

Izdelek oziroma storitev v našem primeru je izhodišče tržne dejavnosti podjetja, je glavni igralec ne samo v marketinškem spletu temveč v marketinški filozofiji in praksi nasploh. Pri storitvi obravnavamo zlasti kakovost, funkcionalnost, značilnosti, izbor, stil, blagovno znamko, servis, garancijo, imidž, good will (dobro ime). Podobno kot pri izdelkih, tudi pri storitvah ločimo osnovne in dodatne funkcije, te pa skupaj vplivajo na vrednost v očeh potrošnika. Treba je zbrati čim več informacij o potrebah potrošnikov in glede na njihova pričakovanja oblikovati storitev, ki predstavlja standard podjetja ter jo v procesu nenehnih izboljšav stalno nadgrajevati. Potrošnik je tisti, ki nenehno ocenjuje naše storitve oziroma stopnjo zadovoljstva, ki mu jo naše storitve zagotavljajo. Počutiti se mora pomembnega. Primerjati moramo konkurenčnost na trgu in težiti za tem, da bi bili vedno korak pred konkurenco, zato je treba razvijati in poudarjati konkurenčne prednosti, s katerimi je naša storitev prepoznavna: optimalna transportna pot, celovita ponudba storitev, informacijska podpora, aktivna prodaja, hitrost in primerna cena. Dejavniki, ki vplivajo na kakovost storitve, so predvsem: zanesljivost časa prevoza, transportni in drugi logistični stroški, skupen čas trajanja premeščanja blaga, pogajanje o cenah, finančna stabilnost, razpoložljivost kapacitet, frekvenca storitve, prevzem in dostava blaga, škode in izgube ter ažurnost odpremljene pošiljke.

Naj predstavimo še nabor logističnih storitev v BTC Terminal Sežana, d. d.:

- *Carinsko zastopanje in špediterske storitve:*
podjetje je do vstopa v EU operiralo na zelo konkurenčnem trgu z mnogimi malimi in velikimi dobavitelji. Glavna prednost za tovrstne storitve je bila lokacija na meji z Italijo in možnost za križanje dodatnih prodajnih storitev, kot so: skladiščenje, ravnanje s tovorom, parkiriščem tovornih vozil itd. Z vstopom Slovenije v EU je bilo po pričakovanju upadlo povpraševanje po tovrstnih storitvah, povečal pa se je obseg špediterskih dejavnosti za tuje poslovne partnerje v EU. Konkurenca iz podjetij, ki ponujajo špediterske storitve v pristaniščih za blago, ki prihaja iz tretjih držav v EU, ni tako huda, kot je bilo pričakovati, predvsem zaradi visokih stroškov manipulacije v luki.
- *Skladiščenje:*
skladiščno poslovanje je bilo v preteklosti v velikem obsegu povezano s špediterskimi storitvami, kjer je bilo blago skladiščeno za kratek čas. Zmožljivosti skladišča se uporablja za skladiščenje kontejnerjev po nižji ceni kot v pristaniških skladiščih, na ta način se pojavlja BTC kot konkurent pristaniščem za tovrstne storitve.
- *Terminalske storitve podjetja BTC Terminal Sežana, ki zajemajo:*
 - manipulacije kontejnerjev,
 - manipulacije težkega kosovnega blaga (pločevina, hlodovina in ostalo kosovno blago),
 - raztovor/natovor blaga v javna in carinska skladišč,
 - razna dela z avtodvigali in selitve industrijskih obratov,
 - razna dela s specialnimi stroji,
 - v terminalskih storitvah se prišteva tudi upravljanje parkirišča za tovorna vozila.
- *Hrambne storitve:*

- prevzem blaga in vhodne kontrole,
- deklariranje in priprava blaga za distribucijo,
- hramba blaga in kontrola blaga na hrambi,
- komisioniranje in odprema blaga: priprava blaga – komisioniranje, odprema blaga in oskrba prejemnikov.
- *Distribucijske storitve.*
- *Transportne storitve:*
 - upravljanje vhodnega transporta,
 - upravljanje izhodnega transporta,
 - izvajanje posebnih transportnih storitev (za ADR blago, transport z hladilniki itd.).
- *Zbirniki in »cross docking« logistika.*
- *Posebne storitve glede na specifične zahteve naročnika.*
- *Upravljanje celovitih oskrbovalnih verig glede na posebne zahteve naročnika.*
- *Druge storitve:*
 - elektronska izmenjava podatkov po definiranih standardih,
 - upravljanje z embalažo in povratno embalažo,
 - zavarovanje blaga in opreme,
 - najem delovne sile,
 - najem tehničnih sredstev,
 - vzorčenje blaga,
 - tehtanje blaga,
 - merjenje blaga,
 - najem parkirnih prostorov,
 - administrativne storitve,
 - založeni stroški.

4.2 Stroški in tržne cene pri logističnih storitvah (P 2)

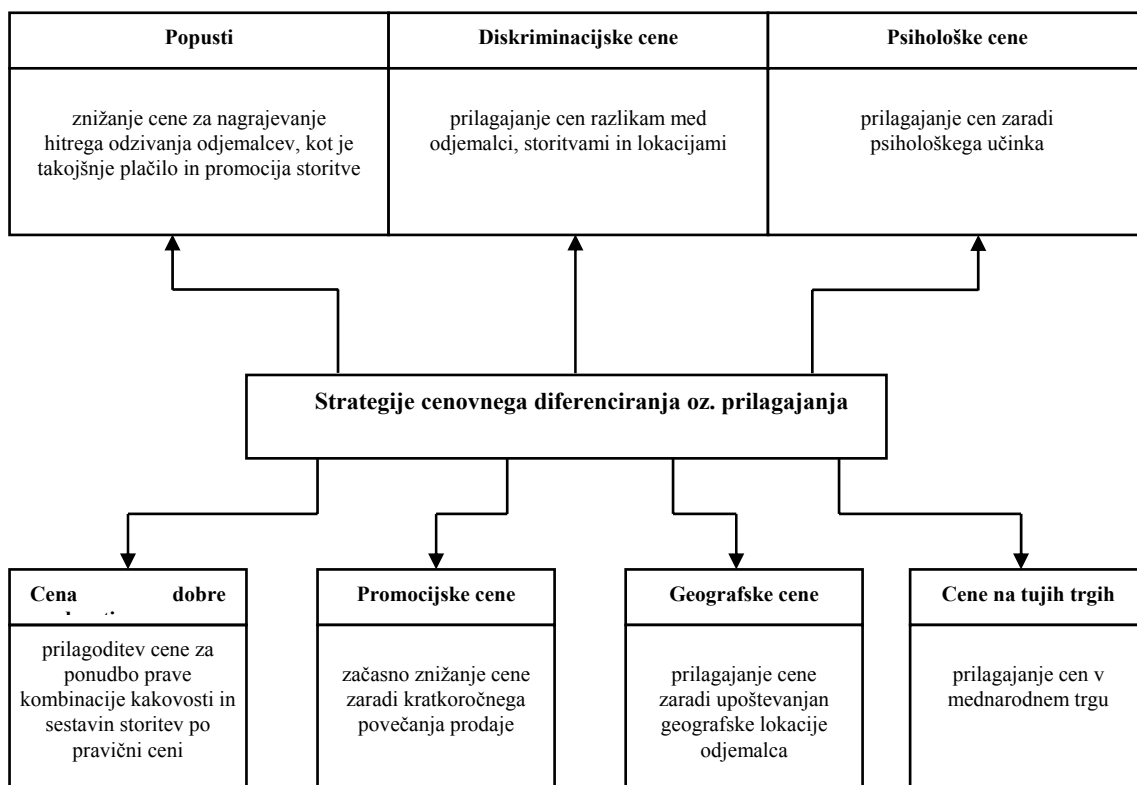
Cena je denarni izraz logistične storitve. Na oblikovanje cene vplivajo zlasti konkurenca, ponudba in povpraševanje na trgu, stroški pri izvedbi storitve, prodajna cena konkurence, izbrana tržna strategija, zakoni in predpisi. Pri obravnavi problematike cen se srečujemo z diferenciacijo cen glede na kupce (različni ceniki) in glede na pogoje (kreditiranje, podaljšan rok plačila, popusti). Strategijo oblikovanja cen storitev lahko med drugim oblikujemo glede na stopnjo novosti storitve. Odvisna je od tega, ali gre za posamezne storitve ali sestavljene (skupine) storitev, prilagajamo jih lahko glede na značilnosti različnih segmentov. V mnogih primerih je prav cena tista, ki pri pogajanjih prispeva k večji prodaji. Pri oblikovanju cen so pomembne akcije in reakcije konkurentov, najtežje je oblikovati cene za nove storitve, pri tem imamo dve različni cenovni strategiji (Devetak 1999, 92–97):

- strategijo »pobiranja smetane« (visoke začetne cene),
- strategijo tržnega prodora (nizke začetne cene).

Cene za logistične storitve so dogovorjene z dolgoročnimi pogodbami za stranke, ki so vezane na daljše obdobje oziroma za več poslov, ali pa se obračunavajo po veljavnem ceniku glede na dolžino in pogostnost posameznega posla in pogostnost posameznega kupca ter njegovo plačilno sposobnost. Pri logističnih cenah gre v večini primerov za paket storitev, ko poleg pretovorov ponudimo tudi špediterske storitve, hrambo, deklariranje ipd. Združevanje storitev v pakete in oblikovanje posebnih cen zanje izhaja iz narave dela, samih storitev in povpraševanja po njih. Za posamezne storitve so značilni nizki neposredni stroški in relativno visoki skupni oziroma posredni stroški, zato sestavljanje paketov storitev bistveno ne povečuje skupne ravni stroškov. Združevanje storitev v pakete omogoča, da preusmerijo višek povpraševanja iz določenih storitev na druge storitve, kjer nimajo polno izkoriščenih kapacitet, s tem pa lahko dosežejo, da so kombinirani stroški teh storitev nižji od kombiniranih cen zanje kljub temu, da je raven cen paketa storitev lahko bistveno nižja od vsote cen posameznih storitev v paketu (Snoj 1998, 77).

Strategije diferenciranja oziroma prilagajanja cen so prikazane na sliki 4.2.

Slika 4.2 Strategije cenovnega diferenciranja oziroma prilagajanja



Vir: Kotler in Armstrong 1994, 374

4.3 Kraj in prostor izvajanja logističnih storitev (P 3)

Distribucija je po definiciji mednarodne trgovinske zbornice v Parizu »stanje, ki sledi proizvodnji blaga od trenutka, ko je to komercializirano, do njegove izročitve uporabnikom. Zajema razne dejavnosti in postopke, ki omogočajo, da se blago dostavi kupcem na razpolago zastran njegove predelave ali porabe, olajša njegova izbira in uporaba.«

Iz tega lahko povzamemo, da je naloga distribucije skrajšati pot blaga od proizvajalca h kupcu: da pri tem upošteva prostorsko in časovno usklajevanje proizvodnje in porabe, da povečuje blagu sposobnost tržnega odjema in omogoča njegovo nemoteno kroženje, da usmerja proizvodnjo glede na potrebe uporabnikov, da vpliva na plasma novih proizvodov, na navade uporabnikov in da varuje njihove koristi. Pojavne oblike distribucijskih storitev so torej zelo različne in se lahko razdelijo na nabavne, prodajne, skladiščne, pretovorne in transportne. Naraščajoče potrebe posameznikov in poslovnih sistemov postavljajo čedalje večje zahteve distribucijskemu gospodarstvu. To je pospešila tudi uvedba marketinške zamisli v upravljanje, vodenje in izvajanje poslovanja v razvitejših poslovnih sistemih ZDA, Japonske in zahodne Evrope, pa tudi v naših uspešnejših poslovnih sistemih.

Pri klasičnem načinu distribucije, kot se uporablja v našem primeru, moramo poudariti, da je prostor ne samo zelo pomemben, ampak tudi eden ključnih dejavnikov in predstavlja konkurenčno prednost. Pomembno je, da je ponudnik na križišču transportnih tokov, da je lahko in hitro dostopen in ima razvito infrastrukturo.

Logistična centra Ljubljana in Koper se nahajata na petem Evropskem transportnem koridorju. BTC Terminal Sežana pa je povezan s štiripasovno avtocestno povezavo, ki poteka po petem evropskem transportnem koridorju, ki povezuje vzhodno in zahodno Evropo.

BTC Terminal Sežana, d. d. se nahaja na meji med Slovenijo in Italijo v neposredni bližini pristanišč v Kopru, Trstu in Tržiču.

Slika 4.3 Peti koridor



Vir: BTC Sežana 2005

4.4 Politika promocije – tržnega komuniciranja na področju logistike (P 4)

Promocija oziroma tržno komuniciranje je eden od načinov komuniciranja s potrošniki oz. kupci zaradi pospeševanja in povečevanja prodaje. Možne kupce najprej

diferenciramo glede na to, ali so neposredni uporabniki naših storitev, posredniki v trženju ali pa so naši konkurenti, in temu prilagodimo tržne aktivnosti. Tržno komuniciranje je splet več elementov: oglaševanja, pospeševanja prodaje, odnosov z javnostmi, osebne prodaje. Preko teh elementov informiramo kupce o lastnostih naših storitev ter o organizaciji kot celoti, končni cilj pa je prodaja in večanje našega tržnega deleža ter zadovoljni odjemalci, ker so ti najboljša in najcenejša promocija. Tržnega komuniciranja se lotimo tako, da najprej določimo cilje, ki jih želimo doseči, vsebinsko opredelimo sporočila in vsebino propagandnih akcij, izdelamo predračun, izdelamo sporočila ter vodimo in izvajamo promocijsko akcijo. Cilj promocije nove storitve je prepričati čim večje število podjetij iz ciljne skupine, da se odloči za nakup nove storitve (to velja tako za obstoječe kupce kot tudi za potencialne nove kupce), informiranje, vplivanje na odločitve, vzgajanje in poučevanje (prirejeno po Jakomin in drugi 1996, 89).

Tržno komuniciranje postaja eden ključnih poslovnih dejavnikov. BTC Terminal Sežana, d. d. nastopa na medorganizacijskem trgu, kjer se kupci vedejo drugače kot pri potrošnem trženju, njihove nakupe vodijo drugačni motivi, predmet nakupa so kompleksnejše storitve. V primerjavi z oglaševanjem ima osebna prodaja tri bistvene dobre lastnosti (Kotler 1996, 616):

- *Osebni stik*
Pri osebni prodaji pride do neposrednega, takojšnjega in vzajemnega odnosa med dvema ali več osebami. Obe strani imata možnost od blizu opazovati potrebe in značilnosti nasprotne strani ter se lahko takoj prilagodita.
- *Poglabljanje razmerja*
Osebna prodaja omogoča najrazličnejše vrste razmerij, od površinskega razmerja prodajalec–kupec do globljega prijateljstva. Če si želijo zagotoviti dolgoročneje razmerje, sposobni prodajni zastopniki seveda skušajo čim bolj upoštevati želje svojih odjemalcev.
- *Odziv*
Pri osebni prodaji kupec čuti obvezo, ker je poslušal prodajalca, ki mu mora posvetiti pozornost in mu odgovoriti, četudi le z vljudnim »hvala«.

Družba BTC Terminal Sežana, d. d. največ uporablja prav osebno prodajo, saj je tako stik s kupci najbolj oseben in najbolj prilagojen posameznikovim potrebam.

4.5 Ljudje – izvajalci in udeleženci (P 5)

Odnosi na medorganizacijskem trgu med kupcem in dobaviteljem se nenehno spreminjajo, zato si dobavitelj konkurenčnost zagotovi z negovanjem čim bolj osebnega odnosa s kupcem, ki privede do dolgoročnega sodelovanja. Za poslovni uspeh je treba pridobiti zvestobo kupcev, podprto z ustrezno ravno izvedbo storitev.

Storitve izvajajo ljudje, zato so ključni element, ki vpliva na zadovoljstvo odjemalca. Zaposlene, ki so v neposrednem stiku z odjemalci, imenujemo kontaktno osebje, to pa mora poleg svojega funkcionalnega znanja, povezanega z izvedbo storitve, obvladati tudi trženjske veščine, saj med fazo uporabe izidov storitev prihaja med odjemalci in kontaktnim osebjem do vrste stikov. Obvladovanje teh stikov s strani kontaktnega osebja in njihove reakcije močno vplivajo na odjemalčeve prihodnje odločitve. Pri storitveni dejavnosti se srečata dve osebnosti, ki jih v danem trenutku

povezuje isti cilj, to je določena storitev in različna vloga v njej: eden je naročnik – odjemalec, drugi pa ponudnik – izvajalec storitve. Kontaktno osebje posebejla storitev, zato se mora posvetiti stranki, usklajevati konflikte, želje, zahteve in izpolniti pričakovanja. Kontaktno osebje je razpeto med stranko in delodajalca, kar ni vedno lahko.

Pri izvajanju zelo zahtevnih storitev (medicina, računalništvo, logistika itd.) morajo biti izvajalci storitve strokovno usposobljeni. Poznati morajo vse značilnosti določene storitve (vključno z značilnostmi izdelkov, ki jih uporabljajo ali vključujejo v storitve, kakor tudi z značilnostmi tehnoloških in drugih procesov). Po naravi naj bi bili taki ljudje ustvarjalni in naj bi istočasno obvladali večino komuniciranja z ljudmi (Devetak 1999, 7).

V logistični dejavnosti je tehnološka opremljenost dela precej nižja kot v proizvodnji, zato sta strokovnost in prilagodljivost zaposlenih bistvena pogoja za uspešno opravljanje storitev, saj brez ustrezne strokovnosti zaposlenih ni mogoče doseči visoke ravni izvajanja in produktivnosti dela. Zaposleni v logistični dejavnosti naj bi bili komunikativni, ustvarjalni, tolerantni, verjeti morajo v ponujeno storitev in jo strokovno izvesti ter morajo biti zadovoljni z delom, ki ga opravljajo. Glede na navedeno ugotavljamo, da je v storitveni (in logistični) dejavnosti izvajalec storitve najpomembnejši dejavnik konkurenčnosti, zato morajo družbe ponudnice storitev temu posvetiti vso pozornost. Zaposlene je treba motivirati in stimulirati, da bodo pripravljene dati vse od sebe, saj samo zadovoljni zaposleni dobro opravljajo delo in zadovoljijo stranke, da se te ponovno vračajo. Neprimeren odnos do stranke se ji vtisne v spomin in ta stranka je izgubljena.

4.6 Izvajanje logističnih storitev (P 6)

Izvajanje storitev (processing) predstavlja bistvo storitve. Pri tem mora biti poskrbljeno za varnost, kakovost in ustrezno hitrost pri opravljanju določene storitve. Ljudje – izvajalci storitev morajo v celoti obvladati stroko, tehnologijo, tehnološke postopke, institucionalne oziroma zakonske omejitve. Od strokovno usposobljenih zaposlenih je v veliki meri odvisen končni rezultat in uspeh storitve (Devetak 1999, 7).

Posamezen izvajalec je le redko edini izvajalec storitve, ker so navadno storitve sestavljene iz posameznih faz in izvajalcev, zato je nujno treba opredeliti odnose med posameznimi izvajalci. Opredeliti je treba ne samo, kaj bo kdo delal in na kakšen način, temveč tudi kdaj, kje in komu. Slabi odnosi med izvajalci negativno vplivajo na izvedbo storitve in s tem na odjemalca.

Storitve so procesi, zato so sestavljeni iz zaporednih faz, ki si logično sledijo. Na različnih fazah potrebujemo različno usposobljene izvajalce, ki jih je treba primerno obravnavati in motivirati. Organizacija, ki ima logično opredeljen potek procesa in ga redno analizira skozi oči strank ter se včasih raje odpove delu dobička, bo tudi sposobna določiti vlogo stranke pri izvajanju storitve in zagotoviti dodatno strokovno usposabljanje za zaposlene.

Da bi dosegli dobre poslovne rezultate pri izvajanju storitev, je potrebno dobro, ustvarjalno sodelovanje, povezanost in timsko delo med strokovnjaki v marketinškem sektorju ter izvajalci storitev (Devetak 1999, 7).

4.7 Fizični dokazi (P 7)

Fizični dokazi predstavljajo vse tisto, kar odjemalec storitve vidi, sliši ali občuti pred izvedbo storitve. Delež sestavin, ki so odjemalcem vidne, je odvisen od narave storitve in potreb odjemalca. Fizični dokazi morajo biti ustrezne kakovosti, videza, barve, konstrukcij ipd. Omenjene dokaze lahko imenujemo fizično okolje, ki nudi fizično podporo pri izvajanju različnih storitev. Fizično podporo storitvam delijo Eiglier in soavtorji (1977, 18) na dve splošni vrsti:

- sredstva, ki jih uporabljamo pri izvajanju storitev,
- fizično okolje, v katerem se storitve dogajajo.

Med sredstva za izvajanje storitev – tehnološko opremljenost sodijo vse stvari, orodja, stroji, ki so na voljo izvajalcem in odjemalcem in omogočajo izvedbo storitev. V primeru logistične storitve so ta sredstva oprema pisarn, oprema skladišč, vozni park (viličarji, avtomobili, kamioni ipd.), tehnološka sredstva, računalniška oprema ipd.

Fizično okolje storitve predstavlja lokacija storitev, zgradbe, oprema, sredstva in ureditev prostorov ter okolja, v katerem se storitve izvajajo (Snoj 1998, 60).

Fizično okolje in tehnološka opremljenost izvajalca storitev odbija ali privablja kupce storitev. Fizični dokazi običajno vplivajo na notranje občutenje odjemalcev, ki nato sproži določeno obnašanje in daje odjemalcem informacije, ki jih potrebujejo, da se orientirajo v okolju z usmerjevalnimi sporočili. Ta sporočila lahko izrazito vplivajo na obnašanje odjemalcev. V ta namen storitvene organizacije opremljajo prostore (čakalnice, sprejemne pisarne, bifeje ...) z udobnimi stoli, barve pohištva in sten so tople, svetle, prijeten vonj, zračnost prostorov, vse to pripomore k boljšemu počutju odjemalcev med čakanjem. Odjemalec si v podzavest potisne fizično okolje in tehnološko podporo storitvene organizacije. Zadovoljen odjemalec se bo z dobrimi vtisi ponovno vračal k izvajalcu.

Ob razmišljanju o marketinškem spletu za storitev je treba poudariti, da mora izvajalec celovito obravnavati, obvladati ter izvajati naročene storitve in jih prilagajati plačilno sposobnim kupcem. V zvezi s tem lahko govorimo o oblikovanju marketinškega spleta v smislu zahtev konkurenčnega pozicioniranja, pri katerem sta porabnik in ciljni trg v središču pozornosti. Želje uporabnikov je treba uresničiti (Devetak 1999, 7).

5 TRŽNA RAZISKAVA IN OCENA KONKURENČNOSTI PRI TRŽENJU LOGISTIČNIH STORITEV

V hitro spreminjajočem se okolju in času, ko je Evropa postala enoten trg, je nujno, da podjetje spremlja dogajanja na trgu logističnih storitev, obvladuje stanje in trende ter predvidi smeri razvoja. Na podlagi informacij, ki jih dobimo s trga, skušamo kar najboljše predvideti želje in potrebe odjemalcev ter zadovoljiti plačilno sposobno povpraševanje. Zbrane informacije podjetju koristijo pri razvoju novih storitev, z njimi zmanjšujemo tveganje, negotovost ter izvedemo določene odločitve, rešimo posamezne probleme in preprečimo določene nevarnosti (prilagojeno po Devetak in Vukovič 2002, 57).

Družba BTC deluje na medorganizacijskem trgu, zato mora biti sposobna ugotavljati potrebe in predvideti povpraševanje na medorganizacijskem trgu logističnih storitev in se mu sproti prilagajati, ker so potrebe posameznih odjemalcev specifične in je vsako naročilo drugačno. Dobro moramo poznati trg končnih porabnikov, da lažje sledimo smerem in trendom razvoja, ki se jim mora posledično prilagajati tudi medorganizacijski trg. Trg je tisti, ki ocenjuje ne le kakovost izvedbe storitve, ampak še veliko drugih dejavnikov. Vsaka storitev ima svoj življenjski cikel in med posameznimi fazami deluje konkurenca na posebne načine. Konkurenca je tista, ki izziva neprestano spremembo značilnosti logističnih storitev ter uvajanje novih, po kakovosti boljših in cenejših storitev.

5.1 Raziskovanje trga

Raziskavo trga pojmuje kot temeljni vsebinski del MIS, ukvarja se predvsem z zbiranjem, obdelavo in predstavitvijo podatkov ter informacij o posameznih tržnih pojavih. Informacije, ki jih daje raziskava trga, se razlikujejo od finančno-računovodskih podatkov tržnega obveščanja po tem, da jih dobimo s pomočjo posebnih metod in tehnik raziskave, kot so: anketiranje, predvidevanja prodaje na določenem trgu, ocenjevanja uspešnosti oglaševanja, ugotavljanja zadovoljstva porabnikov storitev ipd. (Potočnik 2000, 64).

Raziskovanje trga je sistematično delo, ki temelji na znanstvenih metodah zbiranja, registriranja in analiziranja vseh problemov v zvezi s prometom, prodajo in potrošnjo dobrin (proizvodov in storitev). Raziskava trga je osnova za oblikovanje politike prodaje in spada med najpomembnejše funkcije trženja. Pri teh raziskavah je potrebna koordinacija trženjskega sektorja z drugimi funkcijami oziroma sektorji v podjetju (Devetak 1999, 22).

Raziskava trga je bila predhodnik marketinškega informacijskega sistema, danes pa je postala njegov najpomembnejši sestavni del, ki pripravlja tržne informacije in preučuje tržne pojave. Storitvena podjetja skušajo z raziskavo trga dobiti predvsem odgovore na naslednja vprašanja (Potočnik 2000, 64):

- Kakšne so značilnosti določenega trga?
- Koliko storitev je mogoče prodati na določenem trgu in v kakšnem času?
- Kakšen je vpliv konkurentov na trgu?
- Kakšen je učinek oglaševanja in prodajno pospeševalnih akcij?
- Kaj uporabniki pričakujejo od nove storitve?
- Kakšno je gibanje cen ipd.?

Raziskava trga je sistematično zbiranje in analiziranje podatkov ter oblikovanje priporočil za odločanje o konkretni trženjski aktivnosti storitvenega podjetja. Praviloma poteka raziskava trga v dveh stopnjah (Potočnik 2000, 66):

- v pripravljalni, kjer potekajo pripravljalna dela, ki naj zagotovijo nemoten potek raziskave, oblikovanje sklepov in priporočil;
- v izvajalni, to je drugi stopnji pa sam proces trženjskega raziskovanja.

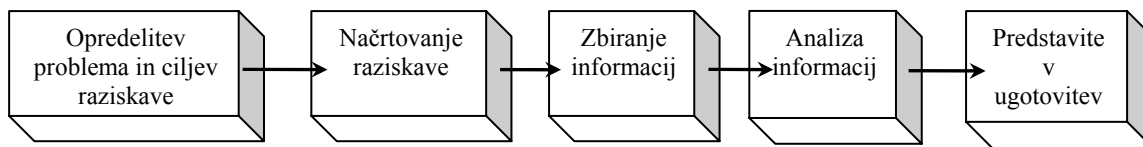
Postopek trženjske raziskave poteka v petih fazah (Kotler 1996, 132):

- *Opredelitev problema in ciljev raziskave*
Na prvi stopnji trženjske raziskave je treba natančno opredeliti problem, ki ga nameravamo raziskati, ter točno definirati cilje tržne raziskave po principu: »Dobro opredeljen problem je pol rešitve.«
- *Načrtovanje raziskave*
Na drugi stopnji trženjske raziskave je treba sestaviti čim bolj učinkovit načrt za pridobivanje zelenih informacij. Trženjski raziskovalec mora biti dovolj usposobljen za načrtovanje raziskovalnega pristopa, vodja trženja pa mora dovolj dobro poznati trženjsko raziskovanje, da lahko oceni načrt za konkretno raziskavo. Na tej stopnji mora trženjski raziskovalec imeti zasnovo raziskave z naslednjimi elementi: viri podatkov, raziskovalne metode, raziskovalni inštrumenti, načrt vzorčenja in oblike komuniciranja.
- *Zbiranje informacij*
V tretji stopnji mora raziskovalec zbrati podatke. Ta del raziskave je običajno najdražji in tudi najbolj dovzeten za napake, zato mora biti raziskovalec posebno pozoren na naslednje: kontrolna skupina mora ustrezati poskusni, spraševalci s svojo prisotnostjo ne smejo vplivati na vprašane, postopki izvedbe morajo biti vedno enaki, nepomembni dejavniki morajo biti pod nadzorom. Od kakovosti zbranih podatkov in pravilnega načina anketiranja je odvisno nadaljnje proučevanje problema. Zelo pomembno je, da pazimo na natančnost, pomembnost, povezanost s preučevanim tržnim pojavom.
- *Analiza informacij*
Četrty korak v stopnji trženjske raziskave je oblikovanje uporabnih ugotovitev. Raziskovalec podatke uredi v preglednice in z uporabo izpopolnjenih statističnih metod in modelov odločanja klasificira pridobljene podatke, ugotavlja medsebojna razmerja med različnimi podatki, soodvisnost tržnih pojavov ter pretekle in pričakovane spremembe, ki jih medsebojno primerja in analizira.
- *Predstavitev ugotovitev*
V peti stopnji trženjske raziskave raziskovalec predstavi ugotovitve, ki so pomembne za poglobitve trženjske odločitve posloводства. Izogibati se mora pretirani uporabi števil, dolgovozenju in preveliki uporabi modnih statističnih metod, ker bo s tem managerje zmedel. Raziskava ima uporabno vrednost, če zmanjša negotovost posloводства v zvezi s prihodnjimi poslovnimi odločitvami.

S tržnimi raziskavami zmanjšujemo možnost tveganja. Bistvo raziskovanja je v ugotavljanju plačilno sposobnega povpraševanja, v velikosti in značilnostih posameznih

trgov. Ko opravljamo tržne raziskave, že komuniciramo s preteklimi, sedanjimi in bodočimi uporabniki. To je prva oblika promocije nove storitve, istočasno pa moramo tudi ugotavljati, kako to počne konkurenca (Devetak 1999, 23).

Slika 5.1 Postopek trženjske raziskave



Vir: Kotler 1996, 132

5.2 Vrste in metode tržnih raziskav

Najpogosteje ločimo tržne raziskave na tiste, ki se nanašajo na:

- raziskovanja za mizo (desk research), to je metoda internega raziskovanja;
- raziskovanje na terenu (field research) ali eksterna raziskovanja;
- kombinacija internih in terenskih raziskav.

Pri raziskovanju za mizo zbiramo informacije in podatke v lastnem podjetju (v nabavi, prodaji, indok službi, trženjskem sektorju itd.), poslužujemo pa se tudi številnih informacij statističnih zavodov, bank, gospodarski zbornic in združenj itd. Pri interni metodi največkrat uporabljamo matematično-statistične postopke, kjer obdelamo že obdelane ali neobdelane primarne in sekundarne informacije ter podatke. Analize po tej metodi so kakovostne (kvalitativne) in količinske (kvantitativne). Raziskave za mizo imenujemo tudi sekundarne raziskave, ker obdelujemo že zbrane informacije in podatke. Pomembno je, da v sekundarne raziskave vključimo čim več kakovostnih in količinskih informacij in podatkov iz notranjih in zunanjih virov. Prednosti takega raziskovanja za mizo – desk research so zagotovo, da z internimi raziskavami nimamo veliko stroškov za zbiranje in obdelavo podatkov. Pomanjkljivosti takih raziskav pa so, da so uporabljeni podatki nemalokrat že zastareli in niso prilagojeni za potrebe konkretne tržne raziskave (Devetak 1999, 24).

Določene trženjske raziskave zahtevajo vsaj nekaj primarnih podatkov. Običajno gre najprej za pogovor s posameznikom in/ali skupinami, v katerih dobi raziskovalec prve namige o tem, kaj ljudje mislijo o storitvi/izdelku. Na takšni podlagi raziskovalec oblikuje ustrezne raziskovalne instrumente, ki jih uporabi na terenu (Kotler 1996, 135).

Pri raziskovanju na terenu, to je pri eksternih raziskovanjih, zbiramo informacije in podatke neposredno na terenu od potrošnikov, razpečevalcev, uvoznikov, zastopnikov, trgovin, grosistov, konkurence, inštitutov, servisov itd. Tako zbrane podatke analiziramo z vidika kakovosti in količin – to so primarni podatki, zato nekateri imenujejo to metodo »primarna raziskava«. Pri tem pridobivamo informacije in podatke namensko za konkretno raziskavo trga (Devetak 1999, 25).

Primarne podatke pridobivamo na štiri načine: z opazovanjem, s skupinskimi intervjuji, s spraševanjem in s poskusi (eksperimentalno). Lahko pa je primarna raziskava v smislu stalnega poizvedovanja, kjer je posebno v praksi panelno poizvedovanje, to je tehnika raziskovanja, ki uporablja stalno skupino vprašancev, s katerimi navežemo nepretrgan stik zaradi večkratnega zbiranja informacij.

Izbirni postopek pri terenskih raziskavah se lahko nanaša na (Schneider 1994, 135–138):

- popolno poizvedovanje, kjer sprašujemo vse tržne udeležence (pod pogojem, da ni preveliko potencialnih anketirancev),
- delno poizvedovanje pa se nanaša na:
 - reprezentativno,
 - poljubno poizvedovanje.

Samo reprezentativno poizvedovanje pa je mogoče še naprej razčleniti na:

- slučajno izbiranje (opazujemo in sprašujemo samo naključne osebe, uspeh ali izrazna moč je odvisna od reprezentativnega izbora oseb),
- kvotno izbiranje (vzorec je proporcionalno sestavljen na enak način, kot je sestavljena množica udeležencev na trgu).

Omenjeni postopki imajo tako prednosti kot slabosti: pri slučajnem izbiranju potrebujemo le seznam oseb, ne glede na ostale dejavnike (spol, starost, izobrazba ipd.), prednost pa je tudi v tem, da lahko verjetnost možnih napak statistično izračunamo. Slabost takega načina izbiranja je, da moramo izbrati razmeroma veliko število oseb. Prednost kvotnega izbiranja je neprimerno manjši vzorec, pomanjkljivost pa je v tem, da moramo zajeti vse najpomembnejše dejavnike, torej ga moramo obdelati preden začnemo z anketiranjem, saj je izbor reprezentativen le, če zajema vse najpomembnejše značilnosti. Pri tem pa potrebujemo tudi ustrezne statistične podatke, ki nam pojasnjujejo, kako so izbrane značilnosti porazdeljene v celotni populaciji. V praksi so taki statistični podatki na razpolago le za nekaj značilnosti (Devetak 1999, 25).

Pri terenskih raziskovanjih je spraševanje ustno, telefonsko ali pisno, vsak od navedenih načinov pa ima tako prednosti kot slabosti.

Prednosti ustnega spraševanja ali osebnega intervjuja so v velikem številu vprašanj in posledično odgovorov. S tem si spraševalec ustvari dodaten vtis o določenem problemu ali trženjskem spletu, slabost pa je v tem, da je tak način povezan z visokimi stroški in ustreznim strokovnim osebjem.

Telefonsko spraševanje je razmeroma hitro in poceni, njegova slabost je v tem, da lahko v raziskavo vključimo samo tiste osebe, ki imajo telefonski priključek in so doma. Število vprašanj je omejeno in tudi vsebina telefonskega razgovora z neznanim spraševalcem lahko popači končno vsebino informacij.

Pri pisnem spraševanju ali anketiranju je prednost v tem, da prisotnost spraševalca ni potrebna, ker pripravljene vprašalnike razpošljemo po pošti. Slabost te oblike anketiranja je skromna odzivnost prejemnikov, največkrat vprašalnike odvržejo v najbližji koš, nekateri odgovorijo šele čez čas, najdejo se pa tudi taki, ki izpolnjene vprašalnike vrnejo. Smiselno bi bilo ponuditi neke vrste nagrade za vrnjene vprašalnike, pač glede na področje, s katerim se ukvarjamo (bonus, brezplačna storitev, popust ipd.).

Predstavljene so bile metode trženjskega raziskovanja, ki jih bomo uporabili v nadaljevanju. Preden se lotimo praktičnega primera, moramo spoznati orodje in pripomoček, to je vprašalnik za raziskovalne aktivnosti.

5.3 Oblikovanje vprašalnika za tržne raziskave

Vprašalnik je najpogostejši instrument za zbiranje primarnih podatkov. Sestavlja ga sklop vprašanj, na katera mora vprašani odgovoriti. Velja za zelo prožno sredstvo, saj je mogoče vprašanja oblikovati na najrazličnejše načine (Kotler 1996, 136).

Pri terenskih raziskavah zbiramo primarne informacije in podatke. Povedali smo že, da so tovrstne raziskave drage, zato je nujno, da se pred odhodom na teren temeljito pripravimo. Pri tem delu in zbiranju informacij je prav vprašalnik tisti, ki ga uvrščamo med najenostavnejša orodja in pripomočke za tržna raziskovanja. Glede na vrsto raziskovanja oblikujemo vsebino in obliko vprašalnika. Bistvo vprašalnika je v tem, da dobimo neposredne informacije in podatke na najhitrejši in najenostavnejši način, ob najmanjših naporih in z minimalnimi stroški. Najpomembneje je, da opredelimo bistvo tržne raziskave in šele nato pristopimo k oblikovanju vprašalnika. Vprašalnik moramo sestaviti tako, da pritegnemo čim večje število anketirancev, upoštevati mora navade ljudi, njihovo razpoloženje in številne druge okoliščine.

Pri oblikovanju vprašalnika moramo paziti, da posamezna vprašanja ne bodo presplošna, izogibati se moramo sugestivnim vprašanjem, osredotočiti se moramo na bistvo in cilje tržne raziskave. Zahtevnost vprašalnika mora biti prilagojen strukturi in izobrazbeni ravni vprašancev, vprašanja ne smejo biti postavljena vsiljivo in ne smejo zbujati negativnih občutkov, odgovori morajo biti nedvoumni, vendar moramo dopuščati, da vprašani odgovori tudi z nevtralnimi odgovorom »ne vem«. Ko imamo oblikovano vsebino vprašanj, se odločimo za vrstni red, ki je ravno tako pomemben (Devetak 1999, 29).

V sistemu fizične distribucije oziroma v procesu premeščanja blaga iz izhodiščnega kraja v namembni kraj se poleg dejavnosti transporta pojavlja še cela vrsta drugih spremljajočih dejavnosti, kot so: pakiranje, označevanje, manipuliranje, skladiščenje, kontrola blaga idr., ki omogočajo in zagotavljajo blagu nemoteno gibanje. Vse te dejavnosti je treba načrtovati, opredeliti njihovo medsebojno povezanost in učinek v enotnem sistemu fizične distribucije. Pri tem igrajo pomembno vlogo skladišča, ki sama po sebi nimajo mednarodnega značaja, vendar pa v mednarodnem transportu pogosto prihaja do potrebe začasnega uskladiščenja domačega in tujega blaga pred nadaljnjo odpremo.

Dobro organizirana skladiščna funkcija, ki upošteva posebnost blaga, pogoje transporta in posebnost tržnih področij, lahko veliko prispeva k uspešnemu nastopu v mednarodni konkurenci. Skladišče postaja vedno bolj logistično središče, zato je glede na današnjo situacijo na trgu treba razviti močno aktivno prodajo predvsem sestavljenih storitev – tako imenovanih paketov.

V nadaljevanju bomo obravnavali praktičen primer tržne raziskave. Skušali bomo ugotoviti, koliko je družba BTC konkurenčna na trgu logističnih storitev v primerjavi s konkurenti, zato bom skušala ugotoviti:

- kakšna je splošna kakovost storitev,
- ali so cene skladne s kakovostjo storitev,
- ali je ponudba dovolj celovita,
- ali je dovolj poskrbljeno za varnost blaga pri manipulaciji in ob skladiščenju,
- ali je blagovna znamka dovolj prepoznavna in pomeni kakovost,
- kakšna je primernost lokacije,
- ali je urejenost in izgled objektov, naprav, zaposlenih primerna,

- kaj menijo anketiranci o celovitem servisu, prodajnih metodah in pristopu do uporabnika,
- ali so prodajni pogoji in možnosti financiranja dovolj dobri,
- kaj menijo uporabniki o hitrosti izvajanja in dobavni sposobnosti,
- kakšna je tržna pozicija in splošna moč podjetja glede na neposredno konkurenco.

Tržna raziskava je bila izdelana na osnovi zbiranja podatkov, sestave in razpošiljanja vprašalnika ter obdelave dobljenih rezultatov in grafični ponazoritvi.

Anketiranje in vprašalnik

V raziskavo so bila vključena podjetja iz celotne Slovenije, v oktobru in novembru 2005 je bilo razposlanih 50 vprašalnikov, vrnjenih je bilo 14 vprašalnikov, 200 vprašalnikov je bilo razdeljeno neposredno uporabnikom storitev med izvajanjem storitve, prav toliko je bilo izpolnjenih in vrnjenih. Podjetja so bila izbrana s seznama večjih uporabnikov logističnih storitev, zajeti so bili različni segmenti, saj je vprašalnik sestavljen tako, da mora intervjuvanec poznati ne samo družbo BTC, ampak tudi druge ponudnike logističnih storitev.

Vprašalnik je precej splošen, vprašanja pa so bila izbrana s pomočjo »brainstorminga«. Raziskava je zastavljena kot primerjava med šestimi ponudniki logističnih storitev, za katere velja, da imajo vsak svoje posebnosti, ki jih v tem primeru nismo izpostavljali.

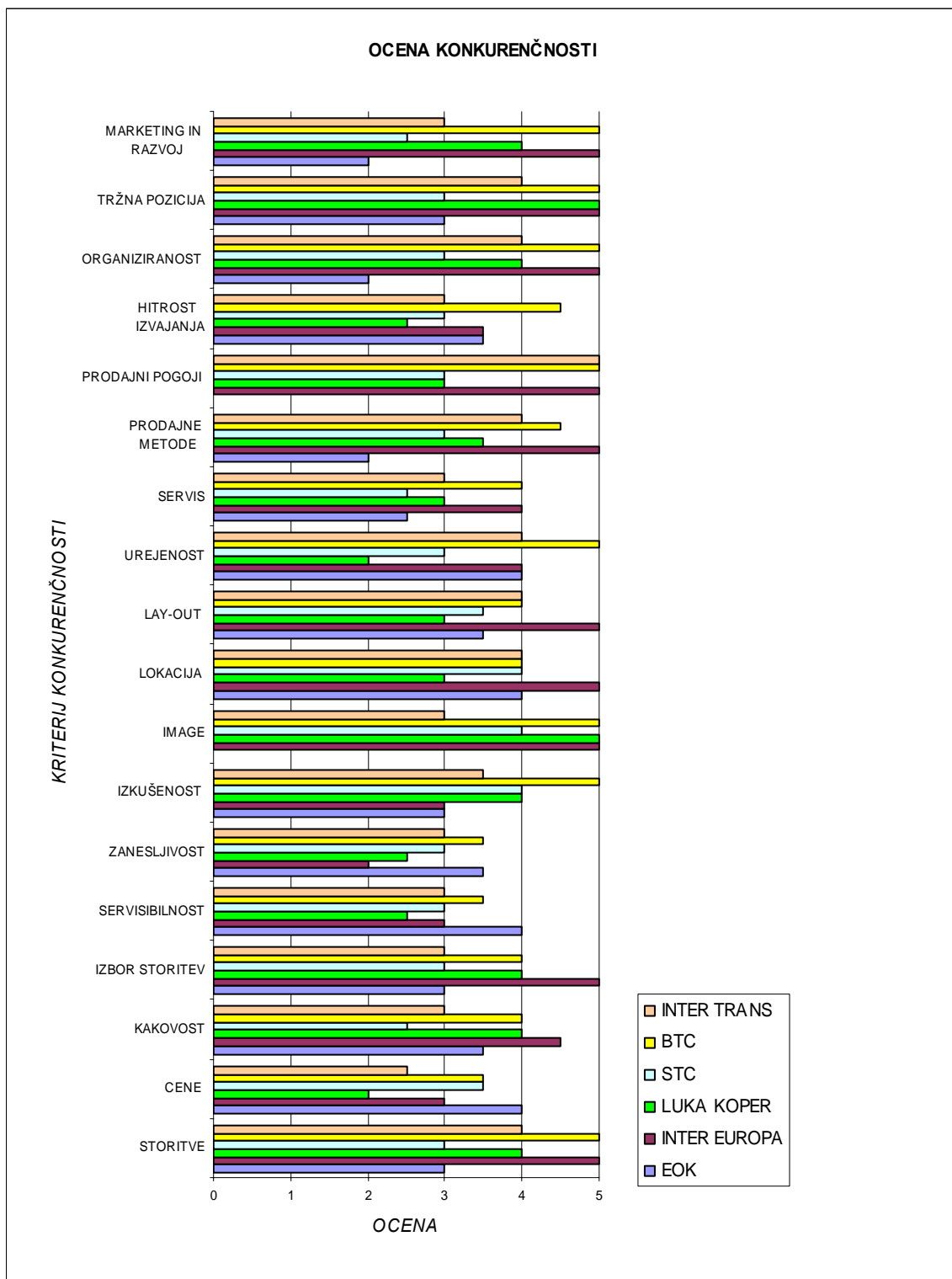
Vprašalnik je sestavljen iz osemnajstih vprašanj, ki pokrivajo isto število parametrov za ugotavljanje konkurenčnosti, ti pa so:

- storitve – splošne prednosti;
- cene – skladnost s kakovostjo, stalnost cen;
- kakovost – po vseh vidikih;
- izbor storitev – celovitost ponudbe;
- hiter in dostopen servis – odzivnost, točnost;
- zanesljivost – varnost, po željah kupca;
- izkušnost – osebje, znanja;
- image – priznano ime na trgu storitev;
- lokacija – dosegljivost tržišča;
- lay-out – funkcionalnost delovanja;
- urejenost – izgled objektov in naprav;
- servis – celovite možnosti kupca;
- prodajne metode – pristop do kupca;
- prodajni pogoji – financiranje, kreditiranje;
- hitrost izvajanja – dobavna sposobnost;
- organiziranost – management in osebje;
- tržna pozicija – splošna moč podjetja;
- marketing in razvoj – uspešnost.

Pri analizi konkurenčne sposobnosti BTC z izbranimi najpomembnejšimi konkurenti na slovenskem trgu logistične ponudbe, ki je podana v tabeli 5.1, smo

seveda izhajali iz bodočega pogleda na logistične potrebe. Rezultati raziskave so zaokroženi na eno decimalno natančno zaradi boljše preglednosti. Grafično so ponazorjeni z grafom 5.1.

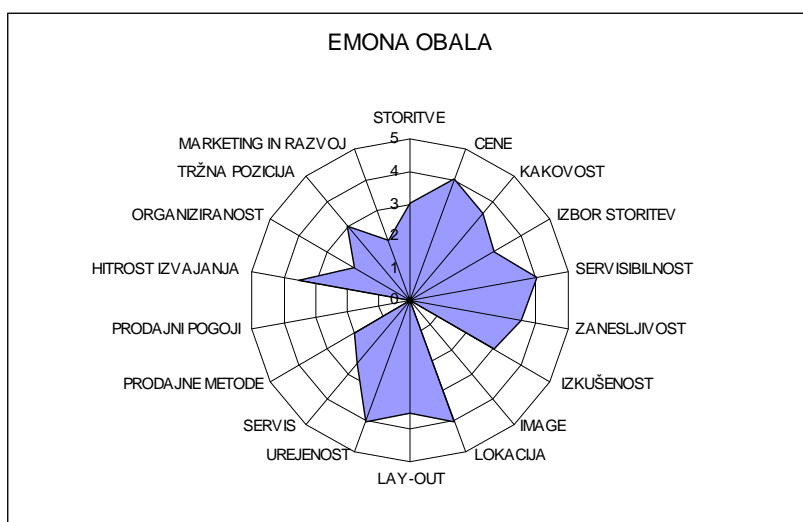
Graf 5.1 Ocena konkurenčnosti



Vir: Lastna raziskava

V ocenjeni skupini logistika BTC dosega najboljše mesto, pri čemer je ključno dvoje: Intereuropa in Luka Koper imata prednosti zaradi svoje velikosti, razvejanosti mreže in zaradi obvladovanja velikih in masovnih logističnih tokov. S ključnim in zelo primerljivimi konkurenti STC in Intertrans pa dosegamo dobre rezultate. Ključni razlog trenutno slabše konkurenčne pozicije Emone Obale je v tem, da ni znana in še ne »odprt« ponudnik logističnih storitev, na posameznih tehničnih in organizacijskih segmentih pa je konkurenčnost dobra. Logistika Emone Obale bo morala za uspešen prodor logistike na prosto tržišče oblikovati smiselno in vitalno tržno taktiko ter zagotoviti predvsem celovitejše tehnološke kapacitete za prodajo na prostem trgu, v kolikor želijo doseči znatnejši uspeh v tej dejavnosti. BTC je v prednosti predvsem zaradi svoje obsežne prostorske ponudbe in trgovske ponudbe, preko katere lahko tudi na področju logistike zaradi celovite ponudbe dosega boljše rezultate.

Graf 5.2 Prikaz konkurenčnosti Emone Obale Koper

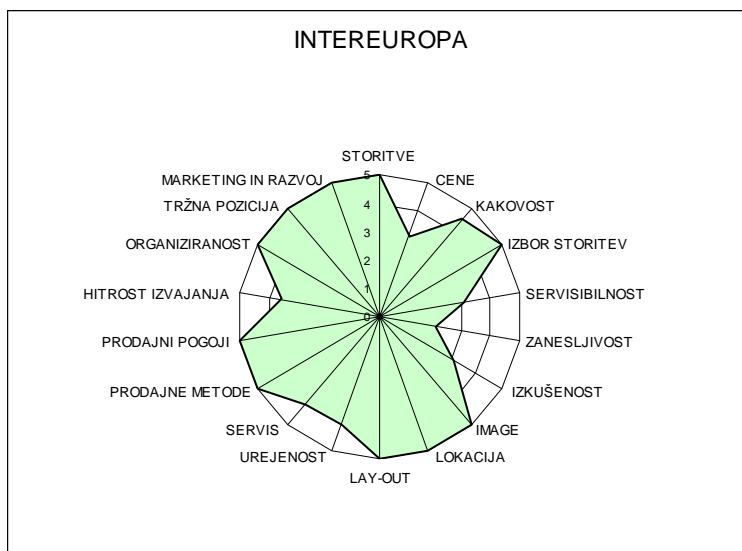


Vir: Lastna raziskava

Komentar: iz grafa 5.2 je razvidno, da je Emona Obala Koper dosegla iz naslova konkurenčnosti naslednje rezultate:

- oceno 4: iz urejenosti, lokacije servisibilnosti, cen, malce slabša je ocenjen hitrosti izvajanja storitev, lay-out in zanesljivost;
- oceno 3: iz tržne pozicije, celovitosti ponudbe, storitev ter servisa;
- oceno 2: iz marketinga in razvoja ter organiziranosti in prodajnih metod.

Graf 5.3 Prikaz konkurenčnosti Intereurope Koper

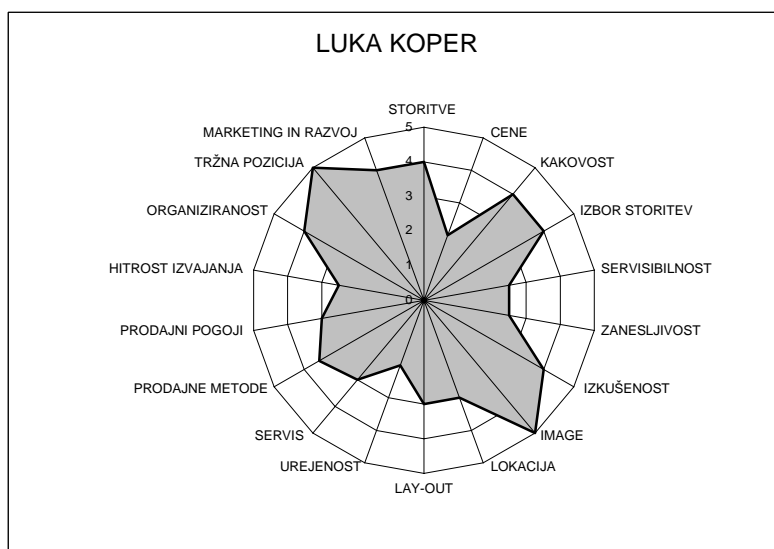


Vir: Lastna raziskava

Komentar: Iz grafa 5.3 je razvidno, da je Intereuropa Koper dosegla iz naslova konkurenčnosti naslednje rezultate:

- oceno 5: iz storitev in izbora storitev, prepoznavnosti, lokacije in lay-out, urejenosti, prodajnih metod in prodajnih pogojev, organiziranosti, tržne pozicije ter marketinga in razvoja, malce slabša je kakovost,
- oceno 4: iz urejenosti in servisa, malce slabša je organiziranost,
- oceno 3: iz servisibilnosti, cene, izkušnosti,
- oceno 2: iz zanesljivosti.

Graf 5.4 Prikaz konkurenčnosti Luke Koper

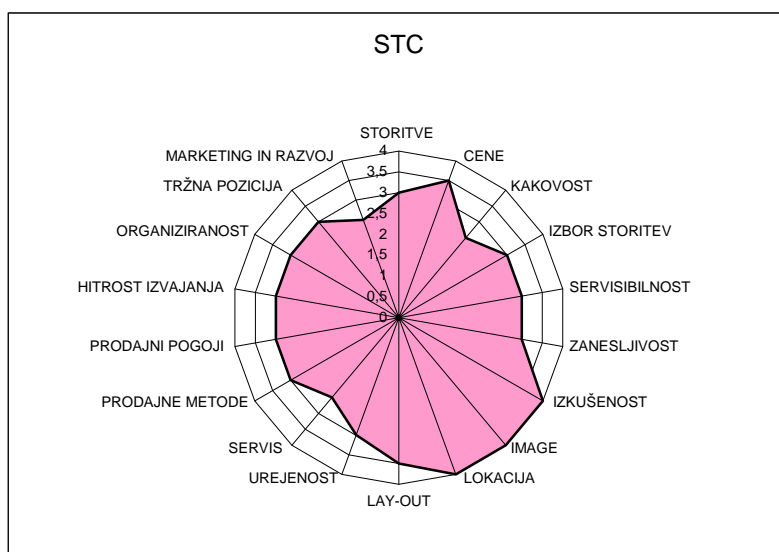


Vir: Lastna raziskava

Komentar: Iz grafa 5.4 je razvidno, da je Luka Koper dosegla iz naslova konkurenčnosti naslednje rezultate:

- oceno 5: iz prepoznavnosti ter tržne pozicije,
- oceno 4: iz storitev in izbora storitev, kakovosti, izkušenosti, organiziranosti ter marketinga in razvoja, malce slabša so prodajne metode,
- oceno 3: iz lokacije, lay-out, servisa in prodajnih pogojev, malce slabša je servisibilnost, zanesljivost ter hitrost izvajanja,
- oceno 2: za cene ter urejenost.

Graf 5.5 Prikaz konkurenčnosti za STC

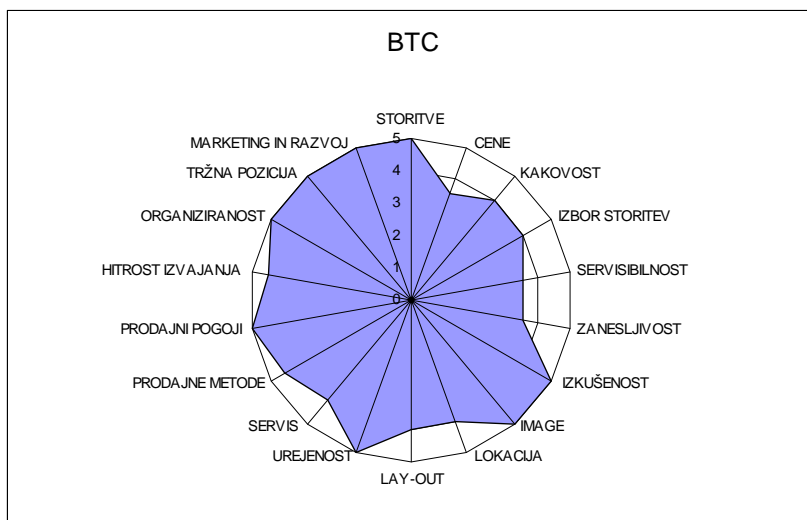


Vir: Lastna raziskava

Komentar: iz grafa 5.5 je razvidno, da je STC dosegel iz naslova konkurenčnosti naslednje rezultate:

- ocena 4: za image, lokacijo in izkušnost, malce slabše za lay-out in cene,
- ocena 3: za storitve in izbor storitev, servisibilnost in zanesljivost, urejenost, prodajne metode in pogoje, hitrost izvajanja, organiziranost in tržno pozicijo, slabše sta ocenjena servis ter marketing in razvoj.

Graf 5.6 Prikaz konkurenčnosti BTC Terminala

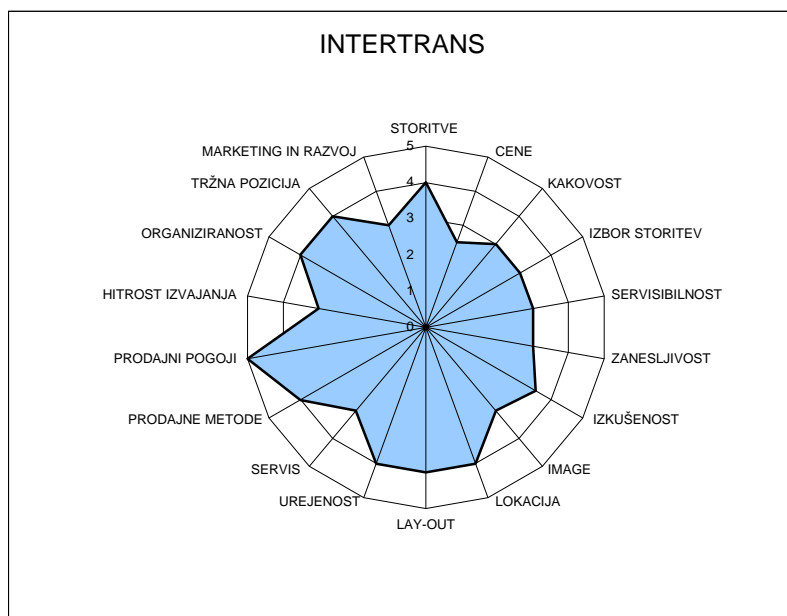


Vir: Lastna raziskava

Komentar: iz grafa 5.6 je razvidno, da je BTC dosegel iz naslova konkurenčnosti naslednje rezultate:

- ocena 5: za organiziranost, tržno pozicijo, marketing in razvoj, storitve, izkušnost in image, za prodajne pogoje, malce slabše so prodajne metode, hitrost izvajanja;
- ocena 4: za servis, lay-out, lokacijo, izbor in kakovost storitev, malce slabše je z zanesljivostjo, servisibilnostjo in cenami.

Graf 5.7 Prikaz konkurenčnosti Intertransa



Vir: Lastna raziskava

Komentar: iz grafa 5.7 je razvidno, da je Intertrans dosegel iz naslova konkurenčnosti naslednje rezultate:

- ocena 5: prodajni pogoji,
- ocena 4: za organiziranost in tržno pozicijo, storitve in urejenost, lay-out in lokacija ter prodajne metode, malce slabše je ocenjena izkušnost;
- ocena 3: za kakovost in izbor storitev, servisibilnost, zanesljivost, image, servis ter hitrost izvajanja, marketing in razvoj, malce slabše so še cene.

Glede na rezultate raziskave lahko izpostavimo, da ima BTC Terminal Sežana d.d. ključne konkurenčne prednosti predvsem v naslednjih elementih:

- storitve – splošne prednosti so zelo visoko ocenjene,
- izkušnost in image so najvišje ocenjeni,
- lokacija z izboljšano infrastrukturo in lay-out,
- urejenost in izgled objektov,
- prodajne metode in prodajni pogoji,
- organiziranost in tržna pozicija,
- uspešnost marketinga in razvoja.

Slabša konkurenčnost logistike BTC pa je pri naslednjih elementih:

- kakovost storitev, glede na ceno je kritična slabost,
- zanesljivost in varnost logistike ter servisne storitve so slabo ocenjene,
- hitrost izvajanja storitev bo treba proučiti.

Odgovori na hipoteze

- *Hipoteza št. 1: V prvi hipotezi sem predvidevala, da je splošna kakovost storitev v BTC Terminal Sežana d.d. konkurenčna.*
Raziskava je pokazala, da je več kot 85% anketiranih ocenilo poslovanje BTC Terminal Sežana z najvišjo oceno, zato potrdim to predpostavko.
- *Hipoteza št. 2: Predvidevala sem, da so cene in prodajni pogoji v skladu s kakovostjo storitev v BTC Terminal Sežana d.d. in so konkurenčni.*
Raziskava je pokazala, da je bilo le 38% anketiranih zadovoljnih s cenami in prodajnimi pogoji, zato zavrnem to hipotezo.
- *Hipoteza št. 3: Predvidevala sem, da je asortiment storitev v BTC Terminal Sežana d.d. ustrezen.*
Raziskava je pokazala, da je več kot 75% anketiranih zadovoljnih z asortimentom storitev, zato potrdim to predpostavko.
- *Hipoteza št. 4: Predvidevala sem, da je blagovna znamka BTC Terminal Sežana d.d. dovolj prepoznavna za konkurenčni boj v EU.*
Raziskava je pokazala, da več kot 80% anketiranih meni, da je blagovna znamka BTC Terminal Sežana d.d. dovolj prepoznavna, zato potrdim to hipotezo.

Priporočila obravnavani organizaciji

Glede na ugotovitve tržne raziskave bi posebej izluščila naslednja priporočila, ki naj jih BTC Terminal Sežana d.d. upošteva pri nadaljnjem poslovanju:

- cene niso skladne s kakovostjo storitev, zato bi bilo potrebno proučiti cenovno politiko in ponujati več paketov storitev, saj bi s tem uporabnike storitev bolj vezali nase,
- storitve niso dovolj hitro izvedene in kupci slabo ocenjujejo varnost blaga, zato bi bilo potrebno proučiti kako in na kakšen način hitreje in kvalitetnejše izvesti posamezno storitev. Proučiti bi morali možnosti nakupa dodatne opreme, ki bi bistveno pripomogla k izboljšanju celotne palete storitev,
- glede občutka, da blago ni dovolj varno, bi bilo potrebno preučiti celoten delovni proces in uvesti izboljšave na kritičnih točkah, potrebno bi bilo modernizirati posamezne procese in dopuščati zaposlenim, da bi sami predlagali izboljšave,
- blagovna znamka je med uporabniki dovolj prepoznavna, vendar jo je potrebno konstantno nadgrajevati in ne zgolj sedeti na lovorikah iz preteklosti, prepoznavna mora postati tudi v EU, ne zgolj doma,
- izkušeno osebje je kapital in potrebno bi ga bilo stimulirati na primeren način, najsi je to plačilna politika, možnosti napredovanje, dodatno izobraževanje zaposlenih, nagrade za nove ideje ali kakšen drugi način, ki bi ga management uporabil v praksi in ne le teoretiziral, pomembno je tudi, da zaposleni čutijo pripadnost družbi in ne zgolj strah pred odpustom, saj so pomemben dejavnik celostne podobe družbe in izvedbe storitev,
- lokacija je sicer dobra, vendar so potrebna nenehna vlaganja v infrastrukturo, ki je pač podvržena okvaram in obrabi, zato je zelo pomemben hiter odziv na

javljanje napak, saj je včasih dovolj, da reagiramo na majhno okvaro, preden pride do zastoje celotnega procesa.

Rezultate tržne raziskave si lahko pogledamo v tabeli 5.1.

Tabela 5.1 Ocena konkurenčnosti

Merila konkurenčnosti	Emona Obala	Inter-europa	Luka Koper	STC	BTC	Inter-trans
1 Kako ocenjujete splošno kvaliteto storitev v posamezni družbi?	3	5	4	3	5	4
2 Ali so cene skladne s kakovostjo storitve?	4	3	2	3,5	3,5	2,5
3 Kako bi ocenili splošno kakovost?	3,5	4,5	4	2,5	4	3
4 Kako bi ocenili celovitost ponudbe?	3	5	4	3	4	3
5 Kakšna je odzivnost, točnost?	4	3	2,5	3	3,5	3
6 Kakšna je zanesljivost, je dovolj poskrbljeno za varnost blaga?	3,5	2	2,5	3	3,5	3
7 Kako ocenjujete izkušnost kadra, znanje?	3	3	4	4	5	3,5
8 Koliko je prepoznavna blagovna znamka, image?	0	5	5	4	5	3
9 Kakšna je lokacija, dosegljivost tržišča?	4	5	3	4	4	4
10 Kakšna je funkcionalnost delovanja, lay-out?	3,5	5	3	3,5	4	4
11 Kako ocenjujete urejenost, izgled objektov in naprav?	4	4	2	3	5	4
12 Kakšen je servis, celovite možnosti za uporabnika?	2,5	4	3	2,5	4	3
13 Kako ocenjujete prodajne metode, pristop do uporabnika?	2	5	3,5	3	4,5	4
14 Kakšni so prodajni pogoji, možnosti financiranja, kreditiranja?	0	5	3	3	5	5
15 Kakšna je hitrost izvajanja, dobavna sposobnost?	3,5	3,5	2,5	3	4,5	3
16 Kako ocenjujete organiziranost managementa in kadrov?	2	5	4	3	5	4
17 Kako ocenjujete tržno pozicijo, splošno moč podjetja?	3	5	5	3	5	4
18 Kako ocenjujete uspešnost marketinga?	2	5	4	2,5	5	3
Skupno število točk	50,5	77	61	56,5	79,5	63

Vir: lastna raziskava

6 ZAKLJUČEK IN PRIPOROČILA

Pri analizi in raziskavi konkurence izhajamo iz trenutnih razmer na slovenskem trgu, ki pa se lahko v prihodnosti dokaj hitro spremenijo.

Ključne trende razvoja logističnih storitev in konkurenčne ponudbe lahko strnemo v naslednje ugotovitve in priporočila:

- Trenutno je v slovenskem prostoru dokaj dobro razvita ponudba splošnih in manj zahtevnih logističnih storitev, ki jih obvladujejo splošna logistična podjetja, ki pa tehnološko in organizacijsko ne obvladujejo zahtevnejšega logističnega programa, zato proizvodni sistemi pospešeno izvajajo investicije v izboljšave logističnih pogojev tako na področju vhodnih materialov kot na področju izdelkov. Gledano predvsem z vidika tujih korporacij, ki bodo na tem trgu iskale povezovalne partnerje, menimo, da bo povzročilo rast ponudbe sistemov, ki bodo sposobni celovito prevzeti logistiko za kupca na posameznem trgu.
- Slovenska trgovina ima sorazmerno dobro razvite lastne logistične sisteme, ki jih uporablja za potrebe napajanja lastnih trgovskih sistemov, vendar so le-ti dragi, zato se bo zaradi večjega cenovnega pritiska na domačih trgih sprožil proces nujnih racionalizacij, ki so možne v veliki meri prav v logistiki, zato se bo sprožilo večje povpraševanje po logističnih storitvah na težjih in specializiranih blagovnih segmentih, ki jih splošna in velika trgovska podjetja ne obvladujejo.
- Obstoječe povpraševanje po logističnih storitvah v slovenskem gospodarskem prostoru se usmerja v nakup dopolnilnih storitev skladiščenja zalog izdelkov, v največji možni meri pa v nakup transportnih storitev.
- Posamezna špedicijsko-carinska podjetja so se ob vstopu Slovenije v EU preoblikovala v pretežno logistična podjetja, v največji meri so se usmerila v ponudbo transportnih storitev, delno pa tudi v ponudbo skladiščnih storitev.

Na osnovi spremljanja logističnih tokov je mogoče napovedati povečano povpraševanje različnih evropskih korporacij, ki bodo želela hitreje vstopiti na naše tržišče, predvsem pa na jugovzhodne trge, po logističnih storitvah. Povpraševanje po specializiranih in urejenih logističnih storitvah se bo tako povečalo v smeri celovite logistične storitve, večje kakovosti logistične storitve in cenejše logistične storitve. Take usmeritve povpraševanja pa bodo zahtevale hiter in učinkovit razvoj logističnih sistemov v smeri visoko produktivnih, odzivnih in dobro organiziranih sistemov.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Bizjak, Franc in Tea Petrin. 1996. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Blanchard, Kenneth in Robert Lorber. 1994. *Eno minutni vodja*. Ljubljana: Taxus.
- Blanchard, Kenneth in Robert Lorber. 1994. *Uporaba eno minutnega vodenja v praksi*. Ljubljana: Taxus.
- Bradač, Fran. 1990. *Latinsko-slovenski slovar*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Covey, Stephen R. 2000. *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Dessler, Gary. 2000. *Human resource management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Devetak, Gabrijel. 1995. *Marketinška zasnova podjetja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Devetak, Gabrijel in Goran Vukovič. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Dibb, Sally-Simkin, Lyndon-Pride, William M.-Ferrell, O.C. 1995. *Marketing*. Zagreb: Mate.
- Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Eiglier, Pierre in drugi. 1977. *Marketing consumer services: new insights*. Cambridge (Mass.): MSI.
- Florjančič, Jože in drugi. 1995. *Operativni management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Geffroy, Edgar K. 1996. *Kupec – nepotrebno zlo*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
- Grönroos, Christian. 1990. *Service management and marketing : managing the moments of truth in service competition*. Toronto: Lexington Books.
- Jakomin, Livij in drugi. 1996. *Kaj moram vedeti o cestnem prometu*. Portorož: Fakulteta za pomorstvo in promet.
- Jelenc, Milan. 1983. *Mednarodni in integralni transport*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kaltnekar, Zdravko. 1993. *Logistika v proizvodnem podjetju*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management.
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management.
- Kotler, Philip. 1989. *Upravljanje marketingom II*. Zagreb: Informator.

- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip in Gary Armstrong. 1994. *Principles of marketing*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kralj, Janko. 1992. *Politika podjetja v tržnem gospodarstvu*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kralj, Janko. 1998. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Logožar, Klavdij. 2004. *Poslovna logistika: elementi in podsistemi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Oblak, Henrik. 1990. *Makrologistična politika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Ogorelc, Anton. 1996. *Logistika: organiziranje in upravljanje logističnih procesov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Požar, Danilo. 1985. *Teorija in praksa (transporta in) logistike*. Maribor: Obzorja.
- Rozman, Rudi. 1993. *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Schneider, Wilfried in drugi. 1994. *Gospodarsko poslovanje 4*. Celovec, Ljubljana, Dunaj: Mohorjeva založba.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Stare, Metka. 2000. *Sodobne tendence v odnosih med storitveno in industrijsko proizvodnjo v svetu in Sloveniji*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
- Tavčar, Mitja. 1997. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Trček, Denis. 1997. *Informatika za managerje*. Koper: Visoka šola za management.
- Ugrin Čalija, Milena. 2001. *Trženje storitev*. Diplomsko delo, Visoka šola za management v Kopru.
- Zupančič, Samo. 1998. *Ekonomika transporta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Viri

- BTC. 2005. *Poslovni načrt 2005–2010*. Poslovni dokumenti BTC Terminal, d. d. Sežana.
- EMONA OBALA KOPER. 2002. *Poslovni načrt 2001-2005*. Poslovni dokumenti EOK d.d. Koper.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Vljudno se obračam na Vas s prošnjo, če bi lahko izpolnili ta vprašalnik. Izvajam tržno raziskavo Ocena konkurenčnosti, ki bo istočasno služila tudi za diplomsko nalogo. Prosim, če kot odgovor vpišete vašo oceno na lestvici od 1 do 5. Hvala!

Kriteriji konkurenčnosti	Emona Obala	Inter-europa	Luka Koper	STC	BTC	Inter trans
1. Kako ocenjujete splošno kvaliteto storitev v posamezni družbi?						
2. Ali so cene skladne s kakovostjo storitve?						
3. Kako bi ocenili splošno kakovost?						
4. Kako bi ocenili celovitost ponudbe?						
5. Kakšna je odzivnost, točnost?						
6. Kakšna je zanesljivost, je dovolj poskrbljeno za varnost blaga?						
7. Kako ocenjujete izkušnost kadra, znanje?						
8. Koliko je prepoznavna blagovna znamka, image?						
9. Kakšna je lokacija, dosegljivost tržišča?						
10. Kakšna je funkcionalnost delovanja, lay-out?						
11. Kako ocenjujete urejenost, izgled objektov in naprav?						
12. Kakšen je servis, celovite možnosti za uporabnika?						
13. Kako ocenjujete prodajne metode, pristop do uporabnika?						
14. Kakšni so prodajni pogoji, možnosti financiranja, kreditiranja?						
15. Kakšna je hitrost izvajanja, dobavna sposobnost?						
16. Kako ocenjujete organiziranost managementa in kadrov?						
17. Kako ocenjujete tržno pozicijo, splošno moč podjetja?						
18. Kako ocenjujete uspešnost marketinga?						