

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ALEKSANDER RAJH

KOPER, 2011

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

ANALIZA MOŽNOSTI IN RAZVOJ NOVIH
STORITEV LOGISTIKE NA PRIMERU
MEDNARODNEGA PODJETJA

Aleksander Rajh

Koper, 2011

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik

POVZETEK

Temeljni cilj pričujoče projektne naloge je prikazati možnosti vpeljave novih storitev mednarodnega podjetja v panogi logističnih storitev preko opisa in prikaza, ali je vpeljava smotna in ekonomsko upravičena. V raziskavi smo uporabili metode analize konkurence, trga, storitev in poslovnega okolja, v katerem podjetje deluje. Pomagale so nam pri iskanju odgovora na vprašanje, ali vpeljati novi storitvi ali idejo celo opustiti. Zaključek naloge se nagiba k vpeljavi novih storitev, če želimo ohraniti konkurenčnost podjetja in obstoječi tržni delež. Možnosti za vpeljavo so zadostne, znanje, veščine in vedenja so prisotna, največ dela bo potrebno postoriti na področjih razvoja in trženja vpeljanih storitev. Da bi to dosegli, bo treba najprej največ pozornosti nameniti temeljnim prvinam poslovne politike podjetja, kot so urejenost, dejavnost in sredstva.

Ključne besede: analiza, strategija, dodana vrednost storitve, diferenciranje, logistika, mednarodno podjetje.

SUMMARY

Basics goal of present work is to demonstrate and show possibilities of implementation of new services of international logistic company through description of those services. Next purpose of this work is to show whether implementation of new services is economically justified. Methods and tools used in this work are mostly competition, market, services and business environment analysis helped us to find an answer whether to cope with this challenge or simply surrender and avoid implementation. The results show that implementation is justified and needful in order to sustain competitiveness and maintain market share. Possibilities for implementation are present, we have enough resources, know-how and experiences from this field but we will have to put more efforts in basic elements of business policy, such as organization, services and assets.

Key words: analysis, strategy, added value service, differentiation, logistics, international enterprise.

UDK: 656 (043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se prvenstveno mentorju višjemu predavatelju mag. Dušanu Gošniku za vso pomoč in podporo pri izdelavi pričujoče projektne naloge, soprogi Maji za spodbudo, razumevanje in pomoč pri pridobivanju literature ter oblikovanju. Zahvaljujem se tudi hčerki Izabelli za razumevanje pri zamujenih urah, ki bi jih lahko preživel z njo ves ta čas, ki sem ga prebil ob računalniku ob pisanju naloge. Hvala tudi managementu podjetja Viator Vektor Logistika, d. o. o., za omogočanje dostopa do dokumentacije in spodbudo. Še posebej velika zahvala pa gre ge. Zorani Teran za izjemno potrpežljivost, požrtvovalnost in tehnično pomoč pri dokončanju naloge.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Teoretična izhodišča in opis problema	1
1.2	Namen in cilji	1
1.3	Metodologija	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	2
2	Predstavitev podjetja in vpeljava novih logističnih storitev v podjetju Viator Vektor Logistika	4
2.1	Predstavitev podjetja Viator Vektor Logistika	4
2.2	Vpeljava novih logističnih storitev v podjetju Viator Vektor Logistika	5
2.3	Analiza obstoječe vizije in poslanstva podjetja	6
2.4	Analiza širšega zunanjega okolja	7
2.5	Analiza ožjega zunanjega okolja – panoge logističnih storitev	9
2.5.1	Analiza trga	9
2.5.2	Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo	11
2.5.3	Pogajalska moč dobaviteljev	11
2.5.4	Pogajalska moč kupcev	11
2.5.5	Nevarnost substitutov	12
2.5.6	Stopnja tekmovalnosti in konkurenti v panogi	12
2.6	Analiza SPIN	13
2.7	Analiza verige vrednosti	14
2.7.1	Analiza dejavnosti	15
2.7.2	Analiza stroškov po dejavnosti	16
2.7.3	Analiza virov diferenciranja	19
2.8	Storitve, lastnosti in značilnosti	20
2.8.1	Pomorska agencija	22
2.8.2	Prevozi v pomorskem zbirniku	24
2.9	Zasnova strateških usmeritev in predlogi rešitev	25
3	Sklep	27
	Literatura	31

PONAZORILA

Slika 1:	Organiziranost skupine Viator Vektor Logistika	5
Slika 2:	Portfeljska matrika Viator Vektor Logistika na transportnem trgu	10
Slika 3:	Porterjev model petih silnic	12
Slika 4:	SPIN model	14
Slika 5:	Veriga vrednosti	15
Slika 6:	Stroški v podjetju	18
Slika 7:	Gibanje skupnih transportnih stroškov po vrstah transporta.....	19
Slika 8:	Značilnosti storitev	21
Slika 9:	Shema prvega pravila pomorskega zbirnika	24
Slika 10:	Matrika rasti	26

KRAJŠAVE

FM	Fakulteta za management Koper
ECASBA	European Community Association of Ship Brokers and Agent (Evropsko združenje pomorskih brokerjev in agentov)
FONASBA	The Federation of National Associations of Ship Brokers and Agents (Federacija nacionalnih zvez pomorskih agencij)
FIATA	Federation Internationale des Associations de Transitaires et Assimiles (Mednarodno združenje špediterjev)
BIMCO	The Baltic and International Maritime Council (Mednarodno združenje ladjarjev)

1 UVOD

Transportna panoga je, tako kot druge, nenehno izpostavljena spremembam in vplivom poslovnega okolja. Vloga transporta in širše logistike je večplastna in večstranska. Logistika je šele sedaj privzela vlogo dejavnosti, ki zaseda primarno mesto v gospodarstvu in je ena ključnih podpornih gospodarskih dejavnosti.

1.1 Teoretična izhodišča in opis problema

Konkurenčnost gospodarstva je tako močno odvisna od učinkovitosti logistike. Sodobno gospodarstvo terja od udeležencev logistične verige varnost, hitrost, pogostnost, dostopnost, rednost, točnost in nenehno dodajanje vrednosti. Iz tega sledi, da je v razmerah logistične globalne konkurence nenehno diferenciranje in iskanje novih logističnih storitev sestavni del razvoja dejavnosti mednarodnega logističnega podjetja. Logistično podjetje se mora tako prilagajati tudi industriji transportnih in logističnih sredstev. Upoštevajoč makroekonomske razmere, so podjetja usmerjena k izkoriščanju ekonomij obsega in razpona ter predvsem v optimizacijo poslovanja z obvladovanjem stroškov. Podjetja se srečajo na trgu, kjer poizkušajo s svojimi storitvami prepričati uporabnike storitev in pri tem premagati tekmece. Uspešnejša v panogi bodo tista podjetja, ki jim bo z uporabo pravih strategij in diferenciranih storitev uspelo najbolj optimizirati poslovanje, uspešno analizirati panogo in konkurenco ter prilagoditi storitve tržnim razmeram.

1.2 Namen in cilji

Namen tega dela je raziskati in predlagati, kako lahko mednarodno logistično podjetje Viator Vektor Logistika, d. o. o., na trgu ponudi diferencirane obstoječe storitve in vpelje nove storitve ter tako konkurira tekmečem na trgu, na drugi strani pa ponudi storitve ciljnemu segmentu tržišča. Predstavili bomo zasnovo in rezultate razvoja strateškega načrta ter v sklopu tega tudi razvoj vizije in poslanstva podjetja. Opredelitev razlogov za obstoj podjetja in dejavnosti podjetja sicer velja za najpomembnejši izziv managementa podjetja. Podjetje svojim storitvam dodaja vrednost in se na trgu uveljavlja ter tekmuje s tekmeči in drugimi konkurenti v panogi. Za uspeh podjetja morajo biti storitve konkurenčne in privlačne tržišču. To pomeni, da morajo izkoriščati prednosti in premagovati slabosti. V podjetju Viator Vektor Logistika izvajamo obstoječe programe, ki vsebujejo transportne in logistične storitve ter storitve višje dodane vrednosti obstoječim odjemalcem, v zadnjem obdobju pa tudi nove in diferencirane storitve obstoječim odjemalcem. Pri obeh programih je tveganje veliko, prisotnost na trgu pa zahteva tudi precejšnja sredstva. Drugi pomemben izziv managementa podjetja pa je analiza panoge in okolja podjetja. S tem lahko ugotovimo število podjetij v panogi, tržno strukturo panoge in ključne dejavnike uspeha v panogi. Podjetje Viator Vektor Logistika je donedavna veljalo za drugo največje slovensko (ne tuje oz. mednarodno) logistično podjetje (takoj za Intereuropo). V preteklosti se je osredotočalo predvsem na

transportno storitev; to je izvajalo precej dobro, saj je dosegalo visoko konkurenčnost na trgu. Z diverzificiranjem in razširitvijo na področja drugih panog, predvsem proizvodnje, pa podjetje ni več v zadostni meri obdržalo ali razvilo novih konkurenčnih prednosti in je zato ogrozilo svoj razvoj in z njim obstoj. Cilj te raziskave je analizirati spremembe in trende v širšem in ožjem zunanem ter notranjem okolju in na osnovi ugotovitev predstaviti možnosti in upravičenost vpeljave novih storitev na trgu oziroma diferenciranje obstoječih. Ocenjujemo, da v zadnjem obdobju podjetje izgublja konkurenčnost predvsem zaradi razširitve dejavnosti izven transportne dejavnosti (zastopstva, proizvodna dejavnost in nepremičnine) ter negenerične rasti (podjetje je do sedaj v glavnem raslo s pripojitvami in nakupi podjetij). Odločitve so bile v preteklosti večinoma izvedene na intuitivni osnovi, manj pa na osnovi analize. V tej raziskavi želimo to raziskati in predlagati možne nadaljnje usmeritve temeljne politike organizacije.

1.3 Metodologija

Pri doseganju ciljev projektne naloge bo teža na študiju primera s poudarkom na strateških analizah v podporo zasnovi razvoja strateškega načrta podjetja Viator Vektor Logistika. V raziskavi bomo uporabili metodo študije primera. Prav tako bomo analizirali odnose podjetja s podjetniškim in tržnim okoljem. Izvedli bomo analizo širšega zunanjega in ožjega zunanjega okolja ter analizo trga in notranjega okolja organizacije. Glede na to, da problemov ne bomo obravnavali v določenem trenutku, ampak procesno, govorimo o dinamični raziskavi. Pristop k raziskovanju bo deskriptiven pri opisovanju pojmov in razlagi dejstev, uporabili bomo komparativne metode s primerjanjem dejstev in metode kompilacije s povzemanjem opredelitev, stališč, vedenj in spoznanj drugih avtorjev. V delu bomo povzemali zaključke iz strokovne literature in poslovne dokumentacije in z metodo sinteze oblikovali predloge za strateške usmeritve organizacije.

Ocenjujemo, da bomo le s kombinacijo navedenih pristopov dosegli cilje te raziskave.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Želen izid projektne naloge je analizirati in preveriti pravilnost odločitev glede vpeljave in možnosti novih logističnih storitev v podjetju Viator Vektor Logistika na analizni podlagi raziskave okolja, saj podjetje prej temu ni posvečalo velike pozornosti. Prav tako želimo na primeru izbranega podjetja raziskati in pokazati, da je vpeljava novih produktov tvegana, saj posega tudi na področja ciljev, urejenosti, dejavnosti in virov razvojne in sprotne politike podjetja. V tej raziskavi bomo poleg teoretičnih izhodišč v prvem splošnem delu poizkušali na analizni podlagi odgovoriti na vprašanje priložnosti in težav rasti podjetja glede na odjemalce ter izdelke in storitve in odgovoriti, ali je z vidika zastavljenega strateškega okvira temeljne politike organizacije (poslanstva in vizije) in ugotovitev naših raziskav bolj smiselno vpeljati nove produkte ali je smotrnejše razvijati diferencirane obstoječe produkte.

Predstavili bomo dosedanjo rast podjetja, ki sicer ni raslo organsko, ampak predvsem s pripajanjem in lastninskim obvladovanjem podjetij iz drugih panog.

Predpostavke:

- Konkurenti v panogi so veliki in močni, podjetje brez razvoja novih in ohranitve temeljnih zmožnosti ter konkurenčnih prednosti na trgu ne bo uspešno.
- Vpeljava novih storitev ali diferenciranje obstoječih sta nujna za nadaljnji obstoj in rast.
- Management je zainteresiran za premislek in vključitev spoznanj v svoje odločitve.
- Storitve mora biti v skladu s poslovnimi usmeritvami, vizijo in poslanstvom podjetja.
- Pretehtati bo treba tudi možnosti vpeljave matrične urejenosti podjetja in določiti nosilce funkcij.
- Predpostavka »vse drugo je nespremenjeno«.

Pri pisanju projektne naloge smo določili naslednje omejitve:

- Raziskava zajema veliko mednarodno podjetje Viator Vektor Logistika, d. o. o., v panogi logističnih storitev.
- Raziskovalni pristop temelji na dosedanjih izkušnjah avtorja in pripravi projekta vpeljave novih logističnih storitev.
- Podatkov, ki so poslovna skrivnost, ne bomo pisno objavili, jih bomo pa pri razvoju predlogov vsekakor upoštevali.
- Predpostavka ceteris paribus (vse drugo je nespremenjeno).

2 PREDSTAVITEV PODJETJA IN VPELJAVA NOVIH LOGISTIČNIH STORITEV V PODJETJU VIATOR VEKTOR LOGISTIKA

V nadaljevanju tega poglavja bomo poskušali orisati in predstaviti podjetje Viator Vektor Logistika, njegov organigram in poslovne usmeritve.

2.1 Predstavitev podjetja Viator Vektor Logistika

Začetki družbe segajo v leto 1958. Po desetletjih uspešnega delovanja na področju mednarodne špedicije in transporta je leta 2000 z združitvijo družb Viator, d. d., in Vektor, d. d., nastala družba Viator & Vektor, d. d. Po razširitvi področij dejavnosti, vzpostavitvi lastne logistične mreže in ustanovitvi hčerinskih podjetij v tujini se je družba leta 2004 preoblikovala v družbo Skupina Viator & Vektor, d. d.

Podjetje Viator Vektor Logistika je tako nastalo kot hčerinsko podjetje Skupine Viator Vektor, ki je holdinško organizirana in gospodari s 17 gospodarskimi družbami v Sloveniji in tujini. Dejavnosti so razpršene v pet divizij. Skupina Viator Vektor, d. d., je tako 100 % lastnik družbe Viator Vektor Logistika, d. o. o. V podjetju je bilo na dan 30. 11. 2010 zaposlenih 533 oseb. Podjetje je v letu 2010 ustvarilo za 66 milijonov evrov čistih prihodkov od prodaje, vendar je poslovni izid za leto 2010 negativen in izkazuje izgubo v višini skoraj šest milijonov evrov. V letu 2011 podjetje vzpostavlja nov sistem enotnega upravljanja z namenom povezave samostojnih pravnih subjektov v posameznih državah v enotno, medsebojno povezano in interoperabilno logistično mrežo skupine Viator & Vektor kot nosilca konkurenčne prednosti na logističnem trgu srednje in jugovzhodne Evrope; zasledovanjem ekonomskih ciljev in povečanjem učinkovitosti ter konkurenčnosti pri celovitem obvladovanju trga v vseh državah, v katerih delujejo odvisne logistične družbe; zagotavljanjem skupnega in enotnega vodstva logističnih družb skupine Viator & Vektor; zagotavljanjem odločujočega vpliva nosilne družbe nad odvisnimi družbami in izvajanjem skupnih poslovnih in komercialnih projektov.

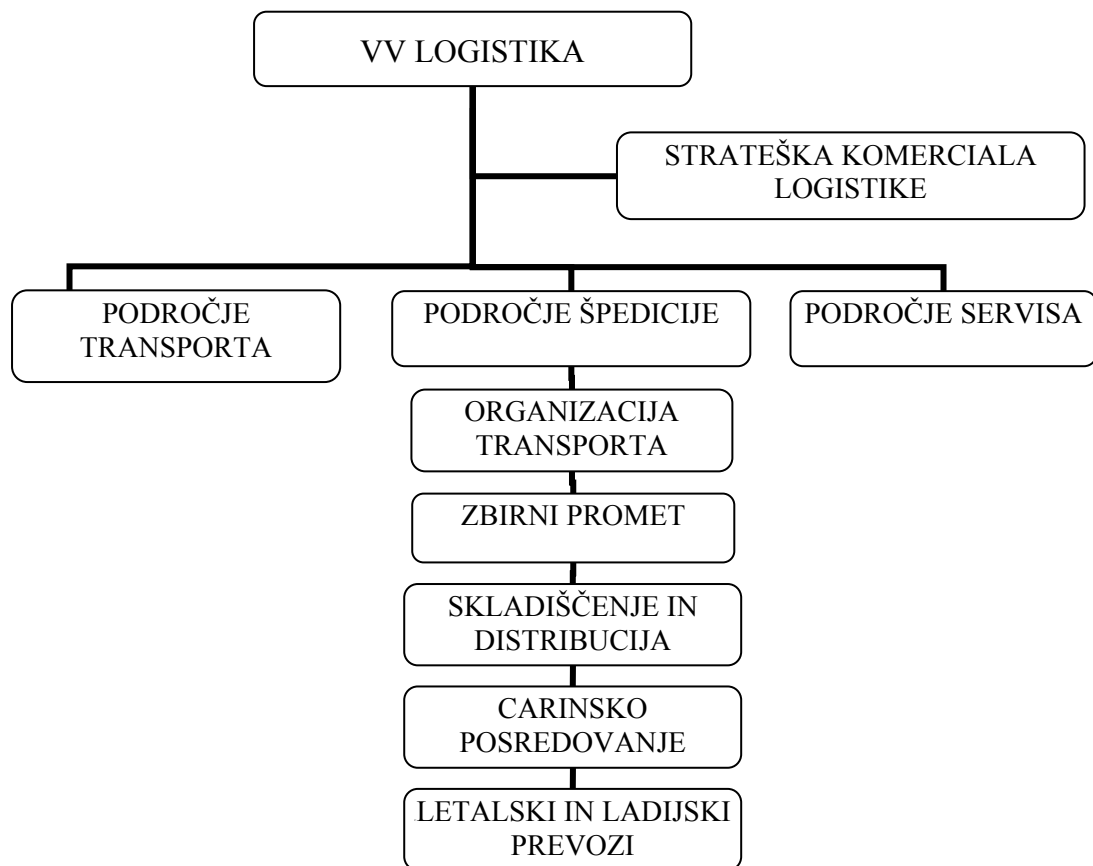
Glavne storitve podjetja Viator Vektor Logistika so vse od ustanovitve in pripojitve drugih podjetij iz transportne panoge mednarodni prevozi tovora in logistična dejavnost.

Prvotno je bilo podjetje Viator Vektor Logistika osredotočeno na prodajne trge JV Evrope in držav bivše Jugoslavije, kasneje pa je kot logističnemu operaterju preko tujih korespondentov uspelo prodreti tudi na druge trge zahodne Evrope.

Podjetje je leta 1998 pričelo z večjo vnemo iskati nove trge in vpeljati nove storitve. Za cilj si je zastavilo predvsem obstoječe trge z obstoječimi in novimi storitvami (pomorska agencija, prevozi v pomorskem zbirniku in multimodalni prevozi), saj se je na tem področju pokazala vrzel. V preteklosti teh storitev namreč niso ponujali. Še posebej veliko pozornost so posvečali ponudbi logističnih rešitev večjim poslovnim sistemom na obstoječih trgih. Kot

zanimivi in dosegljivi so se pokazali poslovni sistemi Lek, Goodyear, Fiat in Zastava ter Revoz na trgih JV Evrope in Balkana.

Skladno z novo Direktivo enotnega upravljanja naj bi se te možnosti še okrepile. Kot nosilec področij in razvoja bo tako prevzelo pobudo matično podjetje, hčerinske družbe naj bi bile zgolj izvajalci začrtane strategije in poslovne usmeritve.



Slika 1: Organiziranost podjetja Viator Vektor Logistika

Vir: Viator Vektor Logistika 2010.

2.2 Vpeljava novih logističnih storitev v podjetju Viator Vektor Logistika

Motiv za pripravo predloga za vpeljavo novih storitev lahko iščemo predvsem v odgovoru na razmere v tržni strukturi in strukturi panoge, v kateri deluje podjetje Viator Vektor Logistika. Konkurenti namreč ponujajo večinoma enake in standardizirane storitve, potrošniki oziroma naši kupci in odjemalci naših storitev se odzovejo na vsako spremembo cene. Vstopnih ovir za vstop novih podjetij praktično ni, do potrebnih in merodajnih informacij se lahko neomejeno dostopa. Vse to napeljuje na to, da mora podjetje, če želi premagati konkurenta in

slediti vodilnim v panogi, na trgu ponuditi diferencirano¹ storitev, torej nekaj drugačnega, privlačnega in zanimivejšega od konkurentov. Naše temeljne zmožnosti² in konkurenčne prednosti so gotovo lastni vozni park, lastne skladiščne kapacitete in krivulja izkušenj.³ Z vpeljavo novih storitev iščemo predvsem priložnosti za povečanje tržnega deleža in prodiranje na tržišče preko obstoječih strank, katerim ponujamo tudi nove storitve, ki so jih do sedaj iskale drugje. Konkretno gre za vpeljavo dveh storitev, in sicer pomorske agencije in prevoza tovara v pomorskem zbirniku. Več o tem v nadaljevanju naloge.

2.3 Analiza obstoječe vizije in poslanstva podjetja

Vizija⁴ je slika podjetja v prihodnosti (Pučko 2002, 274), samo oblikovanje pa je precej odvisno od ideje podjetnika, posameznika ali celo domišljije direktorja. V viziji se mora začutiti podjetniški duh, svojstven stil in kreativnost. Upoštevati mora usmerjenost v cilje podjetja, osredotočenost na poslovne možnosti in priložnosti.

V podjetju Viator Vektor Logistika je vizija zasnovana kot ideja o največjem logistu na področju JV Evrope. Zajema element podjetništva, vsebuje cilj in željo po vodstveni vlogi.

Glasi se (Viator Vektor Logistika 2010):

»Na območju srednje in jugovzhodne Evrope pridobivamo vodilno vlogo na področju zagotavljanja logističnih storitev.«

Poslanstvo podjetja vsebuje namen, okvir programov, ki podjetju prinaša konkurenčne prednosti in privlačnosti na tržišču (Biloslavo 2008, 115). S poslanstvom podjetje navede svoje prepričanje, kaj želi postati in komu želi ponuditi svoje storitve (Pučko 2002, 272). Pri poslanstvu je treba upoštevati tudi štiri prvine podjetništva: smoter, strategijo, vrednote in postopke (Banič 1999, 9).

V podjetju Viator Vektor Logistika je podjetniško poslanstvo formulirano na ideji o smotru kot končnem razlogu in motivu poslovanja. Vrednote, postopki in strategija pa so prav tako

¹ Diferenciacija – mera različnosti, s katero merimo različnost, stopnjo izboljšave, spremembo (Pučko 2002, 822).

² Temeljna zmožnost – katerakoli sestavina oziroma njihova sinergična kombinacija, ki naredi podjetje konkurenčnejše od drugih (Biloslavo 2008, 46).

³ Krivulja izkušenj – grafična ponazoritev znanstvene zakonitosti, da podjetje s kopičenjem izkušenj pri poslovanju s storitvami uspeva zniževati višino povprečnih stroškov storitev (Pučko 2002, 289).

⁴ V strokovni literaturi zasledimo kar nekaj opredelitev vizije:

- Vizija organizacije je projekcija organizacije v prihodnost, ki smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije (Biloslavo 2008, 104).

- Vizija je zamisel nove in in zaželene podobe organizacije v prihodnosti, ki jo je zlahka mogoče širiti po organizaciji in zunaj nje (Pučko 2002, 274).

močno prisotni. Poslanstvo podjetja Viator Vektor Logistika temelji na presoji ciljev in vrednot in je močno zakoreninjeno med zaposlenimi. Glasi se (Viator Vektor Logistika 2010):

»S stalnim izboljševanjem kakovosti storitev, ki jih izvajamo, prispevamo h gospodarskemu in družbenemu razvoju okolij, v katerih delujemo.«

2.4 Analiza širšega zunanjega okolja

Širše zunanje okolje umeščamo med poslovne dejavnike, v katerih podjetje deluje. Po eni strani podjetje omenjene dejavnike izkorišča, po drugi strani se jim prilagaja ali celo nanje vpliva. *Zunanje poslovne dejavnike*⁵ ali širše poslovno okolje sestavljajo naravno okolje, tehnološko okolje, politično-pravno okolje, kulturno in gospodarsko okolje. V nadaljevanju si bomo na kratko pogledali glavne značilnosti vsakega podokolja. Pučko (2002, 278) v svoji preglednici lepo opredeli značilnosti podokolja in navaja, da se lahko pregled pripravi tudi kot scenarij za dogajanje v posameznem podokolju.

Naravno podokolje

Značilnosti naravnega podokolja so predvsem glavni problemi pri oskrbi z energijo, ekološke omejitve, lokacijske možnosti. Na tem mestu lahko omenimo še problem ekološkega neravnovesja, ki je nastal zaradi stopnje industrializacije in globalizacije. Podjetje mora stremeti k sobivanju z naravo. V podjetju Viator Vektor Logistika dobro izkoriščamo prednosti lokacije. Locirani smo namreč na obrobju Ljubljane, v poslovni coni Rudnik, nedaleč od obvoznice, kar nam omogoča nadaljnji razvoj logističnih in servisno vzdrževalnih storitev. Druga lokacija je sicer v Škofji Loki, kjer ponujamo enake storitve, vendar nam ta lokacija ne omogoča izkoriščanja v zadostni meri. Podjetje je tudi ekološko osveščeno, skrbi za sobivanje z okolico in ima vpeljan sistem politike kakovosti in varovanja okolja. Edina slabost in pomanjkljivost lokacije je, da je v bližini Ljubljansko barje, ki je pod naravovarstveno zaščito, kar nam prepoveduje skladiščenje in ravnanje z nevarnimi snovmi.

Tehnološko podokolje

Gre za pričakovane novosti, tehnološka odkritja, razvoj znanosti in tehnike. Pomembno je, da poizkuša podjetje novosti s pridom izkoristiti in se jim prilagoditi. Glede na rast panoge in nenehno tehnološko izpopolnjevanje tehničnih in logističnih storitev si v našem podjetju prizadevamo slediti najvišjim standardom. Najpomembnejše je obnavljanje voznega parka z najnovejšimi motorji, ki so vse bolj ekološko izpopolnjeni. Tudi pri uporabi drugih

⁵ Kralj (1999, 36) kot zunanje poslovne dejavnike navaja naravne razmere, znanstvene in tehnološke vplive, državne in družbene vplive ter gospodarske razmere.

transportnih sredstev (palete vseh tipov in vrst, vreče ipd.) smo pozorni na novosti in izboljšave. Tako se prilagajamo tudi vsem tehnološkim novostim, ki jih vpeljujejo naši dobavitelji in kupci, saj bi v nasprotnem primeru izgubili na konkurenčnosti in izpadli iz tekme s konkurenti.

Politično-pravno okolje

V tem podokolju naj omenimo predvsem zakonske rešitve, moč posameznih političnih strank in interesnih skupin in podobno. Podjetje mora tako slediti in se prilagajati zakonom ter zagovarjati ekološke pobude, kolikor je to mogoče. V podjetju Viator Vektor Logistika redno spremljamo zakonodajo s področja transporta in logistike, carinsko in lokalno zakonodajo. Redno se udeležujemo seminarjev in konferenc s pravno tematiko. V zadnjem času se veliko govori o novem Zakonu o prevozih v cestnem prometu, ki je v fazi sprejemanja. Kot večji poslovni sistem si seveda ne moremo privoščiti nikakršnih špekulacij in izmikanja zakonodaji, saj naše poslovanje spremljajo institucije, zadolžene za izvajanje zakonodaje.

Kulturno okolje

Pri kulturi na splošno so pomembne ključne vrednote, glavne spremembe pri navadah in prevladujoča ideologija. Podjetje mora tako precej pozornosti usmeriti prav na spoštovanje vrednot, kulture in navad ter spoštovati ideološke nazore okolja. Podjetje, ki želi biti uspešno, mora spremljati tudi spreminjanja kulturnih teženj, saj te vplivajo na obnašanje vseh udeležencev na trgu, dobaviteljev in odjemalcev. V našem podjetju spremljamo predvsem spremembe na področju okoljske ozaveščenosti odjemalcev in trende masovne proizvodnje, saj naše storitve usmerjamo in ponujamo predvsem podjetjem, ki se ukvarjajo z večjim obsegom proizvodnje (Revoz, Goodyear, Lek).

Gospodarsko okolje

Največ pozornosti podjetje gotovo namenja gospodarskemu podokolju, kjer se srečuje z informacijami glede rasti BDP, rasti kritičnih panog, rasti glavnih tujih trgov, dinamike porabe gospodinjstev. Tu ima odločilno vlogo prav trg, kjer podjetje nastopa v vlogi prodajalca in kupca. Za naše podjetje, ki deluje v podporni panogi, je spremljanje gospodarskega okolja ključno. Tako imamo v podjetju poseben oddelek plana in analiz, ki redno spremlja gospodarska gibanja (uvozna, izvozna, tranzitna), razmere na trgu, javne razpise, gibanje cen derivatov in drugih komponent, ki vplivajo na naše poslovanje. Smo reden gost na gospodarskih forumih, seminarjih, mednarodnih konferencah in srečanjih s podjetji iz naše in drugih panog. Spremljamo tudi razmere na tujih trgih, predvsem tistih, ki so kakorkoli povezani s Slovenijo.

2.5 Analiza ožjega zunanjega okolja – panoge logističnih storitev

Pri analizi panoge gre dejansko za raziskavo podjetniškega okolja in pozicije podjetja v njem. Vendar panoge ne določa samo število podjetij v panogi, temveč predvsem raven in stopnja konkurenčnosti podjetij. Zelo preprosto bi bilo zgolj ugotoviti število podjetij v panogi in jih porazdeliti med ponudnike in povpraševalce. Pomembno je vprašanje, ali so podjetja in njihove storitve primerljiva med seboj. Namen analize ni torej preprosto preštevanje podjetij, pomembno je ugotoviti tudi, kako so razporejene ekonomske sile in kako naj ravna podjetje, ki deluje v tej panogi. Z analizo panoge tako ugotovimo členjenost (strukturo) panoge, razvojne trende v panogi in ključne dejavnike uspešnosti na tržišču⁶ (Rebernik 1999, 331).

2.5.1 Analiza trga

Trg logističnih storitev je gotovo specifičen, predstavlja pa ekonomski mehanizem, ki deluje med ponudniki in porabniki oziroma med transportno ponudbo in povpraševanjem po transportnih in logističnih storitvah. Ogorelc (2004, 28) navaja, da trg tako posredno usmerja proizvodnjo (ponudbo) in porabo (potrošnjo) na načine:

- alokativno, ko razporeja proizvodne tvorce med podjetja;
- selektivno, ko zaznava potrebe tržnih subjektov; tako usklajuje proizvodnjo, spodbuja inovativnost in produktivnost;
- distributivno, ko preko oblikovanja cen deli ustvarjeni produkt med udeležence trga.

Tu se bomo dotaknili tržnih struktur, v katerih se znajdejo tržni subjekti in si med seboj konkurirajo. Navedemo naj pojem svobodne konkurence, ki se, v nasprotju z ekonomiko podjetja, pogosto uporablja v ekonomski analizi. Tako lahko temeljne značilnosti tržnih struktur v transportu nekoliko priredimo in navedemo:

- število transportnih in logističnih podjetij v panogi;
- tip logistične storitve (homogen ali standardiziran);
- vpliv na prodajno ceno;
- pogoji vstopa (prost ali omejen);
- necenovno konkuriranje (reklamiranje, diferenciranje).

⁶ Ključni dejavniki uspešnosti (angl. *key success factors*) predstavljajo potrebe odjemalcev, ki jih podjetje zadovoljuje z obstoječimi programi ali išče priložnosti za nove programe (Biloslavo 2008, 73).

		Privlačnost panoge		
		visoka	srednja	nizka
Konkurenčni položaj	visok	1	1	2
	srednji	1	2	3
	nizek	2	3	3

Legenda: 1 – investiraj; 2– zmerno investiraj; 3 – dezinvestiraj; PA – pomorska agencija; PZ – pomorski zbirnik.

Slika 2: Portfeljska matrika Viator Vektor Logistika na transportnem trgu

Vir: Pučko 2002, 292.

Na sliki 2 ponazarjamo portfeljsko matriko privlačnosti panoge za dve naši na novo vpeljani storitvi. Za slovensko transportno panogo se pojavlja vprašanje, ali gre za panogo s potencialom. Lahko zatrdimo, da ima Slovenija veliko nerazvitega potenciala in svojih možnosti ne razvija v zadostni meri. Nadalje lahko pritrdimo, da ima Slovenija vse možnosti, da postane logistična platforma za JV Evropo, kar zagovarjamo tudi v podjetju Viator Vektor Logistika.

Transportno panogo bi lahko uvrstili v tržno strukturo monopolistične konkurence, saj na trgu nastopa mnogo ponudnikov z diferenciranimi storitvami, ki imajo vpliv na prodajno ceno, lahko vstopajo na trg, obstaja pa tudi necenovno konkuriranje.

Viator Vektor Logistika se dodobra zaveda svojega položaja v panogi. Ni vodilno podjetje v panogi, je pa dober sledilec. Do sedaj je ohranjalo svoj tržni delež in se geografsko ni omejevalo zgolj na lokalno pristojnost, ampak deluje širše. Svoje konkurenčne prednosti išče predvsem v znanju, veščinah in vedenju, poznavanju trga, vpeto pa je tudi v druge sfere družbenega okolja. V nadaljevanju naloge bomo skušali dokazati, da mora svoje konkurenčne prednosti poiskati tudi na drugih področjih in segmentih logistike.

Pod ožjim okoljem podjetja razumemo dejavnike, ki neposredno vplivajo na poslovanje podjetja, njegov razvoj in njegov položaj na trgu. Poleg konkurenčnega položaja podjetja je z ožjim okoljem najožje povezan dejavnik privlačnosti panoge, kateremu se bomo v nadaljevanju nekoliko bolj posvetili. Znani ekonomist Porter je v začetku osemdesetih let predvidel pet prvin, ki določajo in opredeljujejo privlačnost panoge, in sicer: nevarnost vstopa novih podjetij, pogajalska moč dobaviteljev na eni in kupcev na drugi strani, nevarnost nadomestkov ter stopnja tekmovalnosti v panogi. Navedene informacije lahko management

podjetja s pridom uporabi pri analizi ožjega okolja in postavitvi pravilne in ustrezne poslovne strategije.

2.5.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Vstopanje novih podjetij v panogo predstavlja za obstoječa podjetja grožnjo, ki ima za posledico zniževanje tržnega deleža, cen storitev in dobička. Pučko navaja, da se dejavniki nevarnosti vstopa kažejo v ovirah pri vstopu v panogo. Ovire nastajajo v obliki zahtev po izrabi ekonomije obsega⁷ diferenciacije proizvoda, blagovne znamke, absolutnih stroškovnih prednostih obstoječih konkurentov v panogi in podobno.

V podjetju Viator Vektor Logistika slednje najbolj občutimo na produktih transporta z lastnimi vozili, saj nam konkurenti iz JV Evrope z nizkimi cenami prevozov in nelojalno konkurenco znižujejo tržni delež in konkurenčnost.

2.5.3 Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji igrajo pomembno vlogo v panogi z izvajanjem storitev, predvsem pa se pogajalska moč določa s pritiski po zviševanju nabavnih cen, pomenu obsega dobav, z vplivom vložkov na stroške in na diferenciacijo proizvodov.

V podjetju Viator Vektor Logistika kar 80 % prevozov opravimo z dobavitelji – podprevozniki. To pomeni, da dodobra občutimo omenjene dejavnike in pritiske z njihove strani. Ta izziv rešujemo s posebnimi pogodbenimi klavzulami, ki nam omogočajo izkoriščanje ekonomij obsega in zadrževanje nivoja konkurenčnosti pri kupcih.

2.5.4 Pogajalska moč kupcev

Danes so kupci dobro obveščeni o razmerah na trgu. Število kupcev je relativno veliko, obseg nakupov je vezan na obseg ponudbe in obstaja težnja po zamenjavi dobavitelja, če izmerijo stroškovno spremembo pri dobavitelju.

Viator Vektor Logistika sicer slovi po relativno visokih cenah transportnih storitev, vendar za zdaj še vedno uspešno zadržuje obseg poslovanja in tržni delež, čeprav so pritiski vedno močnejši in intenzivnejši. Največjo nevarnost za nas predstavljajo nakupi preko javnih naročil.

⁷ Ekonomija obsega – dolgoročno upadanje stroškov na enoto, ki ga dosegamo, če proizvajamo storitev v velikih količinah (Rebernik 1999, 184).

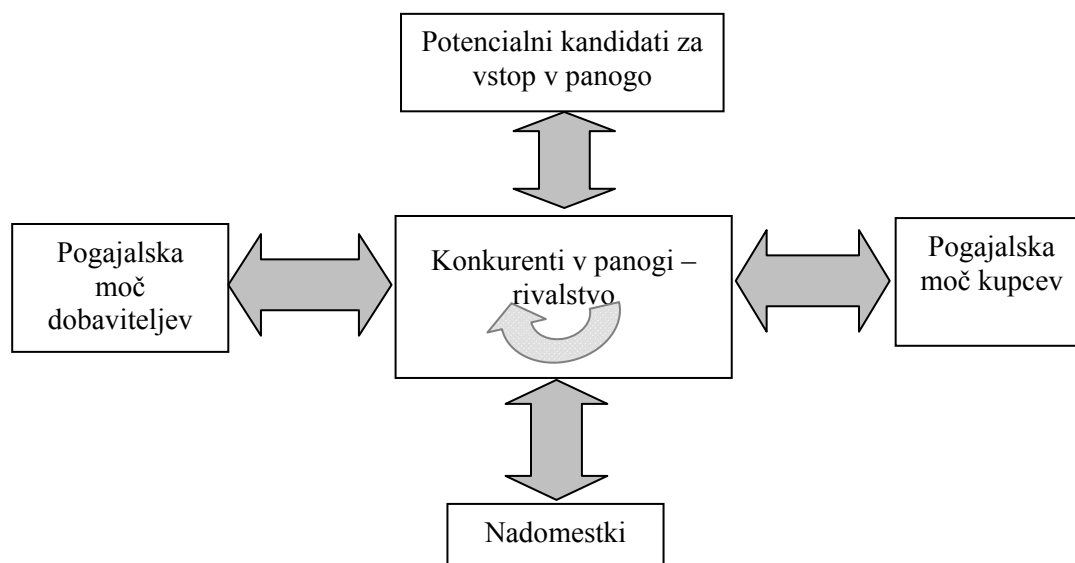
2.5.5 Nevarnost substitutov

Substitut je storitev, ki jo kupec zazna kot zadovoljiv nadomestek za prvotno, izvorno storitev in daje enake ali podobne koristi. Pučko navaja, da nadomestek določa razmerje med ceno in kakovostjo nadomestka ter nagnjenost kupca k nadomestku. Sicer velja, da sta cena in kakovost storitve v premem sorazmerju, kar pomeni, da višja kot je cena, boljša je kvaliteta storitve.

Podjetje Viator Vektor Logistika posveča veliko pozornosti kvaliteti storitve. Strankam se trudimo ponuditi nadomestne rešitve s ciljem zagotovitve cenovno najugodnejše možnosti.

2.5.6 Stopnja tekmovalnosti in konkurenti v panogi

Tekmovalnost ali rivalstvo med konkurenti se izraža v stopnji rasti panoge, kapacitetah, proizvodjanju dodane vrednosti za odjemalce, obvladovanju stroškov in diferenciranju storitev. Uspešnejše bo podjetje, ki bo doseglo trajne konkurenčne prednosti in premagalo konkumente z boljšo postavitvijo konkurenčne strategije.



Slika 3: Porterjev model petih silnic

Vir: Biloslavo 2008, 74.

Analiza privlačnosti panoge je lažje izvedljiva v sedanosti, saj imamo možnost razpolaganja in dostopa do merodajnih in preverjenih podatkov. Za načrtovanje prihodnosti pa potrebujemo oceno, kako privlačna bo panoga v prihodnosti. Zato je ključnega pomena dobro poznavanje sedanosti, kar nam omogoča tudi dokaj dobro napoved prihodnosti.

2.6 Analiza SPIN

V prejšnjih poglavjih smo se dotaknili ocene podjetniškega okolja, kjer smo podali oceno širšega in ožjega podjetniškega okolja. V nadaljevanju bomo poizkušali nekoliko podrobneje prikazati analitično metodo, ki se najpogosteje uporablja pri vpeljavi podjetniških strategij. Metoda se imenuje analiza prednosti, slabosti, izzivov in priložnosti ali krajše SPIN analiza (nekateri avtorji jo imenujejo tudi PPPP⁸ analiza). Zgradba SPIN analize je dokaj zahtevna, saj vsaka posamezna razčlenitev znotraj celovite analize terja poglobljeno oceno (Banič 1999, 55). Metoda SPIN tako zajema notranje prednosti in slabosti ter zunanje izzive in nevarnosti. V nadaljevanju SPIN analizo prikazujemo tudi grafično.

Notranje prednosti (tudi temeljne zmožnosti) zagotavljajo podjetju trajnejšo konkurenčno prednost, *notranje slabosti* pa podjetju preprečujejo izvajanje strategij za zagotovitev konkurenčnih prednosti (Biloslavo 2008, 73). *Zunanji izzivi* in *zunanje nevarnosti* pa predstavljajo dejavnike tržišča. Pučko (2002) navaja, da SPIN analiza ni nič drugega kot celovito ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetja.

V podjetju Viator Vektor Logistika smo pri SPIN analizi opredelili naslednje elemente (prirejeno po Biloslavo 2008, 78):

Notranje prednosti:

- izkoriščanje znanj in veščin,
- pripadnost managementa, zavzetost sodelavcev,
- dobro ime,
- raziskave in razvoj IT,
- kakovost storitev.

Zunanji izzivi:

- nova tržišča,
- nove storitve,
- širitev nabora storitev za zadovoljevanje novih odjemalcev.

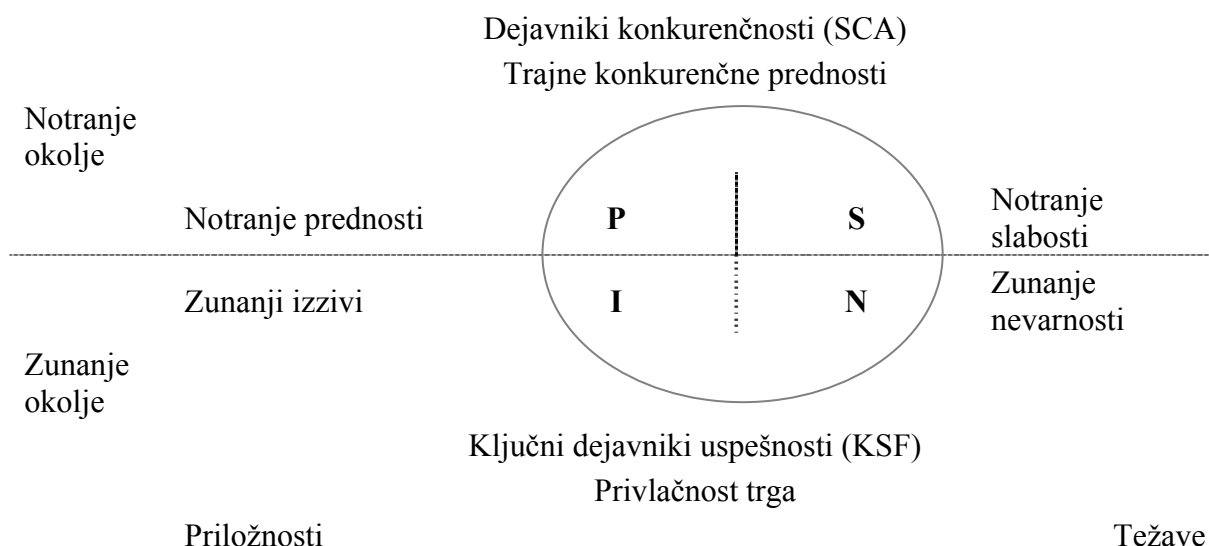
Notranje slabosti:

- neuspešno izvajanje strategij,
- neustrezni finančni viri,
- šibak denarni tok.

Zunanje nevarnosti:

- vstop novih konkurentov,
- povečana konkurenčnost,
- nizka rast tržišča,
- spremenjene potrebe kupcev.

⁸ PPPP – prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in pretnje.



Slika 4: SPIN model

Vir: Biloslavo 2008, 73.

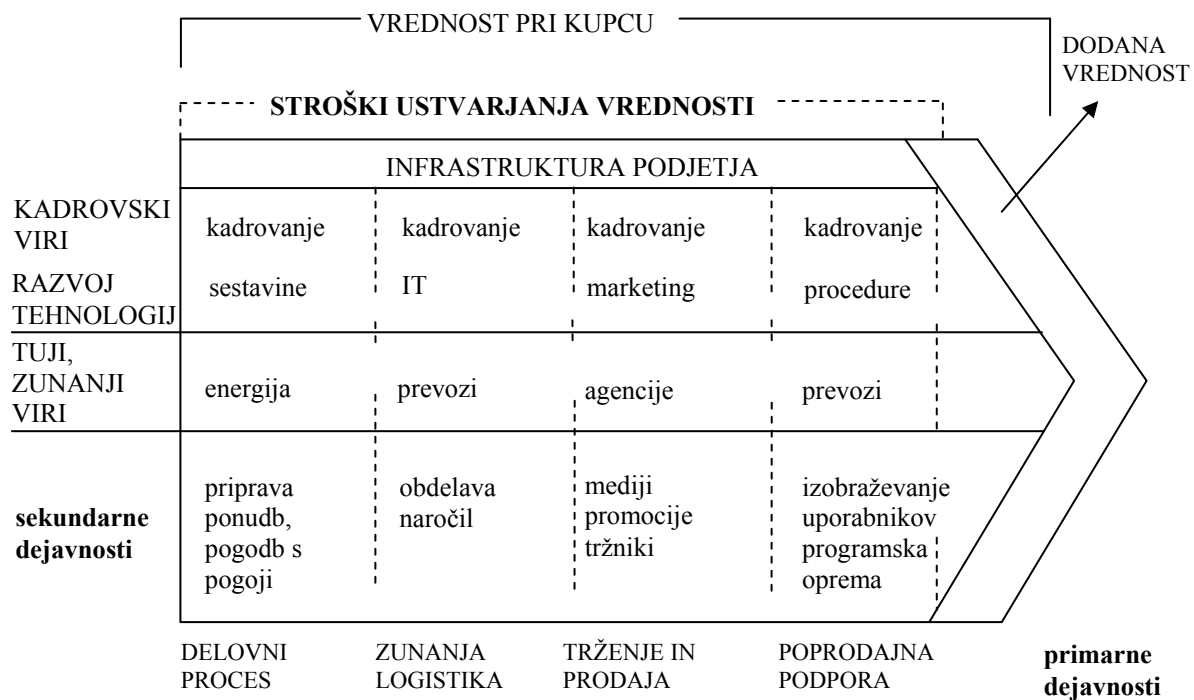
2.7 Analiza verige vrednosti

Pri vseh do sedaj obravnavanih analizah smo poizkušali nakazati načine, kako podjetje vpeljati v podjetniško okolje. Z analizo verige dodane vrednosti pa podjetju omogočimo oblikovanje ustreznih poslovnih strategij (Banič 1999, 89). Tako Porterjeva analiza verige vrednosti⁹ temelji na predpostavki, da v podjetju obstajajo primarne in sekundarne (pomožne) dejavnosti. Kriterij delitve je prispevek dejavnosti k vrednosti storitve za odjemalca.

Gre za to, da dodane vrednosti kot take ne opazujemo za posamezno storitev, torej ali jo ustvarjamo ali ne, temveč nas zanima, ali dodano vrednost ustvarja celotno podjetje. Tako podjetje opazujemo kot proizvodno funkcijo, ki opredeljuje vložke, procese in izloške (Banič 1999, 90). V verigi vrednosti tako določimo dodano vrednost v vsakem od členov verige, dejavnosti pa opredelimo preko postopkov, procesov znotraj podjetja in s kapacitetami, infrastrukturo, raziskavami in razvojem, kadri in zunanjimi viri kot podpornimi dejavnostmi.

V transportni in logistični dejavnosti določamo kot primarne dejavnosti postopke in procese, potrebne za proizvodnjo storitve – načrtovanje, organizacija, urejanje in nadziranje (spremljanje) storitve kot izložka. Kot podporne dejavnosti pa opredelimo vozni park, skladiščne kapacitete, človeški kapital, znanje, informacijsko tehnologijo in zunanje vire – podprevoznike in druge izvajalce transportnih in logističnih operacij.

⁹ Vrednost: opredeljujemo jo kot znesek, ki ga je odjemalec pripravljen plačati za storitev.



Slika 5: Veriga vrednosti

Vir: Banič 1999, 92.

Pridobljeni podatki pri analizi verige dodane vrednosti nam omogočajo oblikovanje ustrezne podjetniške strategije in poslovne politike (cilji + strategija). Nadalje nam omogočajo določanje dejavnosti, ki jih moramo razvijati s ciljem doseganja dodane vrednosti za kupce, na drugi strani pa nakazujejo, katere dejavnosti naj opustimo.

Za podjetje Viator Vektor Logistika je metoda uporabna zaradi primerjave s tekmeci v panogi. Na ta način lahko dodobra spoznamo, kje smo pred tekmeci oziroma šibkost tekmecev. Osnovna vprašanja, na katera moramo poiskati odgovore, so tako (prirejeno po Banič 1999):

- Katere dejavnosti/produkti/storitve ustvarjajo dodano vrednost?
- Kaj določa stroške posameznih storitev?
- Ali obstaja povezanost med dejavnostmi?
- Katere so strateško pomembne dejavnosti v podjetju?

2.7.1 Analiza dejavnosti

Tako kot vse druge panoge in dejavnosti iz storitvenega sektorja je bila tudi transportna dejavnost močno prizadeta v času gospodarske krize. Tu gre tudi iskati razloge za prenehanje poslovanja velikega števila manjših podjetij. V zadnjem obdobju je sicer zaznati rahlo prebujanje gospodarskih gibanj, vendar bo za zanesljiv izhod iz krize potrebnih še nekaj let. Zaznati je porast izvoznih gibanj oziroma transportnih storitev v izvozu, potrošnja in uvozna

gibanja pa so še v zaostanku. Največja težava je po analizah ekonomistov zelo otežkočen dostop do ustreznih virov financiranja in predvsem plačilna nedisciplina.¹⁰ Logistična podjetja so se v zadnjih letih zadolževala preko meja svojih zmogljivosti in sposobnosti ter pri tem uporabljala različne možnosti in načine zadolževanja (bančni krediti, najemi, leasing). Danes, ko je treba dolgove in obresti odplačevati, to zanje pomeni veliko finančno obremenitev, kar ima za posledico slabo poslovanje in nekonkurenčnost na trgu (Kacjan 2011, 22).

Med kazalnike okrevanja lahko štejemo porast povpraševanj po pomorskih prevozi in luških pretovornih manipulacijah, kar označuje premik v globalnem gospodarstvu.

Omenili smo že, da ima Slovenija za razvoj logistične dejavnosti izjemne možnosti, vendar temu posveča premalo pozornosti. Prednosti ima v izredni geostrateški legi, ki ji omogoča izgradnjo logističnih centrov, kar bi pripomoglo k hitrejšemu okrevanju in razvoju logistične dejavnosti. V logističnih centrih bi se tako tovor zbiral za nadaljnjo razpečavo do kupcev v JV Evropi in še dlje. Slovenija predstavlja namreč vstopno točko v EU in je z luko Koper vez s srednjo Evropo. Preko Slovenije potekata tudi dva pomembna železniška koridorja (V. in X.). Naj omenimo še nekaj slabosti, ki jih najdemo predvsem v opuščanju zagotavljanja ustrezne logistične infrastrukture, predvsem železniške, zemljišč za logistična središča in v zaostajanju pri razvoju IT kot podpore logističnim procesom.

Transportna dejavnost in logistika okrevata, v veliki prednosti so podjetja, ki so v času razcveta privarčevala dovolj za prebroditev kriznih časov in predvidela, da nas lahko doleti tudi gospodarska kriza.

Tudi v podjetju Viator Vektor Logistika zaznavamo pojemanje krča gospodarske krize. Uspeli smo izboljšati prodajne aktivnosti in rezultate, čeprav so ti daleč od načrtovanih in zelenih. Storitve mednarodnih cestnih prevozov z uporabo lastnih kapacitet so tako zasedene skorajda 150 %, tudi druge dejavnosti okrevajo. Z vpeljavo novih storitev in diferenciacijo obstoječih poizkušamo presenetiti tekmece v dejavnosti na eni strani ter odjemalce na drugi. Bremena velikih dolgov iz preteklosti so velika in nas dodobra zavirajo in ovirajo pri okrevanju, kar izkoriščajo tudi tekmeči. Žal preteklosti ne moremo popraviti, zato moramo iskanje svojih temeljnih zmožnosti in konkurenčnih prednosti usmerjati v prihodnost. Pri poslovnih strategijah s pridom uporabljamo obstoječe metode in managerske prijeme in metode.

2.7.2 Analiza stroškov po dejavnosti

Ekonomika podjetja pojmuje stroške kot v denarju izražene potroške proizvodnih dejavnikov (Bojnec idr. 2007, 79). Jakomin, Zelenika in Medeot (2002, 73) elemente proizvodnje

¹⁰ Nov zakon o plačilni disciplini naj bi sicer poizkušal urediti razmere na tem področju, vendar obstaja bojazen, da bo za to ceno plačala konkurenčnost prevoznikov.

prometne storitve glede na vlogo v procesu proizvodnje transportne storitve razčlenjujejo na delovna sredstva, predmete dela in delo.

Delovna sredstva

Tu mislimo na transportne naprave, ki neposredno in posredno premeščajo predmete dela, transportna sredstva, transportne poti in prometna vozlišča.

Predmeti dela

Ti v transportnem procesu spreminjajo svojo lego, lahko so ljudje, žive in nežive živali, snovi, stvari, z eno besedo jih imenujemo tovari.

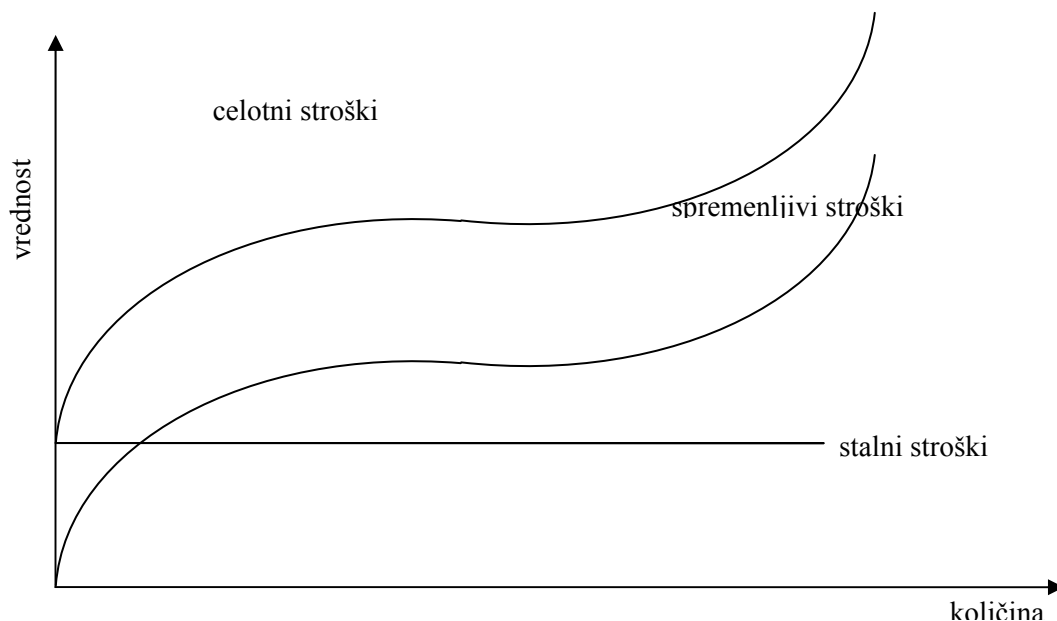
Delo

Delo s pomočjo delovnih sredstev premika predmete dela ter organizira vse procese, povezane s tem.

Za namene obstoječe projektne naloge bomo predstavili zgolj stalne (fiksne) in spremenljive (variabilne) stroške. Stalne stroške povzročajo stalni proizvodni dejavniki. Tu naj omenimo še, da je za podjetje pomembno, da pokriva stalne stroške tudi v času, ko ne proizvaja ničesar (Rebernik 1999, 160). Spremenljivi stroški, kot nakazuje že samo ime, se spreminjajo neposredno z obsegom proizvedene storitve. Razlikovanje stroškov je osnova za opredelitev sposobnosti oblikovanja ponudbe podjetja in analizo tržne konkurence (Lah in Ilič 2007, 135). Različna podjetja se pri svojem poslovanju srečujejo z različnimi stroški ali zgradbo stroškov poslovanja. Opazujemo jih lahko v kratkem (kratkoročni) in dolgem (dolgoročni) obdobju. Slika 6 prikazuje najpogostejše vrste stroškov.

V transportni dejavnosti imamo opravka s stroški, ki jih lahko opazujemo s treh vidikov (Ogorelc 2004, 22):

- z vidika uporabnikov transportnih storitev,
- z vidika transportnih podjetij,
- z narodnogospodarskega vidika.



Slika 6: Stroški v podjetju

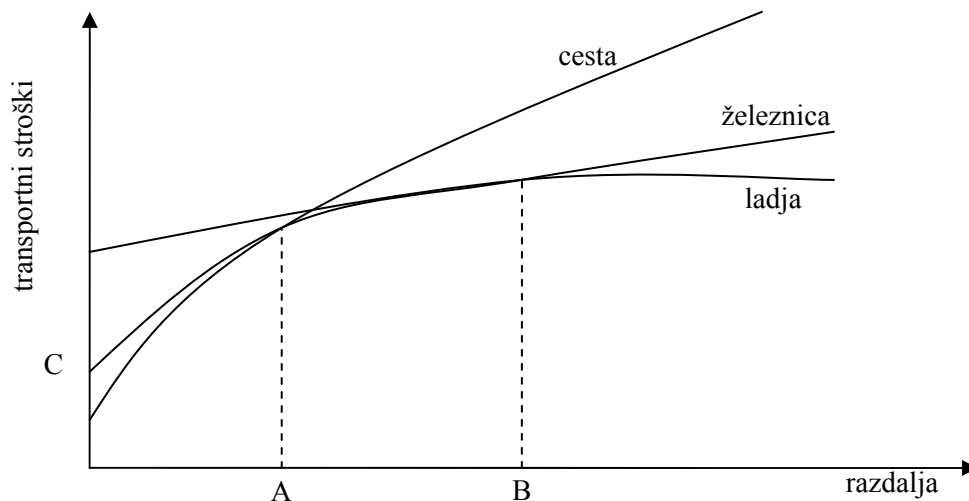
Vir: Bojnec idr. 2007, 85.

Ogorelec navaja, da so za uporabnike transportnih storitev transportni stroški vsi izdatki, povezani s samim prevozom, s procesom priprave tovora za transport, dostave, pretovora in spremljajočih dejavnosti. Tako kot v vseh drugih podjetjih tudi v transportnih stroške skrbno spremlja, nadzira in analizira stroškovno računovodstvo. Iz njihovih analiz uprava podjetja črpa podatke o stroškovnih gibanjih, kar ji omogoča pregled nad tem, ali se posli opravljajo stroškovno učinkovito ali ne. Stroške v transportnih podjetjih razvrščamo po različnih merilih in kriterijih glede na njihovo ekonomsko bistvo, kraj nastajanja, obseg dela in stroškovne nosilce.¹¹ O določanju stroškovnega nosilca se podjetje odloča samo, ugotavljanje stroškov po stroškovnih nosilcih pa najpogosteje poteka po dveh postopkih (Hočevar 2008, 1):

- zbiranje stroškov po naravnih vrstah,
- razporejanje stroškov na enega ali več stroškovnih nosilcev preko razčlenjevanja stroškov na neposredne in posredne.¹²

¹¹ Stroškovni nosilec – storitev, zaradi katerih nastajajo v podjetju stroški. Slednji so lahko neposredni in posredni.

¹² Neposredni stroški so tista vrsta stroškov, ki jih lahko tako razporedimo na stroškovni nosilec, ki jih je povzročil. V podjetju Viator Vektor Logistika so to stroški za gorivo, cestnine, vzdrževanje, voznike; posredni pa so stroški, ki sta jih povzročila dva ali več stroškovnih nosilcev, npr. stroški komercialista in disponenta ali marketinga in prodaje.



Slika 7: Gibanje skupnih transportnih stroškov po vrstah transporta

Vir: Ogorelc 2004, 24.

Nekoliko širši pojem v stroškovnem računovodstvu je stroškovno mesto, ki ga opredeljujemo kot del ali sektor podjetja, kjer se pojavljajo stroški, katere razporejamo na stroškovne nosilce. Pri ekonomiki transportnih podjetij je tako zelo pomembno spremljanje in proučevanje transportnih stroškov in njihove odvisnosti od zmogljivosti (prevožena razdalja, transportna količina, transportni čas).

Sodobno podjetje, naj si bo proizvodno ali storitveno, mora med svoje pglavitne naloge uvrstiti obvladovanje stroškov. V praksi so uspešnejša in konkurenčnejša podjetja z omenjenimi znanji in vedenji. Brez ugotovitve dejanskih stroškov ni mogoče sprejemati pravih in pomembnih poslovnih odločitev (Rebernik 1999, 205).

V podjetju Viator Vektor Logistika imamo vzpostavljen sektor plana in analiz prav za ta namen. Sektor podrobno spremlja gibanje cen goriv, cestnin in drugih vrst stroškov, ki pomembno vplivajo na izračun prevoznih cen v dejavnosti transporta z lastnimi vozili. Na trgu sicer veljamo za nekoliko dražjega ponudnika transportnih storitev, vendar dolgoročno ponujamo storitve z najnižjimi stroški. Pri drugih spremljajočih dejavnostih, kjer storitev kupimo drugje, pa načeloma stremimo k nižjim nabavnim cenam teh storitev, kar nam omogoča večje razlike v ceni. Preko računovodstva imamo dokaj popolno projekcijo o stroških in razliki v ceni za vsako storitev in dejavnost. V zadnjem času se sicer ubadamo s precejšnjimi težavami, vezanimi na denarne ter poslovne izkaze.

2.7.3 Analiza virov diferenciranja

Vsako podjetje na trgu si želi ustvariti proizvod ali storitev, ki bi bila unikatna na trgu ali vsaj drugačna in boljša kot tekmečeva. To prednost podjetje izkoristi tako, da jasno pokaže, zakaj je storitev boljša ali zakaj so dodatne lastnosti edinstvene. Tako poslovna strategija

diferenciranja storitve zajema razvoj in ponudbo diferencirane storitve. Gre za vprašanje, kako povezati verigo vrednosti podjetja z zaznavo vrednosti kupcev storitev. Vsaka panoga, dejavnost in podjetje v njej ima različne možnosti za diferenciranje. Podjetje mora, če želi boljši poslovni izid za svoje storitve (katere mora najprej prodati), poiskati način (kako?), rezultat pa mora biti večji, kot so stroški diferenciranja (Pučko 2002, 300). Za uveljavljanje strategije diferenciacije naj bi podjetje izpolnjevalo nekaj pogojev, in sicer:

- stalen razvoj, inoviranje in vzdrževanje storitve,
- storitev je znana (ni nova na trgu),
- nujen je razvoj blagovne znamke,¹³
- storitev mora biti kakovostna, zanesljiva in tehnološko na visokem nivoju.

V podjetju Viator Vektor Logistika v preteklosti diferenciaciji niso posvečali veliko pozornosti. Ob upoštevanju zgoraj navedenih pogojev za diferenciranje jih večino izpolnjujemo; skromnejši smo na področju inoviranja in tehnološko ter morda v razmišljanjih in pogledih nekoliko zaostajamo za konkurenti (razpolagamo s starejšimi vozili, znanja ne izpopolnjujemo v zadostni meri). Blagovno znamko Viator Vektor smo začeli razvijati že na začetku in jo želimo ohranjati tudi v prihodnosti kot oznako za kakovost transportne storitve in prepoznavnost na trgu. Zavedamo se, da je v danih razmerah to bistveno premalo in nezadostno. Slednje je tudi razlog, da odjemalcev ne pritegne v zadostni meri. Storitve, ki jih danes ponujamo, niso plod inoviranja in raziskav, kar pomeni, da ne gremo v pravo smer. Vse navedeno nas je privedlo do ideje o vpeljavi novih storitev pod blagovno znamko Viator Vektor. To so pomorske agencije, prevozi v pomorskem zbirniku in multimodalni prevozi. Levji delež pri umestitvi storitev podjetja na trgu mora seveda odigrati področje trženja in prodaje. V preteklosti smo že dokazovali, da smo sposobni ter posedujemo dovolj znanja in izkušenj za izvajanje diferenciranih storitev.

2.8 Storitve, lastnosti in značilnosti

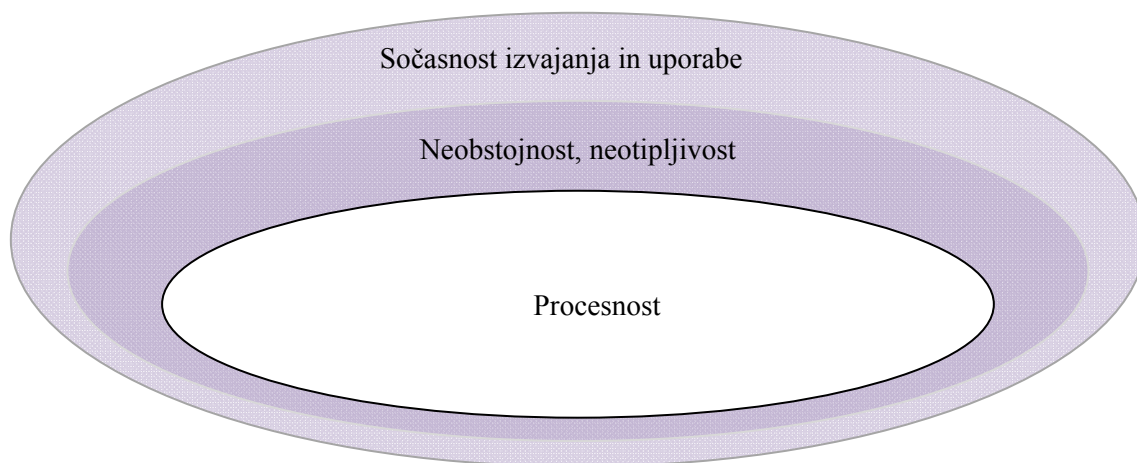
Srž uspeha je trženjski pristop (Devetak 1999, 53). S proizvodnjo storitev je podjetje izpostavljeno tudi določenim tveganjem. Storitve kot izložek podjetja bi lahko opredelili kot oplemenitenje vložkov (inputov), ki preko procesov, postopkov in aktivnosti v podjetju pridobijo koristne lastnosti, nato pa jih podjetje predstavlja in proda na trgu kot svojo storitev. Podjetje se nenehno prilagaja spremembam na trgu, kar pomeni, da mora tudi storitve kot izložke nenehno prilagajati trgu in še zlasti povpraševanju. Oblikovanje storitve je dolgoročno opredeljeno kot strategija, cilj in uvajanje novih storitev (Devetak 1999, 53). Lastnost storitve je vsekakor uporabniku prihraniti transportne stroške in ga razbremeniti pri razmišljanjih o iskanju logističnih rešitev. Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje storitev kot *naročeno delo, ki se opravi za koga navadno za plačilo*. Podjetje tako opravlja določene

¹³ Blagovna znamka – ime, izraz, znak, simbol ali oblika, ki razlikuje izdelke ali storitev konkurentov.

storitve, jih obračuna, proda in zanje prejme plačilo. Obseg storitvenih dejavnosti je precej obsežen in raznolik. Storitve je dejavnost, ki ustvarja korist in vrednost za uporabnika. Kotler (1998) razvršča storitve z vidika ponudbe v pet kategorij:

- opredmeteni izdelek, ki ga ne spremlja storitev,
- opredmeteni izdelek, ki ga spremlja ena ali več storitev,
- hibrid, enak delež izdelka in storitve v ponudbi,
- glavna storitev, spremljana z manjšimi izdelki in storitvami,
- zgolj storitev.

Storitve ni snovna, opredmetena in je tako ni mogoče otipati, videti, vonjati, slišati, občutiti ali kako drugače zaznati. Najpomembnejše značilnosti prikazujemo na spodnji sliki 8.



Slika 8: Značilnosti storitev

Vir: Zvijerac 2006, 9.

Ena izmed najpomembnejših dejavnosti sta tudi transport in logistika. Osnovna dejavnost transporta je zagotavljanje storitve premeščanja blaga, ljudi in informacij iz ene točke v drugo, kar pomeni premagovanje prostora. Koristni učinek storitve je tako sprememba mesta v prostoru. Današnje sodobno gospodarstvo tako zahteva varen, hiter, množičen, reden in točen transport, vendar omenjenih zahtev ne more izpolniti nobena vrsta transporta (Ogorelec 2004, 19). Zgornje značilnosti bomo poskušali prenesti v okvir ponudbe storitev podjetja Viator Vektor Logistika. Procesnost kot značilnost storitve je v našem podjetju standardizirana in poteka v utečenem redu in sosledju (naročilo – izvedba – obračun). Kot značilnosti storitve neobstojnosti in minljivosti se v naših storitvah kaže predvsem v nezmožnosti izvedbe storitve vnaprej, prav tako pa naši uporabniki ne morejo oceniti naše storitve, dokler je ne preizkusijo.

Opis storitev podjetja Viator Vektor Logistika

Obseg dejavnosti zajema vso paleto logističnih storitev: organizacijo in izvedbo prevozov, zbirni promet, skladiščenje, pakiranje, pošiljanje, carinsko zastopanje, distribucijo, svetovanje. Dostavo vseh vrst blaga zagotavljamo z lastnimi kapacitetami in z razvejano mrežo pogodbenih partnerjev po cesti, železnici, zraku in morju. Zagotavljamo prevoze manjših pošiljk (hitra dostava od vrat do vrat), prevoze zabojnikov, tovorov izrednih dimenzij in drugih tovorov, ki zahtevajo posebne prevozne rešitve. Osnovno logistično dejavnost dopolnjujejo servisno-vzdrževalne storitve in zastopstva za gospodarska vozila in delovne stroje. V zadnjem letu smo se v podjetju odločili za vpeljavo treh trgu sicer dobro znanih storitev, za naše podjetje pa povsem novih. To so:

- pomorske agencije,
- prevozi tovora v pomorskem zbirniku in
- multimodalni prevozi.

V nadaljevanju bomo storitvi pomorske agencije in prevozov tovora v pomorskem zbirniku prikazali nekoliko podrobneje.

2.8.1 Pomorska agencija

V današnjem času pridobiva pomorski agent vse večjo veljavo. Nastopa kot specialist, brez katerega si danes ne moremo predstavljati sodobnega poslovanja na področju pomorskega prometa.

Kratka zgodovina

Prvo plovilo je bilo verjetno zgolj hlod, ki so ga uporabili za prečkanje potoka. To potovanje se je dogajalo pred približno 15.000 leti in se je v naslednjih stoletjih pogosto ponavljalo. Naslednji korak je bil dodajanje dveh ali več hlodov, povezanih v splav. Naslednja stopnja je bila izdolbitev hloda ter oblikovanje čolna, kateremu so dodali vesla. Nato so izumili jadra za jadrnice, ki so plule iz Egipta. Spet drugi so odkrivali svet in ljudi z željo po trgovanju. Sprva so pluli bolj ob obalah, počasi in s strahom, ter se tako učili in spoznavali pasti morja in plovbe. Zgodovina uči, da so pred 609 pr. n. š. Feničani zapustili Suez z namenom, da bodo vseskozi videli obalo na svoji levi. Po štirih letih so pripluli nazaj v Egipt. Tako so obkrožili Afriko. Toda radovednost je premagala strah in sramežljivost in tako so odpluli daleč stran od obale proti horizontu. Pluli so, dokler znana obala ni izginila iz vidnega polja. Tako so kljub nevarnostim in negotovostim spoznali prednosti trgovanja po morju pred trgovanjem po celini (ladje lahko prepeljejo večje količine tovora kot kamele in lahko plujejo bolj naravnost). V tistih časih je lastnik ladje oziroma poveljnik kot njegov zastopnik vse posle današnje pomorske agencije (iskanje, zaključevanje, prevzem in predaja tovora) opravljal kar sam.

Danes ...

Težko si predstavljamo, da bi poveljnik ladje v luki opravljal različna administrativna dela. Zato potrebuje pomorskega agenta oziroma transportnega zastopnik.¹⁴ Pomorski agent se tako pojavi v obdobju razvoja pomorske plovbe. Ladjarju oziroma poveljniku ladje agent pomaga pri oskrbi ladje in tovora. Pomorski agent je pravna ali fizična oseba, ki je registrirana za opravljanje pomorskih agencijskih poslov. Gre za posebno osebo, ki pozna krajevne običaje, pristaniške uzance, običaje, lokalne oblasti, zakonodajo, tržišče in blagovne tokove, ki jih spremlja na določenem predelu. Vse te informacije in elemente usklajuje s potrebami in interesi ladjarja. Na drugi strani se pojavlja tudi v vlogi koordinatorja med trgovci, špediterji in oblastmi. Naloge agenta so močno uveljavljene in cenjene s strani ladjarjev (Suban b. l., 27). Tako glede na dejavnosti in naloge, ki jih pomorski agent opravlja, razlikujemo:

- luškega agenta; ta deluje na območju pristanišča, kjer zastopa ladjarja v luki,
- agenta posrednika; ta posreduje pri sklepanju pogodb o izkoriščanju ladij in ladijskega prostora,
- linijskega agenta; ta zastopa linijskega ladjarja.

Raziskava tržišča in blagovnih tokov je primarna naloga agenta, če želi privabiti in skleniti agencijsko pogodbo z ladjarjem. S pravnega vidika je dejavnost prometnih agencij zelo dobro urejena tako na nacionalni ravni preko ZPPAS kot tudi na mednarodni ravni preko institucij FONASBA, ECASBA in BIMCO. Slednja je še posebej cenjena in velja za eno največjih avtoritet na področju pomorstva.

V podjetju Viator Vektor Logistika smo pred kratkim vpeljali in registrirali dejavnost pomorske agencije, se pridružili ZPPAS in pričeli s trženjem novega produkta. To se nam zdi pomembno zaradi boljših možnosti raziskave in analize pomorskega tržišča in blagovnih tokov skozi luko Koper kot vstopno luko za srednjo in vzhodno Evropo. Tako smo na eni strani omogočili tudi možnosti nadaljnjih prevozov iz luke z izkoriščanjem naših kapacitet, po drugi strani pa se nam odpirajo možnosti za sklenitev agencijske pogodbe s potencialnim ladjarjem, katerega bi zanimal vstop na to območje. Praksa sicer nakazuje, da trenutno pretiranega zanimanja za tovrsten vstop ladjarjev ni, nam je pa vseeno uspelo pridobiti posel, kjer s pridom izkoriščamo položaj agenta, špediterja in prevoznika v eni osebi. Naše želje in možnosti so sicer usmerjene tudi v ponudbo logistične podpore ladjarjem pri nadaljnjih razvozi in prevozi tovora, ki ga pripeljejo v luko. To možnost vidimo predvsem pri kontejnerskih linijskih ladjarjih.

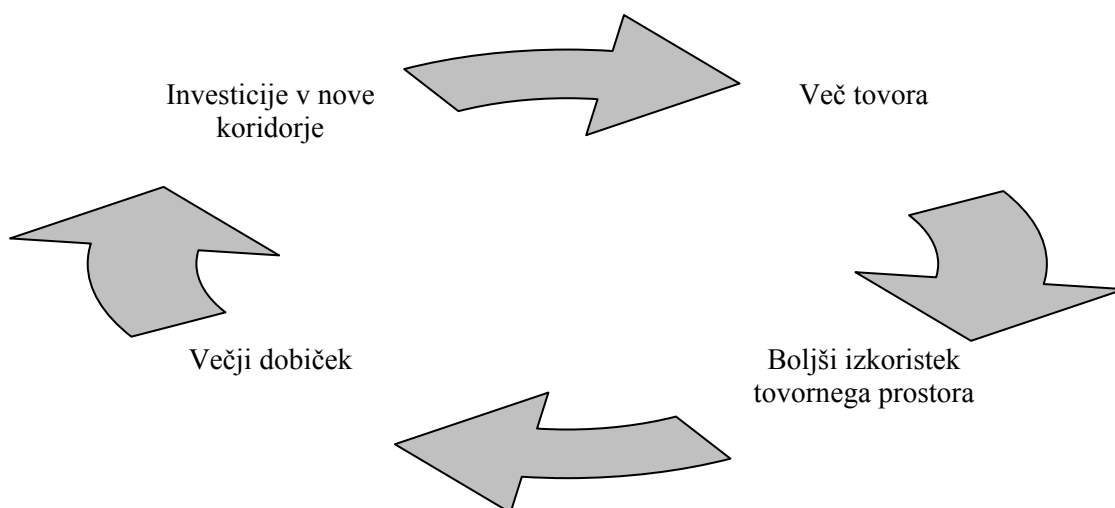
¹⁴ Transportni agent in transportni zastopnik sta sinonima.

2.8.2 Prevozi v pomorskem zbirniku

O prevozih tovora v pomorskem zbirniku¹⁵ govorimo, kadar nimamo dovolj tovora za naklad polnega kontejnerja. Bistvene značilnosti storitve so predvsem:

- možnosti iskanja ekonomij obsega s kombinacijo prevozov v kopenskem zbirniku,
- razvoj mednarodnih tržišč,
- vpeljava novih koridorjev,
- boljše izkoriščanje tovarnega prostora,
- uporaba pretočnih skladišč,¹⁶
- globalizacija izdelkov.

Prednost storitve je v dodani vrednosti za obstoječe storitve podjetja in obstoječi portfelj strank, potencial za doseganje večje razlike v ceni in s tem generiranje dobička v odpremni točki, transportni poti in namembni točki. Storitve pomorskega zbirnika tako velja za dokaj donosno. V nadaljevanju na sliki shematsko prikazujemo prvo pravilo pomorskega zbirnika.



Slika 9: Shema prvega pravila pomorskega zbirnika

Vir: Price 2004.

V podjetju Viator Vektor Logistika smo se lotili tudi vpeljave pomorskega zbirnika. Razlogi, ki so nas vodili pri tem, so bili predvsem dejstvo, da veljamo za dobrega ponudnika prevozov v kopenskem zbirniku, možnost koriščenja skladiščnih kapacitet ter dobro razvejana mreža logističnih centrov preko korespondentov. Tako lahko s pridom izkoriščamo ekonomije

¹⁵ Pomorski zbirnik – v pomorski terminologiji se pogosto uporablja kratica LCL (angl. *less than container load*).

¹⁶ Pretočno skladišče – skladišče, kjer se tovor shrani za kratek čas zgolj zaradi pretovora.

obsega, kar se je pokazalo kot zelo učinkovito. Trenutno storitev opravljamo preko NVOCC¹⁷ operaterja preko zbirnega centra v Milanu, kjer se tovor, ki ga pripeljemo s kopenskim zbirnikom iz našega logističnega centra, konsolidira in kontejnersko odpremlja na vse destinacije sveta. Organiziranost in procesnost storitve potekata klasično: storitev – prodaja (trženje) – izvedba. Nadaljnja prednost storitve je tako tudi promocija na mednarodnih tržiščih, kjer se pojavljamo kot ponudnik pomorskega zbirnika. Tovrstna optimizacija je bila potrebna, saj sami v danem trenutku ne premoremo zadostnih količin tovara, da bi lahko samostojno konsolidirali tovor v našem skladišču. Prednost storitve je odjemalcu prihraniti transportne stroške, pasti pa pričakujemo pri nadzoru stroškov, neučinkovitosti trženja, kvaliteti izvedbe in premočnim pritiskom konkurence, ki vlada v tej dejavnosti.

2.9 Zasnova strateških usmeritev in predlogi rešitev

Enako kot za vsa področja življenja velja tudi za organizacije, da imajo za svoje preživetje običajno na razpolago več možnih poti oziroma načinov preživetja – strategij.

Strateške usmeritve podjetje zasnuje že v fazi strateškega načrtovanja in v poslovnem načrtu z ustrezno uporabo metod analiz (matrik) in orodij za strateško načrtovanje. Podjetje mora, če želi biti uspešno, snovati in udejanjati temeljne zmožnosti za ohranjanje in krepitev konkurenčnosti. Konkurenti ne mirujejo, zato obstoječe temeljne zmožnosti izgubljajo na pomenu in veljavi (Biloslavo 2008, 343). Podjetje mora tako stremeti k nenehnemu spreminjanju in uveljavitvi strateških usmeritev s ciljem rasti in ustvarjanja ugodnega temeljnega poslovnega izida – dobička. Pri izboru strateške usmeritve ima podjetje na voljo kar nekaj možnosti. Tipe strategij povzemamo po predstavitvi Aleksandre Pisnik Korda (2007):

- Strategije, ki temeljijo na dominantnosti na trgu: vodja, izzivalec, sledilec.
- Porterjeve generične strategije: stroškovno vodstvo, diferenciranje izdelkov, segmentacija (niše).
- Strategije rasti (razvoja) glede na to, ali zadovoljujemo potrebe obstoječih ciljnih skupin ali novih ciljnih skupin z obstoječimi ali novimi izdelki: prodiranje na obstoječem trgu, razvoj novih izdelkov, pridobivanje novih ciljnih skupin in diverzifikacija.
- Strategije diferenciacije tržnih segmentov: diferenciran in nediferenciran marketing.
- Strategije vstopa na trg: zgodnji ali pozni vstop na trg.
- Strategije marketinškega boja: napadalna in obrambna strategija.

V nadaljevanju se bomo osredotočili na strategijo, ki jo je razvil Ansoff z matriko rasti in predvideva naslednje možnosti (slika 10):

- *prodiranje v tržišče*: obstoječi odjemalci – obstoječe storitve,

¹⁷ NVOCC: angl. non vessel operating common carrier.

- *razvijanje storitev*: obstoječi odjemalci – nove storitve,
- *razvijanje tržišča*: obstoječe storitve – novi odjemalci,
- *diverzificiranje*: nove storitve – novi odjemalci.

Podrobneje je matrika shematsko prikazana na spodnji sliki 10.

		Prodiranje v tržišče		Razvijanje storitev
Obstoječi	<i>Tveganje</i>	Zmerno		Večje
	<i>Poraba sredstev</i>	Zmerna		Večja za storitve
	<i>Prednosti</i>	Ekonomija obsega, večanje tržnega deleža		Naskok pred konkurenti, rast ugleda
	<i>Slabosti</i>	Odpor tekmecev, zadržanost odjemalcev		Stroški in tveganje, občutek tveganja pri odjemalcih
		Razvijanje tržišča		Diverzificiranje
Odjemalci	<i>Tveganje</i>	Večje		Veliko
	<i>Poraba sredstev</i>	Izdatna za trženje		Velika za trženje storitev
	<i>Prednosti</i>	Prehitevanje konkurentov		Prednost novih storitev
Novi	<i>Slabosti</i>	Nezaupljivi novi odjemalci		Neznani odjemalci
		Obstoječe		Nove
		Storitve		

Slika 10: Matrika rasti

Vir: Biloslavo 2008, 357.

Podjetje Viator Vektor Logistika je oblikovano in organizirano kot mednarodno podjetje, ki ima več hčerinskih podjetij v tujini. Tako imajo tudi hčerinska podjetja svoje strateške usmeritve, ki pa so podrejene ciljem matičnega, krovnega podjetja. Pri strateških usmeritvah smo upoštevali predvsem naslednja vprašanja (prirejeno po Pučko 2002, 287):

- Katere storitve na nivoju podjetja bomo razvijali?
- Kako poiskati sinergične učinke med hčerinskimi družbami?
- Kakšna naj bo sestava sredstev hčerinskih podjetij z upoštevanjem tveganj glede obsega prodaje?

Nazadnje sprejeta strateška usmeritev se glasi (Novak 2010):

Družba Viator Vektor Logistika, d. o. o., in njene odvisne družbe v okviru divizije Logistika tvorijo skupen storitveni, logistični poslovni sistem, katerega poslovna vizija je postati najbolj uspešen, učinkovit, fleksibilen in tehnološko napreden sistem na področju jugovzhodne Evrope z zmožnostjo obvladovanja logističnih operacij na trgu Evropske unije v povezavi s trgi na Daljnem vzhodu in Ameriki.

3 SKLEP

Turbulentno politično, gospodarsko, socialno in tehnološko okolje v zadnjem času narekujejo razvoj nacionalnega gospodarstva v povezavi z globalnim. V časih gospodarske in finančne krize je poleg boja za vsako stranko in pošiljko pomembno vpeljevanje diferenciranih storitev in seveda storitev, katere stranka razume in sprejme kot dodano vrednost. Še najpomembnejše pa je stranki dokazati prihranek stroškov, kar je tudi splošno vodilo pri pridobivanju novih in ohranitvi obstoječih strank. Povedano drugače, prodajamo koristi izdelka in ne izdelka kot takega. Razmere na trgu se iz tedna v teden zaostrejujejo in spreminjajo. Zaradi navedenega je tako treba dodobra spremeniti prodajni nastop, strategije in cilje podjetja z namenom okrepitve trženjskih in prodajnih aktivnosti novih, diferenciranih storitev. Pridobivanje konkurenčnih prednosti je v današnjih dinamičnih razmerah domena podjetij, ki se znajo hitro prilagajati nastalim spremembam in imajo možnost izkoriščanja idej, znanja, vedenj in informacij. Te sposobnosti pripadajo dinamičnim podjetjem. Podjetje si tako postavlja cilje in strateško načrtuje. Strateško načrtovanje sodi med najpomembnejše aktivnosti v podjetju. Z njim podjetje postavi svoj smoter, poslanstvo, cilje in strategijo. Podjetje mora izbrati, upoštevajoč zmožnosti, sposobnosti in znanje, najprimernejšo strategijo, ki prinaša konkurenčno in temeljno zmožnost, ki je vseskozi usmerjena k potrebam trga in predvsem kupcev.

V zadnjem času je opazen trend porasta naročil pomorskih in multimodalnih prevozov. Povpraševanje na trgu je elastično, cena pa ključni dejavnik pri odločitvi kupca. Cene na trgu so nizke, kot posrednik in ne izvajalec smo zgolj v vlogi jemalca cene, dodano vrednost pa moramo iskati pri izboljšavah storitev dodane vrednosti in vpeljavi diferenciranih storitev, saj so konkurenti močni in številčni.

Motiv za pripravo predloga novih produktov je predvsem v odgovoru na tržno strukturo, v kateri podjetje deluje. Konkurenti ponujajo bolj ali manj enake, standardizirane storitve, odjemalci kot potrošniki se odzovejo na vsako spremembo cene (povpraševanja so zelo elastična), vstopnih ovir za vstop podjetij na trg praktično ni, dostop do informacij je neomejen. Dejstvo, da mora podjetje na trgu ponuditi diferencirano storitev, nekaj drugačnega, zanimivejšega, privlačnejšega od konkurentov, je nuja, po drugi strani pa je v naši panogi to dokaj težko dosegljivo. Naše temeljne zmožnosti in konkurenčne prednosti so gotovo lastne kapacitete (skladišča, vozni park, krivulja izkušenj), kjer lahko sami odločamo o obsegu poslovanja in izboru / izbiri poslov v smislu, kaj je za nas zanimivo in privlačno. Priložnosti tako iščemo predvsem v diferenciaciji obstoječih storitev in vpeljavi novih diferenciranih storitev, kjer posnemamo konkurente zaradi lažje in hitrejše vzpostavitve storitve, konkretno pri prevozih tovora v pomorskih zbirnih prevozih s konsolidacijo tovora v našem novem logističnem centru v Škofji Loki. Slednje nam omogoča nekaj več možnosti za vpeljavo produkta pomorskega zbirnika, saj razpolagamo z lastnimi skladiščnimi kapacitetami, spremljajočimi dejavnostmi in mrežo korespondentov. Ideja namreč temelji na

predpostavki, da bi se blago, namenjeno prevozu v pomorskem zbirniku, zbiralo v našem logističnem centru, nato pa bi ga v sklopu naših kopenskih zbirnih prevozov dostavljali v večja zbirna središča v Italiji (Milano) ali v severne luke (Hamburg) ter ga skupaj z drugim tovorom, ki ga nadzirajo naši korespondenti, konsolidirali v zbirne kontejnerje. Odziv t. i. NVOCC operaterjev je pozitiven, saj ponudniki teh storitev potrebujejo dodaten tovor. Tu bi morda iskali priložnosti, če bi lahko cene zbirnih prevozov za tovor, ki je namenjen prevozu v pomorskem zbirniku, nekoliko znižali in razliko pokrili na rednih zbirnih prevozi. Enako velja za manipulacije in druge skladiščne storitve, potrebne za organizacijo odpreme. Seveda bi po ustreznih izračunih in postopkih dobili jasnejšo sliko glede smotrnosti vpeljave produkta. Pri omenjenem produktu vsekakor obstaja potencial, kapacitete, praktično v neomejenem obsegu, prav tako. Slabost so potrebe, saj jih na trgu morda ni dovolj, kar narekuje dejstvo, da je Slovenija majhen trg in v veliki meri v rokah tujih kupcev, ki nadzirajo in odločajo o izbiri prevoznika in vrsti prevoza. Prav zato je pomembno, da poizkušamo s pomočjo korespondentov zapolniti vrzel, ki nastane zaradi pomanjkanja tovora. Dejstvo je namreč, da je prevoz v pomorskem zbirniku donosen le v primeru zapolnitve večjih transportnih enot (40' kontejner). Povpraševanj in zanimanja s strani trga je sicer vedno več, še posebej, ker se količina tovora zmanjšuje in se potrebe po kompletnih nakladah kontejnerjev (FCL) zmanjšujejo. To je še en izmed atributov, ki govorijo v prid smotrnosti vpeljave produkta preko krepitev trženjskih dejavnosti obstoječih storitev na nišnih trgih. Tudi storitev pomorske agencije pomeni izboljšavo poslanstva podjetja. Z njo ravno tako poizkušamo slediti konkurentom ter pridobiti mesto med ponudniki tovrstnih storitev. Ta storitev nam omogoča tudi možnosti širitve na mednarodne trge, nove za nas, in ponuja možnosti širitve bilateralnih odnosov v širšem okolju. Gre za idejo, da bi preko principala, katerega bi zastopali, poizkušali priti do ustreznih informacij na trgu in tako vstopiti na njegov trg kot logist. Večina konkurentov v panogi sicer omenjene produkte ponuja v širokem obsegu. To so predvsem globalna podjetja, v Sloveniji prisotna preko lastnih ali hčerinskih podjetij. Pomorskih agencij je kar nekaj, večinoma ladjarji (principali) iščejo uveljavljene in zanesljive partnerje med obstoječimi podjetji in ne ustanovljajo lastnih podjetij.

Na koncu seveda ne moremo mimo obvladovanja stroškov, ki je v sedanjem času ključnega pomena. Ne smemo pozabiti na dogovarjanje z dobavitelji glede cen in pogojev za storitve in produkte, ki jih ne moremo ponuditi znotraj hiše.

Pri svojem vsakdanjem delu v podjetju sem se srečeval z različnimi izzivi. Kot slabost naj omenim okostenelost poslovnega sistema in organiziranosti, neprilagodljivost, kar pa je mogoče v kratkem času popraviti z ustreznimi organizacijskimi prijemi znotraj podjetja. Kot omejitev izpostavljam v zadnjem času izredno slabo finančno situacijo v podjetju, ki se ubada z likvidnostnimi težavami. Celo v času nastajanja naloge vztrajno iščejo možnosti vstopa novih potencialnih vlagateljev in reprogramiranje dolgov, saj nam v nasprotnem primeru grozi celo najhujši scenarij. Pasti gre v veliki meri iskati tudi v nadzoru stroškov,

(ne)učinkovitosti prodaje (segmentiranje trga, izbor potencialnih strank), morebitnih napakah pri prvinah procesov in premočnih tekmečih v panogi.

V uvodu smo že omenjali in si zastavljali vprašanja glede možnosti izboljšanja konkurenčnosti podjetja. Deloma smo na to vprašanje že odgovorili z vpeljavo novih storitev, pomembnejše pa je prepričanje lastnikov, da ostanejo zvesti panogi in ne poizkušajo vlagati v druge, nekonkurenčne programe. Na odgovor na slednjo trditev pa bomo morali še malce počakati.

Priložnost za izboljšave vidimo tako v iskanju sinergičnih učinkov med posameznimi poslovnimi enotami, v nastopu na trgu kot multimodalni transportni operater in NVOCC pri pomorskem zbirniku. Kot pretnje razumemo predvsem večja podjetja, ki nastopajo kot konkurenti, izkoriščajo možnosti globalnih pogodb pri ladjarjih za pridobivanje boljših cen in pogojev ali nastopajo sami pri kupcih. Naše prednosti so predvsem posebna znanja, veččine in vedenja, poznavanje virov informacij, poznavanje dobaviteljev, trga, oblike trženja, prilagodljivost. Nadaljnja raziskovanja moramo dolgoročno usmeriti v izkoriščanje možnosti obstoječih zbirnih linij in portfelja obstoječih strank, pri storitvi pomorske agencije pa možnost ponujanja naših storitev ladjarjem, ki imajo namen vstopiti na slovenski trg in tu še niso prisotni. Tem bi naše storitve dodane vrednosti lahko ponudili kot uveljavljen, verodostojen, zanesljiv in finančno stabilen poslovni partner. Naslednja možnost je izkoriščanje prednosti izdaje FIATA nakladnice, bolj znane tudi kot špediterske nakladnice, strateška usmerjenost malih podjetij v mreženje, mednarodno udejanjanje, elektronsko poslovanje. To vidimo kot ključne dejavnike uspeha 21. stoletja. Kupce pritegnejo novosti, tisto kar je boljše, drugačno in naprednejše. Podjetja morajo svoje storitve nenehno izboljševati. Domača tržišča postajajo za podjetja premajhna in internacionalizacija je tako nujna.

Vsekakor je velik izziv biti udeležen pri vzpostavitvi nečesa novega in stremeti k uspešnosti produkta. V prejšnjem obdobju smo lahko spremljali, kako so konkurenti vpeljevali tovrstne produkte, predvsem zbirne prevoze z Daljnega vzhoda v Koper. Iskanje »nišnega trga« je v danem trenutku najpomembnejše.

Glede na tržno strukturo monopolistične konkurence smo v položaju iskalca cene. Analiza panoge in konkurence kaže nujnost usmeritve ideje o vpeljavi novega produkta. Če bi se ideja izkazala za neupravičeno, pa bi še vedno imeli možnost sodelovanja in skupnega nastopa na trgu s pomočjo nakupa storitve pri obstoječem ponudniku. V nalogi smo enkrat že omenili, da je bistvenega pomena nenehen razvoj storitev, da ostajamo kot podjetje v panogi, v zadnjem času pa bi morali največ pozornosti nameniti prav prodajnim, trženjskim strategijam, kot so: priprava spletne predstavitve, segmentacija potencialnih kupcev, prodajni klici, spletno oglaševanje in posredovanje predstavitev novim kupcem. Tako predlagamo, da naj naš poslovni model sloni na storitvah managementa pomorskih, multimodalnih prevozov in

pomorske agencije, katere bi ponudili ciljni skupini odjemalcev (tako obstoječim kot tudi novim). Izzivi pred nami so jasni, zanimivi, znani in nujni. Najbolj ključnega pomena pa bodo prodajne in trženjske aktivnosti.

LITERATURA

- Banič, Ivo D. 1999. *Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Bojnec, Štefan, Žiga Čepar, Tanja Kosi in Bojan Nastav. 2007. *Ekonomika podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Hočevnar, Marko. 2008. *Kalkulacija stroškov kamionskega (tovornega) prometa*. [Http://www.mzp.gov.si/fileadmin/mzp.gov.si/pageuploads/Razno/05_09_08_kalkulacije.pdf](http://www.mzp.gov.si/fileadmin/mzp.gov.si/pageuploads/Razno/05_09_08_kalkulacije.pdf) (30. 4. 2011).
- Jakomin, Livio, Ratko Zelenika in Marino Medeot. 2002. *Tehnologija prometa in transportni sistemi*. Portorož: Fakulteta za pomorstvo in promet.
- Kacjan, Janja. 2011. Panoga s potencialom? *Kapital* 20 (507): 24–25.
- Pisnik Korda, Aleksandra. 2007. *Ključna vprašanja na katera mora odgovoriti dobra marketinška strategija*. [Http:// www.dmslo.si/media/pisnik-26-marketinski-fokus-dms.pdf](http://www.dmslo.si/media/pisnik-26-marketinski-fokus-dms.pdf) (30. 4. 2011).
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kralj, Janko. 1999. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Lah, Marko in Branko Ilič. 2007. *Temelji ekonomije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Novak, Bojan. 2010. *Direktiva nosilne družbe Viator Vektor Logistika, d. o. o., št. 001/2010*. Interno gradivo, Viator Vektor Logistika.
- Ogorelc, Anton. 2004. *Mednarodni transport in logistika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Price, Andy. 2004. *International transport management*. Interno gradivo, Maersk Logistics.
- Pučko, Danijel. 2002. Strateško planiranje. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 271–313. Radovljica: Didakta.
- Rebernik, Miroslav. 1999. *Ekonomika podjetja*. Ljubljana. Gospodarski vestnik.
- Suban, Valter. B. I. *Tehnologija in organizacija pomorskega prometa*. [Http://www.fpp.edu/~vsuban/toppmat.doc](http://www.fpp.edu/~vsuban/toppmat.doc) (25. 4. 2011).
- Viator Vektor Logistika. 2010. *Organizacijska shema VV Logistika*. Poslovni dokumenti, VV Logistika, intranet.
- Zvijerac, Tanja. 2006. *Zadovoljstvo odjemalca potrjuje kakovost storitev*. Diplomski naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.