

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

Diplomska naloga
TRŽENJE PREVOZNIH STORITEV
IN STORITEV S 40-TONSKIM
AVTODVIGALOM

Mentor:

mag. Armand Faganel

Obrađnavana organizacija:

Steeltrans d.o.o. Jesenice

KOPER, 2006

ZDENKA THALER

POVZETEK

Pomen storitev se v zadnjih letih izjemno povečuje. Storitveni sektor prispeva čedalje večji delež k BDP razvitih držav. Zato je za uspešno delovanje storitvene organizacije potrebno poznati teoretična izhodišča ter notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na uspešno trženje storitev.

V diplomski nalogi je v prvih treh poglavjih obravnavano teoretično izhodišče o trženju storitev. V zadnjih treh poglavjih pa je obravnavano podjetje Steeltrans d.o.o., ki opravlja prevozne storitve na domačem in mednarodnem trgu in storitve avtodvigala. Podjetje deluje v razmerah zelo močne konkurence, zato je za uspešno poslovanje potrebno poznati stalno spreminjajoče potrebe kupcev, nove tehnologije, zakonske omejitve in ostale dejavnike okolja. Podjetje je v prvih mesecih leta 2006 izvedlo tržno raziskavo s pomočjo ankete na vzorcu dosedanjih strank. Preko analize ankete spoznamo potrebe, pričakovanja in zadovoljstvo kupcev ter hkrati oblikujemo strategije za uspešen management prevoznih storitev.

Ključne besede: avtodvigala, kakovost storitev, prevozne storitve, stranke, trg, trženje, zaposleni

ABSTRACT

The importance of services has increased extraordinarily in the last years. The service sector contributes bigger shares to the Gross domestic product in developed countries. It is therefore necessarily to know theoretical issues and external and internal factors that influence successful marketing of services.

In the first three chapters the theoretical issues of service marketing are discussed. The last three chapters treat the company Steeltrans Ltd. The company provides transport services in the local and international market and the portable derrick services. The competition in this field is very keen, therefore the successful operation requires the knowledge of permanently changing customers' needs, new technology, legal restrictions, and other environmental factors. In the first months of the year 2006, the company carried out a market survey on the sample of previous customers by means of questionnaire. By means of survey analysis the customers' needs, expectations, and satisfaction are recognized and at the same time the strategies for successful management of transport services are formed.

Key words: portable derrick, quality of services, transport services, customers, markets, marketing, employees.

UDK: 339.138:621.22(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
2	Storitve	5
2.1	Opredelitev storitev.....	5
2.2	Trženjski splet.....	7
2.3	Sestavine storitev	8
2.4	Kakovost storitev	9
2.5	Modeli za presojanje kakovosti	10
3	Storitvena trženjska strategija.....	13
3.1	Segmentiranje trga	13
3.2	Izbira ciljnih trgov.....	13
3.3	Pozicioniranje storitev	14
3.4	Analiza porabniških trgov in nakupnega vedenja	15
3.5	Pomen varstva pri delu in varovanja okolja.....	19
3.6	Pomen uporabe novih informacijskih tehnologij	20
3.7	Politika cen	22
3.8	Upravljanje odnosov s strankami	26
4	Opis podjetja in storitve	29
4.1	Predstavitev podjetja	29
4.1.1	Organiziranost podjetja.....	31
4.1.2	Kontaktno osebje	34
4.1.3	Odjemalci.....	35
4.1.4	Ključna področja politike podjetja	36
5	SWOT analiza.....	39
5.1	Notranje okolje podjetja	39
5.2	Zunanje okolje podjetja.....	40
6	Raziskava in analiza.....	41
6.1	Anketa	41
6.2	Oblikovanje strategije za uspešen management prevoznih storitev.....	42
7	Rezultati	45
8	Sklep	49
	Literatura in viri.....	51
	Priloge.....	53

SLIKE

Slika 3.1	Nakupni proces	18
Slika 3.2	Primerjava med tradicionalnim trženjskim pristopom in upravljanjem odnosov s strankami	27
Slika 4.1	Avtodvigalo	31
Slika 4.2	Organizacijska shema podjetja Steeltrans d.o.o.	32
Slika 4.3	Organigram za komercialno področje	32
Slika 7.1	Prikaz uporabe posameznih storitev pri anketirancih.....	45
Tabela 7.1	Pomembnost dejavnikov izbire ponudnika storitev in zadovoljstvo kupcev z našimi storitvami	46

KRAJŠAVE

BDP Bruto družbeni proizvod

CRM Customer Relationship Management (Upravljanje odnosov s strankami)

1 UVOD

Sodobno podjetje, ki želi uspešno poslovati, mora ravnati tako, da ponudi stranki dodano vrednost in hkrati prinese podjetju dobiček. Podjetje mora ponujati na pravem mestu, ob pravem času pravi proizvod ali storitev. Zato je potrebno resnično in temeljito poznavanje strankinih poslovnih interesov, zahtev, želja in pričakovanj ter vzpostavljanje medsebojnih stikov, ki jih mora podjetje stalno in pozorno utrjevati vseskozi med poslovnim sodelovanjem.

Danes so stranke vedno bolj zahtevne. Uspeh podjetja je zagotovljen le z dodano vrednostjo, kar pomeni, da stranka dobi več kot pričakuje, pravočasno in na njej najbolj ustrezen način.

Tržniki ugotavljajo, da je smotrneje uspešno poslovati z obstoječimi uporabniki, kot pa se potegovati za nove.

Smoter in cilji diplomskega dela

Osnovni smoter diplomske naloge je predstaviti primerno strategijo za trženje storitev.

Cilji teoretičnega dela diplomske naloge:

- prikazati celovit pogled na kakovostno izvajanje storitev ter na zadovoljstvo in zvestobo strank,
- preučiti pomen varstva pri delu in varovanja okolja v prevozništvu,
- proučiti pomen uporabe novih informacijskih tehnologij na trženje in kakovostno izvajanje storitev,
- proučiti vpliv dejavnikov na oblikovanje tržnih cen storitev in s tem na dobiček podjetja.

Cilji empiričnega dela diplomske naloge:

- eksterna raziskava trga, izvedena z anketo na vzorcu naših strank,
- s statističnimi metodami obdelati pridobljene podatke in grafično prikazati rezultate,
- kritično oceniti probleme pri kakovostnem izvajanju storitev, jih analizirati in predlagati rešitve,
- opraviti SWOT analizo organizacije in okolja.

Teoretična izhodišča

Trženje – tako prodajno kot nabavno – je ena najpomembnejših vezi med podjetjem in njegovimi okolji. Razumevanje ciljev in interesov, ki so gibala v teh okoljih je predpogoj za uspešno trženje in s tem posredno za uspešnost podjetja nasploh. Zaradi

stalno spreminjajočih se potreb kupcev, novih tehnologij in vedno večje konkurence je zelo pomembno poznati potrebe trga in predvsem prednosti in slabosti. Zato mora podjetje skrbeti za to, da pozna razmere na trgu, to pa pomeni dobro izdelan trženjsko informacijski sistem. Za dobro delovanje le-tega so potrebni strokovni kadri, ki izvajajo analize tržnih podatkov in informacij. Potrebe po določenih storitvah se pokažejo glede na zbrane informacije iz makro okolja (gospodarstvo, dobavitelji, konkurenca...). Filozofija trženja je, da kupca postavlja v središče vsega, kar podjetje počne, ker bo le zadovoljen kupec tudi v bodoče naročal storitve v našem podjetju. Obstoj in razvoj podjetja je v veliki meri odvisen od tega, da so stranke zadovoljne.

Zato predstavlja analiziranje razmer delovanja ter preučitev možnih strategij za management prevoznih storitev v posebnih okoliščinah, ki jih predstavljajo zakonske omejitve in huda konkurenca še poseben izziv.

Metode obravnavanja

Za pisanje teoretičnega dela diplomske naloge sem uporabila metodo analize in sinteze, pri čemer sem preučila strokovno literaturo z omenjenega področja ter preostale dostopne vire in jih korektno povzemala.

V raziskovalnem delu sem opravila eksterno raziskavo trga, izvedeno z metodo ankete na vzorcu naših strank. S tem sem pridobila potrebne podatke za analizo o potrebah in pričakovanjih naših strank ter s pomočjo statističnih metod obdelave dobljenih podatkov poskušala ugotoviti posamezne dejavnike, ki s stališča kupca vplivajo na nakup, ko potrebujejo storitve prevoza blaga, oz. storitve z avtodvigalom.

Opravila sem SWOT analizo in s tem pridobila podatke, ki so ključni za nadzor vplivov makro okolja (demografske, ekonomske, tehnološke, politične ter družbeno kulturne) in dejavnike mikro okolja, torej vse, ki vplivajo na dobiček na določenem trgu.

Predpostavke in omejitve obravnavanja

Pri izdelavi diplomske naloge ni bilo večjih ovir, saj sem izkoristila možnost dostopa do podatkov v podjetju ter dosedanje delovne izkušnje.

Omejitve:

- v našem podjetju je bilo težko zagotoviti primerna finančna sredstva za obsežnejšo raziskavo, zato ta najbrž ni bila tako obsežna, kot bi si želela.
- omejitev je bila zagotovitev večjega števila pravilno izpolnjenih vprašalnikov.

Predpostavke:

- pričakovala sem, da bo vseeno na razpolago dovolj podatkov za izvedbo analiz,
- pričakovala sem, da bodo stranke pripravljene izpolniti vprašalnik,

- domnevala sem, da bo večina uporabnikov naših storitev zadovoljna z opravljenimi storitvami in da bodo tudi v bodoče naročali storitve pri nas,
- predvidevala sem, da kupci naših storitev te naročajo predvsem za opravljanje dejavnosti, manj kot fizične osebe,
- predvidevala sem, da bo iz analiz zaznati velik vpliv makro in mikro okolja na določanje tržnih cen naših storitev,
- z natančnim analiziranjem razmer sem prispevala k novim vidikom trženja storitev, podrobneje razdelala nove strategije za uspešnejše trženje in s tem nakazala pot k povečanju dobička podjetja.

Kratek opis poglavij

Diplomsko delo sem razdelila na 8 delov. Najprej sem v prvih treh poglavjih predstavila teoretična izhodišča za področje storitev in storitvene trženjske strategije. V drugem delu sem opisala podjetje Steeltrans d.o.o. Jesenice, predstavila organiziranost podjetja in vrste storitev, ki jih podjetje opravlja. Nato sem preko analize odgovorov na anketo prikazala pozicijo naših storitev. Na koncu sem podala sklepne ugotovitve, podala kritično oceno, navedla vzroke in podala predloge za izboljšavo.

2 STORITVE

2.1 Opredelitev storitev

Opredeljevanje storitev je odvisno od izhodišča, ki ga pri tem uporabimo. Pravzaprav enotna, splošno veljavna in uporabna opredelitev, ki bi vsebovala vse vsebinske možnosti koncepta storitev ni možna. Pregled literature s področja managementa in marketinga storitev kaže, da obstajajo precejšnja razhajanja med avtorji o tem, kaj je storitev. Glede na relativno kratko zgodovino ukvarjanja managementa s storitvami, ni celovitega spleta kriterijev za opredeljevanje le-teh (Snoj 1998, 31).

Storitev je »naročeno delo, ki se opravi za koga, navadno za plačilo« (Slovar slovenskega knjižnega jezika 1991, IV/960 v Tavčar 2002, 31) ali »storitev je delo, opravljeno za delodajalca ali v korist koga drugega« (The Concise English Dictionary 1984, 1049 v Tavčar 2002, 31).

Storitve (iz latinske besede »servitium«) so dejavnosti, bodisi fizične ali umske, ki jih izvajalec (dobavitelj) opravi v korist uporabnika (odjemalca); storitve lahko zadevajo uporabnika samega ali pa – v njegovo korist – razne predmete ali urejenost (strukture in procese) s katerimi ima opraviti. Uporabnik storitve dobavitelju oz. izvajalcu praviloma plača, med njima je torej tržno razmerje (Tavčar 2002, 133).

Marx je med prvimi teoretiki, ki so poskusili opredeliti bistvo koncepta storitve:

»Storitve so porabljene v trenutku, ko jih proizvedejo. Njihov uporabni učinek je lahko porabljen le v procesu proizvodnje. Ne obstajajo kot uporabna vrednost, ločena od procesa, ne krožijo kot blago, potem ko je bilo proizvedeno« (Burger 1970, 54 v Snoj 1998, 31).

Marshall je ojačal pomen storitev tako, da je trdil, da so vse proizvodne aktivnosti sestavljene iz storitev, ki jih ljudje aplicirajo na snovnih objektih zato, da zadovoljujejo potrebe. Pri njem ni točnega razlikovanja med storitvami (Snyder, Cox in Jesse Jr. 1982, 456 v Snoj 1998, 31).

Storitev lahko opredelimo tudi kot posebno dejanje ali delovanje, ki ga izvajalec storitve ponudi porabniku. Proizvodna organizacija vključi v svojo ponudbo izdelkov ponavadi tudi storitve, ki so lahko manjši ali večji del celotne ponudbe.

Ponudba organizacije se giblje od samega izdelka na eni strani, do čiste storitve na drugi. Glede na to, koliko storitev je vključenih v ponudbo, razlikujemo pet vrst ponudbe (Potočnik 2004, 30):

- izdelek, ki ga ne spremlja storitev,
- izdelek s spremljajočimi storitvami, ki naredijo izdelek bolj zanimiv,
- v ponudbi sta izdelek in storitev zastopana v enaki meri,
- osnova je storitev, ki jo spremljajo manj pomembni izdelki,
- ponudba obsega samo storitev.

Izdelki so oprijemljivi, vidni, shranljivi ter ne zahtevajo neposredne povezave med ponudnikom in porabnikom. Na drugi strani pa so storitve neoprijemljive, nevidne in minljive ter zahtevajo sprotno izvedbo in porabo.

Razlike med izdelki in storitvami lahko opredelimo (Potočnik 2004, 30):

- neoprijemljivost, nesnovnost,
- procesnost,
- praviloma neločljivost porabnika in izvajalca storitve,
- minljivost,
- občutljivost na čas,
- težavnost merjenja in nadziranja kakovosti,
- visoka stopnja tveganja,
- prilagodljivost ponudbe,
- ustvarjanje osebnih stikov med porabnikom in izvajalcem.

Wyckam, Fitzroy in Mandry (1975 v Snoj 1998, 33) med drugim ugotavljajo, da je koristna osnova za razlikovanje med fizičnimi izdelki in storitvami glede na zadovoljevanje potreb odjemalcev, v dveh značilnostih:

- proces nakupa storitve se ne konča v lastništvu,
- določene storitve, kot na primer življenjsko in požarno zavarovanje ter garancija popravil, so le obljuba izvedbe storitev, če se bo nekaj zgodilo. Tako odjemalec nima možnosti, da bi izvršeno storitev ocenil ob sklenitvi razmerja.

Storitve zavzemajo v bruto domačem proizvodu srednje in visoko razvitih držav približno dvotretjinski delež, ki raste z razvitostjo. Dinamika storitvenega sektorja predstavlja ključ za razvoj narodnih gospodarstev. Storitveni sektor v razvitih državah ustvarja pretežni del njihovega družbenega proizvoda, zaposluje največji (in naraščajoči) delež prebivalstva, delež vlaganj v storitvene dejavnosti narašča, prav tako tudi delež storitev v mednarodni menjavi. Današnja družba postaja tako vse bolj »storitvena družba«.

2.2 Trženjski splet

V teoriji in praksi trženja se je uveljavila formula 4P, ki jo na kratko imenujemo trženjski splet. To je kombinacija trženjskih spremenljivk, ki jih podjetje mora kontrolirati za doseg ustreznih prodaje na ciljnem tržišču (Devetak 1999, 4).

1. *P-1 Izdelek (angl. product)* pomeni vse, kar ponudimo trgu za denar. Potrošnik pri izdelku ocenjuje kakovost, funkcionalnost, obliko, barvo, asortiment, embalažo, stil, blagovno znamko, servis, garancijo in dobro ime.
2. *P-2 Cena (angl. price)* je denarni izraz izdelka in storitve. Prodajno ceno je potrebno oblikovati glede na želeno pozicijo na trgu. Upoštevati je potrebno proizvodne stroške, konkurenco in druge okoliščine.
3. *P-3 Razpečava (angl. place)* pomeni organiziran prevoz izdelkov po ustreznih prodajnih poteh do prodajnih mest ali kupcev. Razpečava je lahko neposredna ali pa obstajajo še vmesni členi.
4. *P-4 Promocija (angl. promotion)* je način komuniciranja s potrošniki zaradi pospeševanja in povečevanja prodaje. Navadno jo razčlenimo na štiri področja: oglaševanje, pospeševanje prodaje, osebna prodaja in odnose z javnostjo.

Pri dodatnem trženjskem spletu za storitve nekateri avtorji navajajo dodatne tri prvine P-5, P-6 in P-7, ki so ljudje (angl. people), izvajanje (angl. processing) in fizični dokazi (angl. physical evidences).

5. *P-5 Ljudje (angl. people)* – tu nastopajo ljudje kot kupci ali potrošniki na eni in ljudje kot izvajalci, ki so istočasno lahko tudi prodajalci na drugi strani. Ljudje,

ki so prvina v trženjskem spletu, imajo posebno vlogo, mesto in pomen pri izvajanju storitev (Sfiligoj 1993, 133 v Devetak 1999, 7).

6. *P-6 Izvajanje (angl. processing)* predstavlja bistvo storitve. Pri tem mora biti poskrbljeno za varnost, kakovost in ustrezno hitrost pri opravljanju določene storitve. Poskrbljeno mora biti tudi za ustrezno usposobljenost osebja – izvajalcev, saj je ravno od ustrezno usposobljenih kadrov odvisen končni rezultat in uspeh storitve.
7. *P-7 Fizični dokazi (angl. physical evidences)* predstavljajo vse tisto, kar kupec vidi, sliši ali občuti. Fizični dokazi so npr. zgradbe, oprema, učni pripomočki ipd. (Devetak 1999, 4-7).

Proizvajalec mora štiri oz. sedem P, to je prvine tega spleta celovito obravnavati in jih prilagajati plačilno sposobnim kupcem. V zvezi s tem lahko govorimo o oblikovanju trženjskega spleta v smislu zahtev konkurenčnega pozicioniranja, pri katerem sta potrošnik in ciljni trg v središču pozornosti (Jančič 1990, 91 v Devetak 1999, 7).

2.3 Sestavine storitev

Storitveno podjetje oz. organizacija. Ta zagotavlja fizično podporo, ki je snovna sestavina nujna za izvedbo storitev in obsega sredstva, potrebna pri izvajanju storitve in okolje, v katerem poteka izvajanje storitev. Storitveno podjetje zagotavlja tudi kontaktno osebje. To so posamezniki ali skupine zaposlenih, ki pridejo v kontakt s porabniki storitev. Učinkovitost fizične podpore in kontaktnega osebja je odvisna od notranje organiziranosti storitvenega podjetja.

Porabniki storitev so najmanj nadzorljiva sestavina storitev. Razlikujejo se zaradi različnih osebnostnih značilnosti, želja, pričakovanj, vrednot, preferenc, načina nakupnega vedenja in življenjskega sloga. Raven stikov med izvajalcem in porabnikom storitve je najpomembnejši dejavnik oblikovanja sistema izvajanja storitev, ki obsega: pripravo storitev, posredovanje storitev in trženje storitev.

Storitveni proces je osrednja sestavina vsake storitve in obsega aktivnosti, ki so potrebne, da storitev sploh nastane. Začne se pri dobaviteljnih posameznih sestavin, nadaljuje pri izvajalcih in se zaključi z izvedbo storitve porabniku. Večina porabnikov ocenjuje kakovost storitve glede na izvedbo, zato je izboljšanje celotnega storitvenega procesa pogoj, ne samo za zadovoljstvo porabnikov, ampak tudi za povečanje dodane vrednosti in dobička.

Strukturo storitvenega podjetja sestavljajo: lokacija, zgradbe, oprema in druge sestavine, ki so vidne izvajalcem in porabnikom. Organizaciji določa njeno zmogljivost. Infrastruktura storitvenega podjetja obsega odločitve, ki se nanašajo na uporabo in delovanje strukturnih sestavin (npr. načrtovanje, organiziranje, kontrolo in izboljšanje izvajanja procesov) ter odločitve o tem kako meriti in povečati učinkovitost in uspešnost poslovanja (Potočnik 2004, 67-78).

2.4 Kakovost storitev

Pri opredeljevanju kakovosti storitev je treba upoštevati zorni kot odjemalcev. Za opredelitev kakovosti storitev ni enotne ali ene enotne in splošno veljavne definicije, ampak jo različni avtorji različno opredeljujejo, kot npr. (Damjan in Možina 1999, 134):

- kakovost storitev je ravnovesje med pričakovano in izvedeno storitvijo,
- to je celota potez – karakteristik neke storitve, ki imajo sposobnost zadovoljevati izražene in naznačene potrebe porabnika.

Ne moremo je določiti s količinskimi merili. Med porabniki obstajajo pomembne razlike glede njihovega ocenjevanja kakovosti storitev. Zato razlikujemo:

- *iskano kakovost*; to so tiste lastnosti, ki jih porabnik lahko ovrednoti pred nakupom npr. barva, oblika, teža (živila, konfekcija, zlatnina, pohištvo ipd.),
- *izkustveno kakovost* porabnik občuti šele po nakupu ali med uporabo; npr. okus, toplota (hrana v restavraciji, frizerske storitve, počitnice ipd.),
- *kakovost zaupanja*; to je kakovost, ki jo porabnik težko oceni tudi po porabi, ker ima premalo znanja; npr. tehnična kakovost (popravilo avtomobila, zdravniška diagnoza, finančno svetovanje ipd.) (Potočnik 2004, 96).

Dejavniki kakovosti storitev so tiste značilnosti, za katere porabniki menijo in pričakujejo, da jih bo storitvena organizacija dosegla med izvajanjem storitve.

Glavne značilnosti kakovosti storitev so (Potočnik 2004, 97-98):

- **celovitost**, ki obsega poštenost, pravičnost, nepristranskost in zaupanja vredno izvajanje storitve;
- **čistost**, ki se nanaša na urejeno, čisto in prijetno okolje ter vidne sestavine storitvenega procesa, vključno z opremo in izvajalci storitve;
- **dostopnost**, ki omogoča enostaven fizični dostop na storitveno lokacijo;

- **estetičnost**, ki obsega fizične sestavine ali način predstavitve in poteka izvajanja storitev, ki ustrezajo splošnim estetskimi standardom;
- **funkcionalnost**, to je skladnost in uporabnost v različnih fazah procesa;
- **komunikativnost**, ki omogoča takšen prenos sporočil o storitvi, da ga porabniki razumejo pa tudi prenos povratnih informacij glede zadovoljstva;
- **odzivnost**, ki se nanaša na takšen osebni pristop kontaktnega osebja ali izvajalcev storitve, da porabniki občutijo, da so dobrodošli;
- **prilagodljivost**, to je pripravljenost izvajalcev storitve, da spremenijo ali dopolnijo storitveni proces, da ustrezajo posebnim željam uporabnikov;
- **razpoložljivost**, to je čas, ki ga ima izvajalec storitve na voljo za porabnika;
- **skrbnost**, izražena s pozornostjo, potrpežljivostjo in simpatijo;
- **udobnost**, ugodnost, ki ga nudi oprema in okolje, v katerem poteka proces;
- **uslužnost**, ki je povezana z načinom izvajanja in zaupanjem v izvajalca;
- **vljudnost**, ki obsega uglajenost, spodobnost in spoštovanje uporabnikov;
- **zanesljivost**, ki se nanaša na natančnost in pravočasnost izvedbe storitve, skladno z obljubo, dano uporabnikom;
- **zavezanost**, to je pripadnost osebja storitvenemu podjetju, ki se nanaša zlasti na zadovoljstvo pri delu, marljivost, pripadnost, vestnost in ponos;
- **zmožnost**, to je usposobljenost in strokovnost izvajalcev, da natančno izvedejo storitev.

2.5 Modeli za presojanje kakovosti

Modeli za presojanje kakovosti storitev se med seboj razlikujejo tako po pristopu kot tudi po kriterijih, po katerih presojamo kakovost storitev. Značilnosti storitev so ponavadi kriteriji, s pomočjo katerih presojamo kakovost storitve. Najbolj znani in v praksi najpogosteje uporabljeni modeli presoje kakovosti storitev so (Potočnik 2004, 99-116):

a) *Model kakovosti storitev 4Q*,

Uporabljamo naslednje kriterije: kakovost načrtovanja, kakovost izvedbe storitve, kakovost izvedbe v določenem času in kakovost odnosov.

b) *Model pričakovane in zaznane kakovosti storitev:*

Storitvena organizacija mora uskladiti dejansko izvedeno storitev s storitvijo, kakršno pričakuje porabnik. Na pričakovanja uporabnika lahko vpliva s trženjskimi aktivnostmi, kot so trženjsko komuniciranje in povratne informacije v zvezi z že

izvedenimi storitvami ter razširjanjem govoric od ust do ust, cenovno politiko, izboljšanjem kakovosti storitev ipd.

Nasprotno pa je zaznana storitev le malo odvisna od trženjskih aktivnosti. Pomembni so predvsem tisti vtisi, ki jih porabnik pridobi med izvajanjem storitve in se nanašajo na kontaktno osebje in izvajalce ter splošni vtis o storitveni organizaciji, njeni tehnični opremljenosti, delovnem okolju itd. Kakovost storitve ocenjujemo na podlagi kriterijev:

- *Tehnična kakovost* je dejanski rezultat storitve; povezana je z vprašanjem, kaj je porabnik dobil z izvedbo storitve in je posledica vzajemnega odnosa med porabnikom in izvajalcem,
- *Funkcionalna kakovost* pomeni način, kako je storitev ponujena in izvedena,
- *Podoba (image) storitvene organizacije* pa se nanaša na porabnikovo zaznavanje storitvene organizacije kot celote in je odvisna od tehnične in funkcionalne kakovosti storitev.

c) *Model vrzeli:*

V modelu vrzeli je raven kakovosti storitve opredeljena kot peta vrzel med pričakovanji porabnika in njegovim zaznavanjem dejansko prejete storitve. Da bi storitvena organizacija zmanjšala to vrzel, mora zmanjšati druge vrzeli, ki nastajajo v sami storitveni organizaciji:

- *Vrzel 1 (vrzel opredelitve)* je splošna vrzel med pričakovanji porabnikov in zaznavanjem teh pričakovanj pri vodstvu storitvene organizacije. Veliko storitvenih podjetij sploh ne razume, kaj porabnik pričakuje od storitve.
- *Vrzel 2 (vrzel specifikacije)* je vrzel med zaznavanjem pričakovanj pri vodstvu in natančno opredelitvijo kakovosti storitev.
- *Vrzel 3 (vrzel izvedbe)* nastane zaradi spremenljivosti v ravnanju kontaktnega osebja in izvajalcev storitve.
- *Vrzel 4 (vrzel komuniciranja)* pomeni nevarnost, da storitvena organizacija danih obljub ne uresniči.
- *Vrzel 5 (vrzel zaznavanja)* se pojavi, kadar porabnik oceni delovanje storitvenega podjetja drugače in napačno zazna kakovost storitve.
- *Vrzel 6 in 7 (vrzel razumevanja in vrzel obljub)* nastajata med porabnikovim razumevanjem obljub ter njegovim zaznavanjem izvedbe v primerjavi s temi obljubami.

d) *Model vzajemnega odnosa med izvajalcem in porabnikom storitve:*

Pri tem modelu je kakovost storitve odvisna od vzajemnega sodelovanja med izvajalcem in porabnikom med izvajanjem storitve. Vplivata dve dimenziji: kakovost fizičnih dokazov in kakovost vzajemnega odnosa med izvajalcem in porabnikom. Boljši je rezultat vzajemnega odnosa med izvajalcem in porabnikom,

višja je kakovost storitve in večja je verjetnost, da bo večkratni nakup storitve prerasel v dolgotrajno zvezo med porabnikom in storitvenim podjetjem.

e) *Model SERVQUAL:*

Porabniki se pri ocenjevanju kakovosti storitev opirajo na različne kriterije, najpogosteje na sledeče: zanesljivost, odzivnost, vljudnost, zaupanje, varnost, razumevanje, dostopnost, komunikativnost, urejenost in fizične dokaze storitve. Anketirani porabniki morajo odgovoriti na trditve, razdeljene na dva dela. V prvem delu anketiranec določi, kakšno storitev bi morala ponuditi storitvena organizacija, v drugem delu pa, kakšno storitev v resnici ponuja. Za obe obliki trditev uporabljajo Likertovo merilno lestvico s sedmimi stopnjami od »zelo se strinjam« na eni strani do »sploh se ne strinjam« na drugi strani. Pri modelu SERVQUAL so se pokazale težave pri ocenjevanju kakovosti, ker vseh trditev, predlaganih za merjenje kakovosti ne moremo uporabiti v vseh primerih, ker se posamezne storitve med seboj preveč razlikujejo. Model tudi ne upošteva dveh kriterijev, ki sta pomembna za porabnikovo oceno storitve: same izvedbe storitve, saj bi porabnik ocenil kakovost veliko bolj zanesljivo, če bi primerjal postopek izvedbe in končni vtis o opravljeni storitvi in povezave med ceno in kakovostjo storitve, ker porabnik pričakuje boljšo storitev, če plača več.

3 STORITVENA TRŽENJSKA STRATEGIJA

3.1 Segmentiranje trga

Segmentacija trga pomeni razčlenitev trga v različne skupine potrošnikov, med katerimi je mogoče iskati ciljno skupino ter jo doseči z določenim tržnim spletom. Bistvo take strategije je osredotočenje na enega ali več ožjih segmentov, namesto na celoten trg. Logika take odločitve je spoznanje, da neka organizacija razpolaga z omejenimi viri in ne more zadovoljiti vseh potreb potrošnikov. Segmentiran pristop k trgu prinaša organizaciji pomembno splošno prednost: to je boljše poznavanje potrošnikov v določenem segmentu, zaradi česar se lahko bolje prilagodi njihovim potrebam in željam (Damjan in Možina 1999, 156).

Vsako storitveno podjetje želi svoje trženje usmeriti na najdonosnejše tržne segmente. Zato mora oceniti donosnost vsakega segmenta, pa tudi privlačnost segmenta ter cilje in vire podjetja. Ko se odloči, koliko segmentov bo oskrbovalo, lahko zanemari razlike med segmenti ali pa oblikuje različne tržne ponudbe za vsak segment posebej. Pri izbiri ciljnih trgov mora storitveno podjetje upoštevati tudi povezanost med tržnimi segmenti (Potočnik 2004, 203).

Osnove segmentiranja delimo na:

1. demografske (starost, spol, dohodek, stopnja v življenjski dobi),
2. geografske (klimatske, naseljenost, geopolitične enote – lokalne, regionalne),
3. psihografske (osebnost, motivi, življenjski slog, nakupno vedenje),
4. povezane s storitvijo (uporaba, nakupne priložnosti, iskanje koristi, zvestoba porabnikov)

(Potočnik 2004, 204).

3.2 Izbira ciljnih trgov

Podjetja izbirajo ciljne trge šele potem, ko preučijo sedanje in prihodnje kupce ter dejavnike, ki vplivajo na njihovo nakupno vedenje. Nekateri dejavniki lahko podjetje obvladuje, npr.: prodajne cene, oglaševanje, pospeševanje prodaje, medtem ko na druge ne more vplivati, npr.: dejavniki družbenega in tržnega okolja, gospodarski razvoj, tehnološke spremembe, poslovne običaje itd..

Velika podjetja vstopajo na trg na tri načine (Potočnik 2005, 160-163):

- *usmeritev na celotni trg* (nediferencirano trženje), pri katerem zanemarijo razlike med tržnimi segmenti in nastopijo s takim tržnim programom, ki pritegne veliko kupcev. Ta pristop je uspešen, kadar podjetje opredeli celotni trg za ciljni trg in pri tem predpostavlja, da imajo za posamezni izdelek oz. storitev vsi kupci podobne potrebe.

- *koncentriran pristop* (koncentrirano trženje), usmerjenim na en sam segment. Celotni trg sestavlja več segmentov, vendar se podjetje odloči za en segment, ker pričakuje, da bo na njem doseglo največji uspeh.
- *večsegmentni pristop* (diferencirano trženje), kjer podjetje usmeri svoje trženjske aktivnosti na dva ali več segmentov in za vsakega oblikuje poseben trženjski splet.

Ko podjetje oblikuje različne tržne segmente, se mora odločiti, na koliko segmentih bo poslovalo. Ta odločitev je problem pokritja ciljnega trga. Pri odločitvi moramo praviloma upoštevati velikost ciljnega trga in njegovo rast, privlačnost z vidika konkurenčne strukture ter cilje in vire storitvenega podjetja.

Pri ocenjevanju privlačnosti ciljnega trga z vidika konkurenčne strukture mora storitveno podjetje upoštevati pet dejavnikov, (1) delovanja sedanjih konkurentov v panogi, (2) možnih novih konkurentov, (3) dobaviteljev, (4) porabnikov ter (5) nadomestnih storitev in nevarnosti, ki mu grozijo zaradi vpliva teh dejavnikov (Potočnik 2004, 205).

Izbira trga je zelo zahtevna naloga, saj lahko pomeni izbor napačnega trga neučinkovito razporeditev in porabo sredstev. Izbor trgov bo praviloma odvisen od atraktivnosti trga v primerjavi z zmožnostjo podjetja za uspešno delovanje na trgu (Dubrovski v Vidic 1996, 161).

3.3 Pozicioniranje storitev

Pozicija storitve je zaznanost storitve pri odjemalcih oz. javnostih, ki jih storitev zanima v primerjavi s konkurenčnimi storitvami. Pozicioniranje storitve je proces oblikovanja in vzdrževanja razločljivega zelenega imidža o storitvi v primerjavi s konkurenčnimi, v očeh odjemalcev in ostalih ciljnih javnosti. Pri pozicioniranju gre za soočanje s konkurenti v psihi posameznih segmentov javnosti in za konkurenčni boj za mnenje odjemalcev in ostalih segmentov javnosti (Gabrijan in Snoj 1997, 98 v Snoj 1998, 171).

Storitvena organizacija mora pri načrtnem pozicioniranju svojih storitev oblikovati sistem stalnega zbiranja, proučevanja in uporabe informacij o tem, kako različne ciljne javnosti zaznavajo pomembne značilnosti delovanja organizacije oziroma njenih storitev.

V procesu pozicioniranja določene storitve strokovnjaki opredelijo osnovne značilnosti njenega ciljnega imidža, torej tiste značilnosti (dimenzije), ki so pomembne z vidika posameznih ciljnih skupin.

Proces pozicioniranja je možno razdeliti na naslednje stopnje (Snoj 1998, 172):

- ugotavljanje obstoječih pozicij,

- ugotavljanje pozicije določene storitvene organizacije,
- ugotavljanje pozicij storitev konkurenčnih organizacij,
- ugotavljanje idealne pozicije tovrstnih organizacij,
- opredelitev možnih pozicij,
- ugotovitev možnih pozicij določene storitve glede na njene značilnosti, glede na pozicije konkurenčnih storitev in glede na idealno pozicijo tovrstnih storitev,
- predvideni stroški za vsako izmed alternativnih pozicij,
- izbira najugodnejše pozicije (koncept načrtovanega imagea).

Glede na konkurente ima organizacija pri strateškem pozicioniranju zlasti dve osnovni alternativni (Gabrijan in Snoj 1997, 99 v Snoj 1998, 172):

- posnemanje konkurentov (strategija imitacije),
- razlikovanje od konkurentov (strategija eksterne diferenciacije).

3.4 Analiza porabniških trgov in nakupnega vedenja

Dobro poznavanje porabniških trgov in nakupnega vedenja porabnikov je nujno za izdelavo učinkovitih trženjskih načrtov.

Za pripravo trženjskih aktivnosti, njihovo izvrševanje, spremljanje in nadzor je potreben stalen dotok svežih in natančnih podatkov ter informacij o dogajanjih na trgu in v okolju storitvenega podjetja. Vsako podjetje si mora urediti dotok tržnih podatkov in informacij do tržnikov.

Tržni podatki in informacije resnično koristijo samo tistim podjetjem, ki so sprejela tržno usmeritev. Razumljivo je, da nobeno storitveno podjetje ne more zadovoljiti potreb in želja porabnikov, če ne ve, kdo so porabniki njegovih storitev, kakšni so njihovi nakupni motivi, kaj si želijo in potrebujejo, kako njihove potrebe že zadovoljujejo konkurenčne storitve. To pomeni, da je skoraj nemogoče načrtovati uspešno tržno ponudbo, če ne vemo, katere storitve porabnik potrebujejo in kakšne značilnosti (vsebinske in kakovostne) bi morale te storitve tudi dejansko imeti.

Brez tržnih podatkov in informacij storitveno podjetje tudi ne more pripraviti in izvajati uspešnih oglaševalskih aktivnosti in pospeševanja prodaje. Za oblikovanje posameznih trženjskih aktivnosti mora podjetje poznati vedenje porabnikov in njihovo odzivanje na različna komunikacijska sporočila (Potočnik 2004, 189-190).

Na kupčevo vedenje vplivajo štiri vrste dejavnikov: *kulturni dejavniki* (kultura, subkultura, družbeni razred), *družbeni dejavniki* (referenčne skupine, družina, vloge in položaji), *osebni dejavniki* (starost in stopnja v življenjskem ciklusu, poklic, premoženjsko stanje, življenjski slog, osebnost in samopodoba) in *psihološki dejavniki* (motivacija, zaznavanje, učenje, prepričanja in stališča). Poznavanje naštetih dejavnikov je podlaga za ustrezen pristop k porabniku in za njegovo čim boljše zadovoljitev.

Na nakupno vedenje vplivajo trženjske spodbude in spodbude iz okolja, ki pridejo do kupčeve zavesti. Sledi jim vpliv značilnosti kupca in postopek odločanja, končna posledica pa so nakupne odločitve. Tržnik mora vedeti, kaj se dogaja v kupčevi zavesti v postopku od vpliva zunanjih spodbud do nakupnih odločitev. Dve bistveni vprašanji sta torej:

- Kako značilnosti kupca – kulturne, družbene, osebne in psihološke – vplivajo na nakupno vedenje?
- Kako pride do kupčevih nakupnih odločitev?

(Kotler 1996, 173)

Nakupni proces

Kupci se v nakupnih procesih obnašajo različno. Nekateri so zelo racionalni in premišljeno iščejo informacije o lastnostih in ceni blaga, delajo izračune in se posvetujejo, drugi se odločajo na osnovi tega, ali jim je blago všeč ali ne, ali pa tudi sprejmejo namig prodajalca oziroma svetovalca. Nakupna aktivnost je proces, ki teče po nekih stopnjah, ki jih lahko razvrstimo v naslednje sosledje:

1. Občutenje potrebe

Zaznava je osnovna stopnja v procesu zavedanja potrošnika. S pomočjo zaznave potrošnik sprejema stvari in ideje skozi čutila, kar vse vpliva na njegovo obnašanje. Potrošnikovo vedenje je usmerjeno v doseganje njegovih ciljev. To pomeni, da bo reagiral tako, kot se mu dozdeva, da bo najbolje zadovoljil svojo potrebo. Pri tem pa mu pomagajo različni dražljaji, ki jih sprejema iz okolja. Dražljaji so motivi ali spodbude, ki v potrošniku ustvarjajo napetost, ki ga usmerja k določeni aktivnosti. Motivi razkrivajo vzroke potreb in posledično tudi aktivnosti, ki se jih loteva potrošnik. Glede na to, da je vsak potrošnik osebnost zase, bo tudi tolmačenje dražljajev in reakcija nanje specifična. Za potrošnika je pomembno, da oceni situacijo, ki vodi k nakupu.

Situacija, ki vodi potrošnika k nakupu, pa je odvisna tako od dejavnikov, ki zadevajo posameznika (zaznave, motivi, potrebe in stališča) in od dejavnikov, ki se nanašajo na okolje (družina, sosedstvo, kultura, tradicija, pripadnost skupinam, vpliv gospodarstva: dohodek, cene, izdelki, storitve, servisne storitve, komuniciranje s trgovinami in javnostjo itd.). Okolje vpliva na posameznika precej bolj, kot pa more posameznik nadzorovati okolje. Potrošnik lahko reagira zelo različno na podatke iz okolja, in sicer tako, da podatke zavestno sprejme ali zavrne ali pa da jih podzavestno povzame, ter končno, da nanje tudi pozabi.

2. Prednakupna aktivnost

Dejansko občutena potreba je lahko že skoraj toliko kot opravljen nakup. To velja še posebno v primeru osnovnih potreb, kot so potrebe po hrani, pijači itd. Potrebo lahko potrošnik občuti tudi tedaj, ko obstajajo zelo majhne možnosti, da bi dosegel cilj (npr.

nakup avtomobila). Želja po nakupu določenega izdelka je v začetku lahko slabša ali pa močnejša, odvisno od potrebe, ki jo je treba zadovoljiti. Prednakupna aktivnost obsega, kot smo že omenili, več stopenj, in sicer: zavedanje potrebe, iskanje informacij o izdelkih, vrednotenje alternativ in izbiro izdelka. Tisti, ki želi kupiti avtomobil, si ga tako v času prednakupne aktivnosti ogleda v razstavnih prostorih ali izložbah, se posvetuje s prijatelji, znanci, sorodniki ali sodelavci, preuči prospekte, primerja cene itd. Vsaka stopnja prednakupne aktivnosti, od zavedanja potrebe do izbire izdelka, ima večjo verjetnost, da bo potrošnik opravil nakup. Med tem procesom je morebitni kupec zelo dojemljiv za razne sugestije, podatke v obliki nasveta ali informacije s področja komuniciranja.

3. Odločitev o nakupu

Pred odločitvijo za nakup je torej potrebno vrednotiti alternative o pozitivnih in negativnih elementih izdelkov. Ne glede na to, kateri nakupni elementi (pozitivni ali negativni) so močnejši, prihaja do njihovega prelamljanja, križanja. V točki sečišča (konfliktna situacija) pride do odgovora, ali kupiti ali ne. Če se potrošnik odloči za nakup, se zavestno podvrže določenemu riziku, saj proizvoda še ni uporabljal, ne pozna njegove kakovosti, zanesljivosti itd. Prav zaradi tega prihajajo tu v poštev razne informacije, podatki, nasveti, ki potrošniku olajšajo odločitev za nakup.

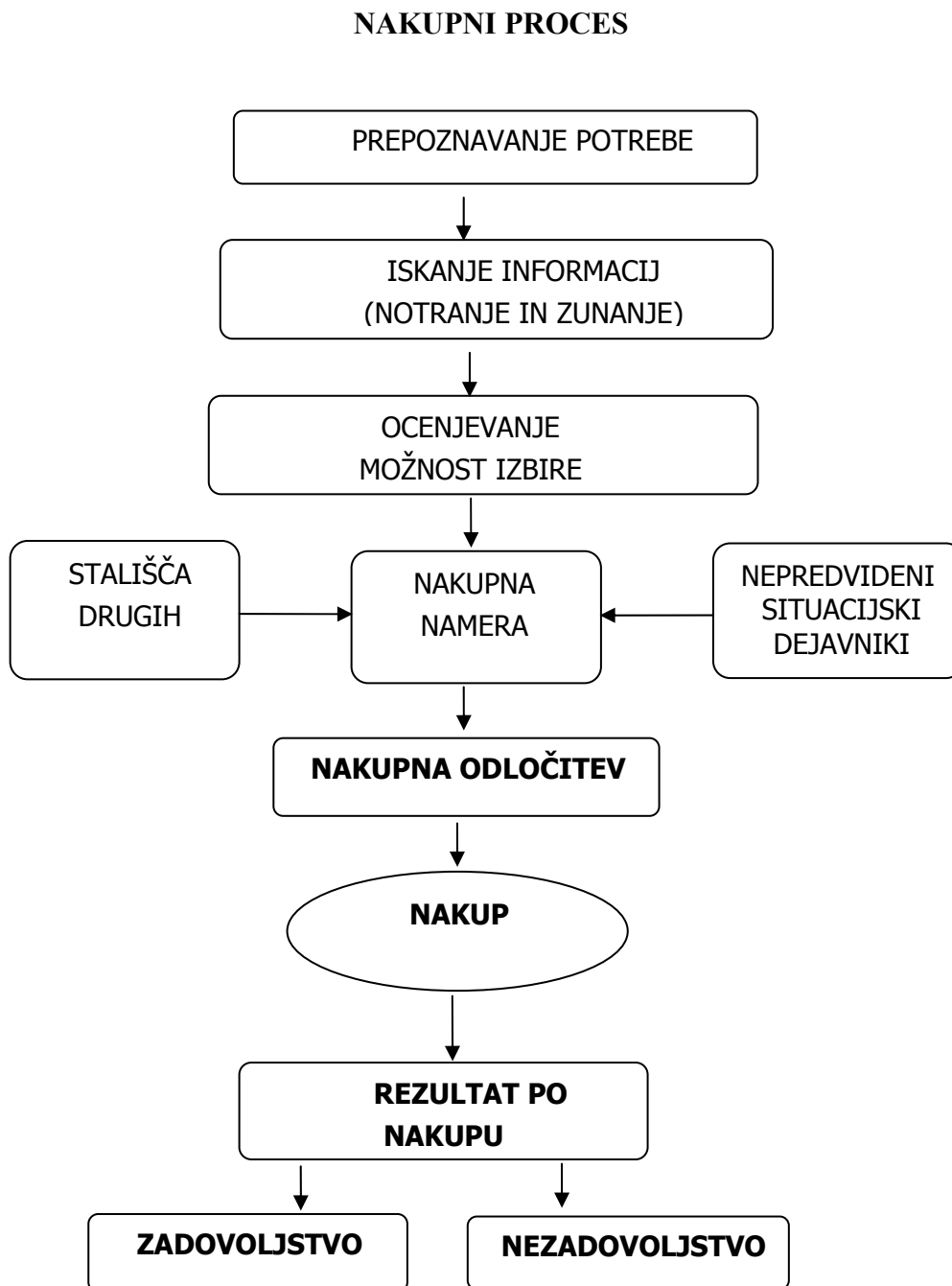
4. Uporaba izdelka

S prodajo izdelka naj ne bi bil sklenjen tudi nakupni proces. Pozornost prodajalca naj bo po končani prodaji usmerjena v to, kako je kupljeno blago uporabljeno, ali se pri tem pojavljajo kakšne težave, neprijetnosti in pomanjkljivosti. Vrednotenje izdelka blaga, ki ga kupec uporablja, je torej usmerjeno v uporabno vrednost izdelka in je sestavljeno iz individualnega ocenjevanja primernosti ali neprimernosti kupljene dobrine. Če pri vrednotenju prevladujejo pozitivni elementi, potem je potreba zadovoljena in cilj dosežen.

5. Ponakupno počutje

Pri uporabi kupljenega izdelka se pri kupcu lahko pojavi neskladje med njegovimi občutki in spoznanji v zvezi s kupljenim predmetom in možnimi alternativami (kognitivna disonanca). Neskladje je tem večje, čim bolj pomembna je bila odločitev in čim bolj so bile privlačne neizbrane alternative nakupa. Zato je v tem času pomoč in zanimanje prodajalca glede zadovoljstva kupca z izdelkom zelo dobrodošla. Če prodajalec na tej stopnji pri kupcu uspe, si ga bo pridobil, ne samo kot nadaljnjega zvestega potrošnika, temveč tudi kot priporočevalca samega sebe, izdelka in prodajnega mesta drugim.

Slika 3.1 Nakupni proces



Vir: Habjanič in Ušaj 1998, 37

3.5 Pomen varstva pri delu in varovanja okolja

Urejenost področja varnosti in zdravja pri delu predstavlja za podjetje enega od ključnih dejavnikov uspešnega poslovanja. Z zagotavljanjem varnega in zdravega dela delavcem, podjetja zmanjšujejo negativne kazalce zdravja, kot je odsotnost iz dela zaradi poškodb na delu, zdravstvenih okvar in drugih bolezni povezanih z delom.

Izpadi učinkovitosti in slabšanje zdravstvenega stanja predstavljajo strošek in jih je mogoče ekonomsko ovrednotiti. Ukrepe intervencij v delovno okolje imenujemo humanizacijski ukrepi in so usmerjeni k oblikovanju dela, ki je za delavca manj obremenjujoče in bolj prijazno. Posledica nižje doživete teže dela je višja raven razpoložljivosti, in zagotavlja stabilnejše vedenje in višjo učinkovitost. Ugodnejše razpoloženje pomeni bolj zdravo, bolj humano in prijetnejše delovno okolje (Molan v Koselj in sodelavci 2002, 401).

Skrb za okolje postaja ena izmed pomembnih nalog managementa. Varovanje okolja mora postati eden od strateških ciljev vsakega podjetja, izvajanje pa mora potekati celostno in dosledno. To pa ne pomeni, da mora podjetje odpravljati le posledice preteklega ekološkega obremenjevanja okolja, ampak predvsem preprečevanje novega obremenjevanja okolja. To mora potekati integrirano s ostalimi področji managementa. Zelo pomembno je, da podjetniški interes ne prevlada nad družbenim in obratno, saj šele v tej relaciji lahko govorimo o usklajenosti, ki se rezultira v celostnem ekološkem managementu, ki je v sožitju tako z ekonomskimi, konkurenčnimi in razvojnimi, kot tudi s socialnimi interesi. Vzroki, zakaj se podjetja odločajo za varstvo okolja so lahko zakonodaja, ekološka odgovornost, optimalni stroški, dobiček, imidž, zahteve trga, razvoj podjetja ter skrb za delovno okolje in delavce.

Globalne ekološke spremembe so opozorilo, da se končuje obdobje »neomejenega gospodarskega razvoja« in da lahko začnemo govoriti o nujnosti aktivnega izvajanja procesa »ekologizacije« podjetja. Vse bolj se zavedamo, da se ekološka prizadevanja in tržno gospodarstvo dopolnjujeta in neobremenjeno okolje se lahko rezultira v osvajanju novih tržišč, povečanju obstoječega tržnega deleža itd (<http://www.sbaza.net/clanek>).

Podjetniško filozofijo vodenja z naravovarstvenim poudarkom prepoznamo v podjetju po naslednjih sestavinah:

- sprejemanju družbene in s tem tudi ekološke odgovornosti,
- odgovorni rabi naravnih virov,
- aktivnemu iskanju poti za izdelke primerne okolju, proizvodnih postopkih in načinih ravnanja z odpadki,
- prizadevanju za integrirano zasnovo varstva okolja,
- pripravljenost za dvosmerno komuniciranje z javnostjo o naravovarstveni problematiki.

Vodstvo podjetja mora poskrbeti, da skrb za okolje postane sestavni del kulture podjetja oz. skrb, vrednota, obveznost in pravica vseh zaposlenih. Glavna naloga vodstva je predvsem sistematično spodbujanje interne ekološke zavesti vseh zaposlenih s pomočjo motivacije in če je potrebno tudi z omejitvami (<http://www.sbaza.net/clanek>).

Okoljevarstveno trženje ali zeleno trženje je ena od številnih možnosti za oblikovanje konkurenčne prednosti. To, kar mora podjetje spoznati, je dejstvo, da proizvodnja in trženje, ki sta usklajena z okoljevarstvenimi zahtevami, zagotavlja pomembno tržno prednost. Pri varovanju okolja lahko organizirano delujejo posamezniki, podjetja, interesne skupnosti in vlada, ki spremljajo ukrepa za varovanje okolja, v katerem živimo. Med okoljevarstvenim zavedanjem in dejanskim ravnanjem so pogosto velike vrzeli (Potočnik 2005, 481).

V svetu se vse bolj uveljavlja tako imenovani globalni sistem kakovosti, ki v osnovi pomeni zlasti to, da se v proces zagotavljanja kakovosti v podjetju vključi tudi skrb za okolje, zdravje in varnost zaposlenih. V ta proces se mora vključiti vsak zaposleni tako vodstveni kader, kot tudi delavci v proizvodnji in drugi (Strašek 1998, 11).

Na področju transporta se v zadnjem času namenja veliko pozornost varovanju okolja. Tako imajo ekološko prijazna vozila prednost pri delitvi dovolilnic za mednarodne prevoze, nekatere države pa sploh ne dovolijo več prevozov z ekološko zastarelimi vozili. Avstrija in Nemčija pri višini cestnine upoštevata starost vozila. Starejše ko je vozilo, več cestnine mora plačati.

3.6 Pomen uporabe novih informacijskih tehnologij

Tehnični napredek, posebno v transportni in informacijski tehniki, spada med pomembnejše multiplikatorje za razvoj mobilnosti v državi. Nastala je nova potreba po kvalifikacijah in dejavnostih, kar je povzročilo povpraševanje po zaposlenih in mobilnosti le-teh. Nastale so tudi nove gospodarske veje in poklici, medtem ko drugi izgubljajo svoj pomen. Posebno v zadnjih dvajsetih letih sta informacijska in komunikacijska tehnologija vgrajeni v gospodarstvo in upravo. (Meier 1999, v Bobek 2002, 29)

(Bavec 2005, Finance 62/2005):

V svetu se dramatično spreminja menedžerski odnos do informacijske tehnologije. Tudi v Sloveniji vodstva podjetij spoznavajo, da je lahko vlaganje v informatiko strateška naložba, s katero podjetje okrepi svoje konkurenčne prednosti na trgu in tako bistveno dvigne svojo vrednost.

Bavec poudarja, da informacijska tehnologija nima več vpliva zgolj na učinkovitost in organizacijo podjetja, temveč je odločilno udeležena pri oblikovanju

sloga in celo filozofije poslovanja. In prav to je tisto, kar daje po informatiki čedalje višjo poslovno vrednost. Ta se po eni strani kaže v finančnih kazalcih, saj različne študije potrjujejo, da vlaganja v informatiko veliko bolj zvišujejo vrednost podjetja kot večina drugih. Izjema so le vlaganja v visoko tehnologijo v proizvodnji. Po drugi strani pa prinaša visoka stopnja informatizacije poslovnih procesov vrsto drugih in nekoliko teže merljivih poslovnih učinkov, predvsem veliko večjo organizacijsko prožnost in odzivnost na tržne in tehnološke spremembe. Prilagodljivost pa je v današnji globalni ekonomiji ena najbolj cenjenih podjetniških lastnosti.

Čas, v katerem se pokažejo učinki vlaganj v informacijsko tehnologijo, je čedalje krajši, kar postavlja v ospredje menedžerskih izzivov predvsem organizacijsko prilagodljivost. Zato podjetja iščejo zunanje partnerje, ki jim ne zaupajo le skrbi za upravljanje in razvoj svojih informacijskih sistemov, ampak za celotne sklope informacijskih in nanje vezanih poslovnih storitev. To je pojav, ki ga poznamo pod različnimi imeni. Lahko mu rečemo outsourcing, lahko pa tudi virtualizacija organizacij, poslovanje na zahtevo in podobno. V svetu je ta praksa že precej uveljavljena, v Sloveniji pa se šele prebija, čeprav imamo, kot pravi dr. Bavec, veliko podjetij, ki lahko ponudijo strokovno izjemno kakovostne in tudi zanesljive storitve na tem področju (<http://www.finance-on.net/print.php?id=116208&tip=1>).

Informacijske tehnologije niso več le dodatek poslovanju, temveč postajajo ključnega pomena za uspeh vsakega sodobnega podjetja. Tehnologije se zato selijo iz računalniških sob tudi v sobe vodilnih ljudi v podjetjih.

Z uvedbo informacijskih tehnologij v poslovna okolja se je spremenilo marsikaj, še zlasti na področju storilnosti in učinkovitosti poslovanja. Hitrejša komunikacija, preprosto ustvarjanje vsebin in dostop do ključnih poslovnih podatkov ter izboljšanje odnosov s kupci in partnerji so le nekatere prednosti uporabe informacijskih tehnologij v poslovnih okoljih. Poleg izboljšav poslovnih procesov pa so se pojavili tudi številni novi procesi, ki so se lahko pojavili izključno zaradi prisotnosti informacijskih tehnologij. Lep primer so elektronske tržnice, ki jih s pridom uporabljajo gospodarske panoge, kot so aeronavtika, farmacija, trgovina in proizvodnja. Elektronske tržnice namreč omogočajo hitro ter učinkovito iskanje dobaviteljev in kupcev, obenem pa znižujejo stroške poslovanja.

Kljub vsemu pa se podjetja soočajo s številnimi izzivi, s katerimi se bodo morala spopasti, če želijo unovčiti svoja vlaganja v informacijske tehnologije ter ohraniti in povečati konkurenčno prednost, ki jo s seboj prinaša računalništvo. Med najpomembnejše izzive lahko uvrstimo učinkovitejše sodelovanje in izkoristek vlaganj v človeški kapital, zniževanje stroškov informacijskih tehnologij, izboljšanje varnosti infrastrukture in podatkov ter povečanje povezljivosti med zaposlenimi, partnerji in strankami.

Z vključitvijo Slovenije v Evropsko unijo bo za slovenska podjetja postalo še bolj pomembno, da bodo znala izkoriščati znanje svojih zaposlenih in zniževati stroške poslovanja. Oba cilja je mogoče doseči s premišljeno uporabo informacijskih tehnologij in integracijo tehnologij v poslovno strategijo podjetij. Podjetja so zdaj namreč v položaju, ko morajo spoznati, da tehnološka vprašanja niso več le vprašanje novih osebnih računalnikov in strežnikov, temveč morajo postati tema pogovorov na najvišji ravni v podjetju, saj lahko strateška uporaba ter razumevanje tehnologij ključno prispevata k uspehu. Vlaganje v računalniške tehnologije lahko omogoča tudi bistveno povečanje storilnosti in posledično tudi večji uspeh na trgu. Informacijske tehnologije so nepogrešljiv del poslovanja, uspešna pa bodo lahko le tista podjetja, ki bodo spoznala in izkoristila prednosti, ki jih tehnologije ponujajo.

V zadnjih letih je prišlo do velikega napredka na transportnih sredstvih, zato se je spremenila tudi transportna tehnika, na primer s kontejnerji. Zelo se je razširilo tudi elektronsko poslovanje, kar vpliva na krajše dobavne roke, ugodnejše prodajne pogoje in kakovostno izvajanje storitev.

Na osnovi informacijske tehnologije se v zadnjem času uporabljajo sistemi za :

- identifikacijo pošiljk pri nakladanju, prekladanju in razkladanju blaga,
- on-line sledenje pošiljk,
- avtomatsko spremljanje gibanja tovornih vozil,
- boljša komunikacija z vozniki z uporabo mobilne telefonije,
- lažja orientacija voznika z uporabo potovalnega računalnika.

3.7 Politika cen

Med vsemi spremenljivkami trženjskega spleta je cena najbolj prilagodljiva. Podjetja lahko prilagodijo cene mnogo lažje in hitreje kot modificirajo izdelek ali storitev, spremenijo program oglaševanja ali preuredijo svoj distribucijski sistem. Podjetje ceno lahko takoj prilagodi in odgovori na aktivnosti konkurentov ali spremenjeno povpraševanje. Največja pomanjkljivost je ta, da lahko tudi konkurenti prav tako hitro prilagodijo svoje cene.

Cena neposredno vpliva na prihodek in dobiček in s tem na dolgoročno uspešnost in razvoj podjetja, vendar je odvisna hkrati od novih izdelkov, promocijske aktivnosti in oskrbovanja distribucijskih kanalov, kar pa je mogoče spreminjati in prilagajati le v daljšem časovnem obdobju (Potočnik 2005, 223).

S cenovnimi cilji podjetje določi, kaj želi doseči z oblikovanjem cene. Cenovni cilji morajo biti merljivi, tako da jih podjetje lahko ovrednoti. Ker cenovni cilji vplivajo na odločitve na drugih področjih, na primer na proizvodnem in finančnem, morajo biti usklajeni s poslanstvom in cilji podjetja. Praviloma podjetje razvije tri glavne cenovne cilje: ohranitev sedanjega stanja, povečanje prodaje ali tržnega deleža in povečanje

dobička. Nekatera podjetja kombinirajo te cilje pri določanju pomena cene pri izvajanju trženjskih aktivnosti (Potočnik 2005, 224).

Pri odločanju o prodajnih cenah storitev je treba upoštevati vse dejavnike, ki sooblikujejo delovanje cen na odjemalce. Cene so tudi ena izmed najbolj prilagodljivih sestavin storitev. Hkrati pa so cene tudi eden večjih problemov, s katerimi se organizacije soočajo. Pri odločanju o cenah se pojavijo številne napake, med katerimi so najpogostejše: zgolj stroškovno orientirano oblikovanje cen, cene ne sledijo spremembam na trgih (stanjem in gibanjem ponudbe in povpraševanja, tehnološkim spremembam, spremembam v vrednotah in podobno), oblikovanje cen brez upoštevanja drugih elementov ponudbe, premalo diferencirane cene za različne storitve in tržne segmente (Snoj 1998, 68).

Odjemalci ne kupujejo storitev kot stvari oziroma procesov, pač pa kupujejo skupke koristi, ki so posebljeni v določeni storitvi. Cena storitev pomaga odjemalcu oblikovati predstavo o kakovosti, vrednosti in prestižu v zvezi s to storitvijo, v kolikor se povezuje z ostalimi sestavinami njene ponudbe oziroma izvajanja (Eckles 1990, 202 v Snoj 1998, 68).

Dejavniki, ki vplivajo na cenovne odločitve (Snoj 1998, 69,70):

1. Notranji dejavniki:

- Cilji na različnih ravneh organizacije. Gre za cilje kot na primer rentabilno poslovanje organizacije, maksimiranje tekočega dobička, maksimiranje tržnega deleža, vodilni položaj v zvezi s kakovostjo izdelka.
- Strategije na različnih hierarhičnih ravneh v organizaciji. Organizacija usmerja svoje poslovanje glede na različna strateška izhodišča oziroma glede na različne strategije na različnih ravneh organizacijske hierarhije. Temu primerno tudi oblikuje cene svojih storitev. Če organizacija zasleduje kot temeljno strateško usmeritev stroškovno vodstvo, bo oblikovala cene na nižji ravni kot tekmeči. Če bo poskušala doseči boljše izide s pomočjo diferenciranja svoje ponudbe, bodo tako usmerjene tudi odločitve na področju cen storitev, če se bo osredotočila na specifične ciljne skupine, bo tudi cene prilagajala specifično tem skupinam odjemalcev.
- Stroški. Cene morajo biti praviloma take, da pokrivajo vse neposredne stroške razvoja, prodaje, izvajanja oziroma distribucije in druge neposredne stroške v zvezi s storitvijo, da pokrijejo del posrednih stroškov, povezanih s storitvijo, ki so bistveni za poslovanje organizacije in hkrati prinašajo določeno stopnjo dobička za podjetnost in tveganje. Organizacije si prizadevajo znižati stroške, kar jim omogoča znižati cene in pridobiti boljši položaj v primerjavi s konkurenti. V ta namen morajo imeti dobro organiziran in razgrajen

računovodski sistem, ki jim pokaže možnosti v okviru stroškov na različnih ravneh zasedenosti zmogljivosti.

- Organizacijski dejavniki. Poslovodstvo storitvene organizacije se mora odločiti, kdo bo oblikoval cene. Organizacije imajo različno organizirane procese določanja cen. V malih organizacijah cene največkrat oblikuje poslovodstvo organizacije in le izjemoma vodstvo marketinga oziroma prodaje ali računovodstva. V velikih organizacijah pa je odločanje o cenah pogosto v pristojnosti vodje organizacijske enote oziroma programa. Pri prodaji storitev, namenjenih organizacijam, je prodajno osebje pooblaščen za pogajanja z odjemalci o cenah storitev, ki jih ponujajo v določenih cenovnih okvirih. Poslovodstvo v teh organizacijah oblikuje cenovno politiko in v teh okvirih pogosto tudi potrjuje cene, ki jih predlagajo zaposleni na nižjih ravneh hierarhije, med njimi tudi prodajno osebje.

2. Zunanji dejavniki

- Tipi trgov glede na intenzivnost konkuriranja oziroma vloga države pri tem. Na cenovne strategije storitev organizacije vpliva tudi število in značilnosti predvsem njenih neposrednih konkurentov. Storitvena organizacija mora med drugim ugotoviti razmerje stroškov v svoji storitvi v primerjavi s stroški konkurenčnih storitev in pri tem videti ali ima stroškovne prednosti ali ne. Poznati mora tudi ostale značilnosti vsake konkurenčne storitve (image, kakovost, količino, uporabo kanalov in podobno) ter njihovo povezanost z odjemalčevim zaznavanjem cen svojih storitev.

Na monopolnem trgu je dominanten en ponudnik/izvajalec storitve. Če gre za organizacijo v državni lasti, lahko oblikuje ceno storitve zelo različno, in sicer je ta cena lahko pod stroški, ker je storitev pomembna za odjemalce z majhno kupno močjo. V tem primeru država razliko med stroški in ceno njenih storitev subvencionira. Lahko pa organizacija oblikuje ceno storitev nad stroški. V takem primeru lahko država zaradi svoje vloge organizaciji med drugim skuša zmanjšati povpraševanje po svoji storitvi (demarketing) ali skuša dobiček povečati in podobno. V vodenem monopolu država običajno dovoli, da organizacija do določene stopnje prilagaja cene in tako ohrani ter širi poslovanje. Organizacija, ki deluje v stanju nereguliranega monopola, je pri oblikovanju cen svobodna. Običajno (zaradi različnih razlogov) organizacije za svoje storitve ne zaračunavajo oderuške ravni cen. Gre za to, da ne želijo pritegniti konkurentov ali pa hočejo hitro prodreti na trge z nizkimi cenami ali pa se izogibajo morebitnim državnim omejitvenim ukrepom.

- Zaznavanje cen in vrednosti s strani odjemalcev. Odjemalci so odločilni dejavnik pri odločanju ali je cena storitve primerna ali ne, zato morajo odločitve o cenah izhajati iz tega zornega kota. Tisti, ki odločajo o cenah, morajo poznati razloge nakupa in lastnosti storitve, ki so za odjemalca zlasti pomembne. V odjemalce naravnano določanje cen storitev pomeni, da v organizaciji ne smejo najprej oblikovati storitve, tehnologije njenega izvajanja in marketinga zanjo ter šele nato oblikovati ceno, pač pa morajo najprej analizirati potrebe odjemalcev in med drugim tudi njihovo zaznavanje različnih cen pri različnih izvedbah prihodnje storitve v primerjavi s cenami konkurenčnih storitev.
- Cenovna elastičnost povpraševanja. Odjemalci primerjajo vložke za pridobivanje različnih storitev s koristmi, ki jih le-ti nudijo. Zato morajo tisti, ki so v organizaciji soodgovorni za oblikovanje cen, razumeti odnos med cenami lastnih in konkurenčnih storitev ter povpraševanjem po njih. Razmerje med ceno in iz nje izhajajočim povpraševanjem prikazuje krivulja povpraševanja. Cena in povpraševanje sta običajno obratno sorazmerni ali, če je cena visoka, je povpraševanje nizko in obratno (izjema so prestižne storitve). Organizacije si prizadevajo meriti krivulje povpraševanja za svoje storitve, pri čemer morajo upoštevati tudi različne tipe trgov, pozorni morajo biti na to, da izločijo vpliv drugih dejavnikov na primer oglaševanja, ker sicer vpliv cene ne bo razviden.
- Drugi zunanji dejavniki, ki vplivajo na odločanje o cenah so: uveljavljenost znamk konkurenčnih storitev, spremembe v potrebah, stališčih, preferencah in pričakovanjih odjemalcev, razvoj vrednot, vladni ukrepi, zakonodaja, razvoj tehnologije in podobno. Tudi ti dejavniki se prepletajo z odjemalčevim zaznavanjem cen in so torej s cenami vzročno posledično povezani.

V medorganizacijskem trženju podjetja odpravljajo popuste na ceno po ceniku. Običajni popusti so količinski popust, funkcionalni popust, plačilni popust, nadomestila, rabati in sezonski popusti.

Podjetja se poslužujejo tudi razlikovanja cen. Namen razlikovanja cen je, da podjetje enak izdelek ponudi različnim porabnikom po različnih cenah. Razlikovanje cen je sestavni del trženjske strategije, ki naj zagotovi podjetju večjo prodajo, kot bi jo doseglo pri strategiji enotnih cen. Najpogostejše oblike razlikovanja ali diferenciacije cen so: *razlikovanje po vrstah kupcev*, ki je primerno tam, kjer se kupci pomembno razlikujejo po kupni moči, *razlikovanje cen po tržnih območjih* ali prostorsko razlikovanje pomeni, da podjetje prodaja enak izdelek po različnih cenah na različnih geografskih področjih (npr. na domačem in tujih trgih), *razlikovanje po času*, je značilno tam, kjer nastajajo velika nihanja v povpraševanju (npr. turistična ponudba po nižjih cenah izven glavne sezone), *razlikovanje po*

prodajnih količinah, ko prodajalec svojih cen neposredno ne znižuje, ampak odobri kupcu po vnaprej določeni lestvici rabat.

Poseben primer razlikovanja cen je znižanje cene pod lastno ceno, da bi podjetje s tem na določenem trgu izrinilo druge konkurente. Takšna diskriminacija ali dumpinška cena je gospodarski prekršek, določeni pa morajo biti tudi kriteriji, kdaj je znižanje cene mogoče šteti za nelojalno dejanje (Potočnik 2005, 242).

3.8 Upravljanje odnosov s strankami

Potreba po iskanju novih virov dohodka je osnova za poslovno rast. Navadno to pomeni pridobivanje novih strank, vendar je v večini industrijskih panog trg že zasičen in zato lahko podjetja dosežejo najvišjo možno rast le s pomočjo že pridobljenih strank oziroma z upravljanjem odnosov s strankami (angl. Customer Relationship management ali CRM).

Upravljanje odnosov s strankami je koncept in način vodenja, ki povezuje nove, drugačnim potrebam strank prilagojene trženjske aktivnosti, povezane z uporabo sodobne informacijske tehnologije in ponuja odgovor na vprašanje, kako učinkovito uporabljati shranjene podatke o strankah in v vseh življenjskih obdobjih zadovoljevati njihove potrebe ter s tem ustvarjati najvišji nivo zadovoljstva. Ustvarjanje zadovoljstva zahteva poznavanje stranke, kar pomeni spremljanje stranke v vseh njenih interakcijah s podjetjem in zajemanje podatkov iz vseh virov, preko katerih stranka komunicira s podjetjem ter njihovo združevanje v ustrezen informacijski sistem s celovitim pogledom na stranko. Po eni strani postaja upravljanje odnosov s strankami pomemben del poslovne strategije podjetja, kjer podjetja skušajo optimizirati vsakršne stike s strankami, po drugi pa ravno nove tehnologije in orodja s pomočjo interneta omogočajo celovito individualno obvladovanje strank.

Upravljanje odnosov s strankami je strateško razvijanje odnosov z donosnimi strankami, katerega namen je: povečati število strank, doseči visoko raven ponovnih nakupov, obdržati najdonosnejše kupce, povečati vrednost nakupov, odzivati se proaktivno v "očeh kupca" in ne "izdelka", skozi pristne odnose graditi zvestobo kupcev, s kupci ustvariti doživljenjske odnose.

Podjetja bodo v prihodnosti prisiljena oblikovati in izpopolnjevati trženjsko-strateške koncepte, ki bodo povezovali vrsto aktivnosti, podprtih z informacijsko tehnologijo in usmerjenih neposredno na stranko. Ta bo vedno pogosteje morala dobiti več kot pričakuje. Upravljanje odnosov s strankami kot visoko specializirano informacijsko področje bo v naslednjih desetletjih predstavljalo ključ do pridobivanja konkurenčnih prednosti ter končno dostop do samega trga.

Slika 3.2 Primerjava med tradicionalnim trženjskim pristopom in upravljanjem odnosov s strankami

	Tradicionalno trženje	⇒	Upravljanje odnosov s strankami
Cilj	"Prodaj"		"Ustvari zvestega kupca"
Fokus	Pridobivanje novih strank		Zadržati kupca vse življenjsko obdobje
Časovni okvir	Kratkoročni		Srednje in dolgoročni
Glavni kazalci uspešnosti	Tržni delež, donosnost izdelka, zadovoljstvo strank		Delež donosnih kupcev, delež v "denarnici" kupca
Poznavanje strank	Navade segmenta strank, redne tržne raziskave		Navade posameznikov, spremljanje vedenja in napovedovanje
Izdelek	Samo izdelek		Sistem dodane vrednosti izdelka in po prodajne storitve
Cena	Splošno zniževanje cen		Cenovna diferenciacija posebej za zveste kupce
Prodajne poti	Tradicionalne poti, prodajalci kot osamljeni lovci		Nove prodajne poti, avtomatizacija prodaje
Komunikacija	Enosmerna, usmerjena v blagovno znamko		Dvosmerna, dajanje informacij

Vir: Cap gemini Ernest&Young, 2001

Paul Postma, priznani strokovnjak s področje trženja pravi (<http://www.finance-on.net/show?id=34121&pool=gv>):

- Petdeseta so bila čas produkcijske ekonomije. Kmalu po vojni kupci niso bili posebno izbirčni in znana izjava Henryja Forda "Dobite lahko kakršnokoli barvo avtomobila, samo da je ta črna" ni prav nič vplivala na prodajo njegovih avtomobilov. Kupci so potrebovali le informacijo, da je izdelek dosegljiv.
- Šestdeseta je zaznamovala ekonomija spodbujanja prodaje in distribucije. Ponudba je bila dovolj velika, da je zadostila povpraševanju in se je še

povečevala. Napori podjetij so bili usmerjeni v razvoj distribucije in izobraževanje prodajalcev.

- Sedemdeseta je zaznamovala ekonomija kakovosti in množičnega trženja. Ponudba je prvič presegla povpraševanje in kupec je postal kralj, ki je lahko izbiral med množico izdelkov. Prišel je čas oddelkov trženja, ki so morali identificirati ciljne trge, opredeliti izdelke, ki naj zadovoljijo izbrane trge, in poiskati pravo promocijo, distribucijo in ceno.
- Osemdeseta so bila čas tržnih niš in oskrbovanja strank. Kupci so postali zahtevnejši in prilagoditi jim je bilo treba ponudbo. Podjetja so se branila konkurence in povečevala prihodke z iskanjem tržnih niš. Tržniki so se znašli pred izzivom, kako kupca, ki so ga že pridobili za nakup, prepričati, da ostane zvest njihovi blagovni znamki.
- V devetdesetih se je upravljalo podatke o strankah. Na trgu je bila poplava izdelkov in storitev tako rekoč enake kakovosti, torej kakovost ni mogla več zagotavljati večje prodaje. Tudi tržne niše so postajale čedalje ožje. S podatkovnimi bazami so tržniki ponudili model upravljanja ključnih kupcev. Nanje so se obračali s posebej naslovljeno pošto, s telefonskimi klici ... in jih prepričevali o prednosti svojega izdelka oziroma storitve.
- Zdaj smo vstopili v obdobje upravljanja odnosov s strankami.

4 OPIS PODJETJA IN STORITVE

4.1 Predstavitev podjetja

Logotip: Steeltrans d.o.o.

Firma: Steeltrans, promet, storitve, trgovina d.o.o.

Sedež podjetja: Cesta železarjev 8, Jesenice

Osnovna dejavnost: Prevoz blaga v cestnem prometu

Šifra dejavnosti: 60.240

Osnovni kapital: 10.000.000,00 sit

Število zaposlenih: 17

Datum ustanovitve: 1.8.1994

Podjetje Steeltrans d.o.o. se ukvarja s prevozi blaga v cestnem prometu, tako doma kot v tujini in s storitvami 40-tonskega avtodvigala.

Ustanovljeno je bilo 1.8.1994 s privatizacijo cestnega transporta Železarne Jesenice. Takratna politika železarne je določala, da se morajo privatizirati vsi deli, ki niso neposredno vezani s proizvodnjo. Tako je takratnih 25 delavcev cestnega transporta postalo tehnološki višek Železarne Jesenice. Pogoj za zagotovitev dela za te delavce je bila ustanovitev nove družbe in prevzem delavcev. Od železarne smo morali odkupiti ves vozni park in vzeti v najem poslovne prostore. Ta nam je zagotavljala delo kot »prvi med enakimi«. Na začetku poslovanja smo poslovali predvsem z nasledniki Železarne Jesenice, največ z družbami Acroni, Fiprom in Elektrode, s časom pa smo se preusmerili tudi na druge partnerje. Vendar pa je Acroni še vedno naš najmočnejši partner, s katerim dosegamo nekaj več kot 40 % realizacije. Zanj opravljamo predvsem prevoze po tehnoloških linijah proizvodnje in prevoze pri izvozu blaga. Naš največji kupec pri mednarodnih prevozih je Alpetour d.d. Škofja Loka, z avtodvigalom pa delamo za večja in manjša gradbena podjetja pa tudi za druge stranke, ki potrebujejo nakladanje, razkladanje ali prestavljanje bremen težkih do 40 ton.

Danes je v podjetju zaposlenih 17 delavcev, od tega direktor, 13 voznikov in 3 delavci v režiji. Lastniki podjetja so trije z različnimi deleži, od tega eden z večinskim deležem 51 %. Družba ima lastni delež, ki v osnovnem kapitalu predstavlja 6,4%.

Naš vozni park obsega 40-tonsko avtodvigalo, 11 kamionov nosilnosti od 8 t do 25 t. Ustvarjamo okrog 150 milijonov sit letnega prihodka od poslovanja. Produktivnost dela smo v letih, kar je podjetje zasebno, precej povečali, saj obseg dela, ki ga je prej opravljalo 25 delavcev, sedaj opravi 17 delavcev. To gre pripisati precej drugačni miselnosti delavcev in spremembam navad, ki so jih dobili v prejšnjem sistemu. Večina

delavcev se zaveda, da je obstoj in razvoj podjetja v veliki meri odvisen od tega, da so stranke zadovoljne, saj v nasprotnem primeru ne bodo naročale prevozov, to pa pomeni, da ne bo pritoka denarja in s tem plač. Delavci se zavedajo, da smo odvisni predvsem od sebe in svojega dela, saj nimamo nobenega dobrotnika, ki bi nam poklonil denar za plače, ampak je treba plače zaslužiti.

V podjetju si prizadevamo za ohranitev dobrih medorganizacijskih odnosov in dobro vzdušje med zaposlenimi nasploh, saj to pripomore k najboljši učinkovitosti in inovativnosti. K vodilnim ciljem obnašanja sodi tudi težnja po uspešnem trženju naših storitev in s tem po dobičku oziroma povečanju kapitala, s katerim bomo lahko poskrbeli za nadaljnji razvoj.

Delovanje podjetja Steeltrans d.o.o. se mora stalno prilagajati sprotnim zahtevam naših strank. Trudimo se, da s prerazporejanjem delovnega časa voznikov in z drugimi ukrepi zagotovimo stalno pripravljenost voznikov in opravljamo storitve po željah in zahtevah naših strank.

Smoter podjetja je izvedba in trženje storitev, ki so izvedene v skladu z domačimi in mednarodnimi standardi, na ekonomičen način, s čim manjšim vložkom delovnega časa, surovin, energije in drugih naravnih virov ob čim večjem zagotavljanju varstva okolja ter varnosti in zdravja zaposlenih. *Smoter* podjetja je tudi dobiček in rast premoženja v dolgem roku, saj to zagotavlja boljšo kakovost življenja vseh udeležencev v poslovanju in s tem v širši družbi.

Poslanstvo podjetja je zagotavljanje kvalitetnih storitev našim strankam tako prevoznih kot tudi storitev z avtodvigalom. Te storitve so tisto, kar podjetje posebnega nudi okolju. Naše podjetje je eno redkih na Gorenjskem, ki ima avtodvigalo z možnostjo dvigovanja do 40 t težkih bremen.

Vizija podjetja je doseganje postavljenih ciljev in stalen napredek poslovanja na vseh področjih.

To bomo uresničili:

- z vključevanjem dobaviteljev, odjemalcev in ostalih poslovnih partnerjev, z izboljševanjem kakovosti storitev in zmanjševanjem onesnaževanja okolja,
- z zagotavljanjem varnosti prevozov in odgovornosti za zaupano nam blago,
- z urejenostjo tehničnih sredstev, s katerimi izvajamo storitve,
- z usposobljenostjo, zanesljivostjo in prijaznostjo vseh zaposlenih do odjemalcev naših storitev,
- z obveščanjem in osveščanjem vseh zaposlenih za doseganje postavljenih ciljev in napredek poslovanja na vseh področjih.

Podjetje želi postati odlična družba na področju izvajanja storitev prevozov blaga v cestnem prometu in storitev avtodvigala v vseh pogledih, ki jih vsebuje pojem poslovne odličnosti.

Slika 4.1 Avtodvigalo



Vir: arhiv Steeltrans

4.1.1 Organiziranost podjetja

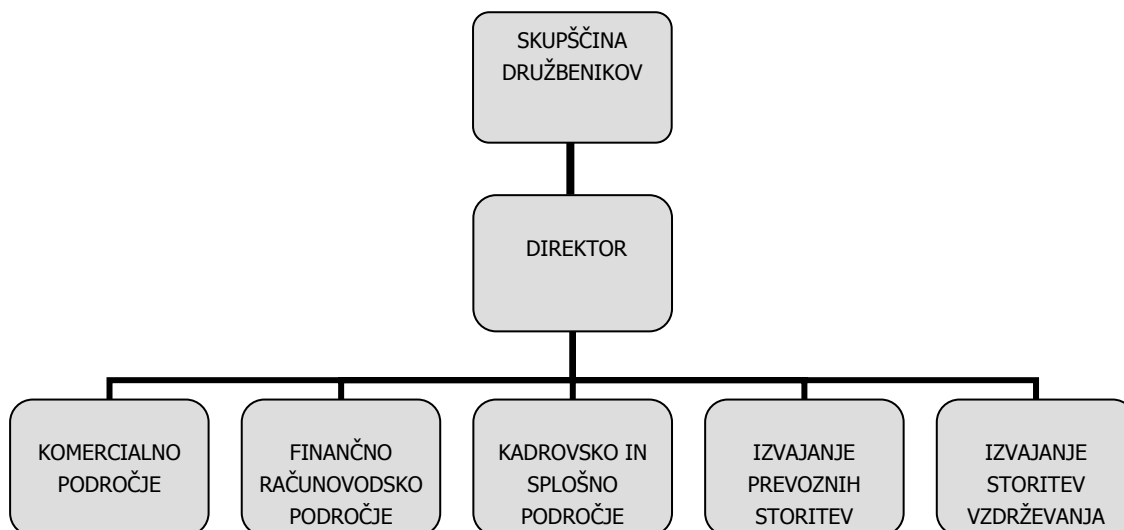
Organiziranost podjetja se nanaša na urejanje struktur in procesov za čim boljše delovanje podjetja. Struktura organiziranosti je skupno zasnovana ter formalizirana za uspešno in učinkovito delovanje podjetja.

Steeltrans je po velikosti majhna družba z omejeno odgovornostjo. Leta 1994 so jo ustanovili 4 družbeniki. Odnosi med družbeniki so urejeni z družbeno pogodbo. Pravice, ki jih imajo družbeniki pri upravljanju družbe, se uresničujejo v okviru skupščine. Družbo vodi direktor, ki ga imenuje skupščina.

Organiziranost podjetja je bila v preteklosti pretežno funkcijska, z delegiranjem navzdol. Z zamenjavo vodstva skušamo uvesti teamsko delo, saj je uspeh podjetja, še posebej če je majhno, odvisen od vsakega posameznika, ki se mora vključiti v celoto. Vsak ima možnost povedati svoje predloge za boljše in racionalnejše delo. Glavne odločitve še vedno sprejema direktor, ki je tudi odgovorna oseba podjetja.

Pri organiziranju tekočega dela in poslovanja upoštevamo predvsem racionalnost in smotrnost, s tega vidika pa je nujno potrebno, da posamezni delavci po potrebi opravljajo tudi različne delovne naloge.

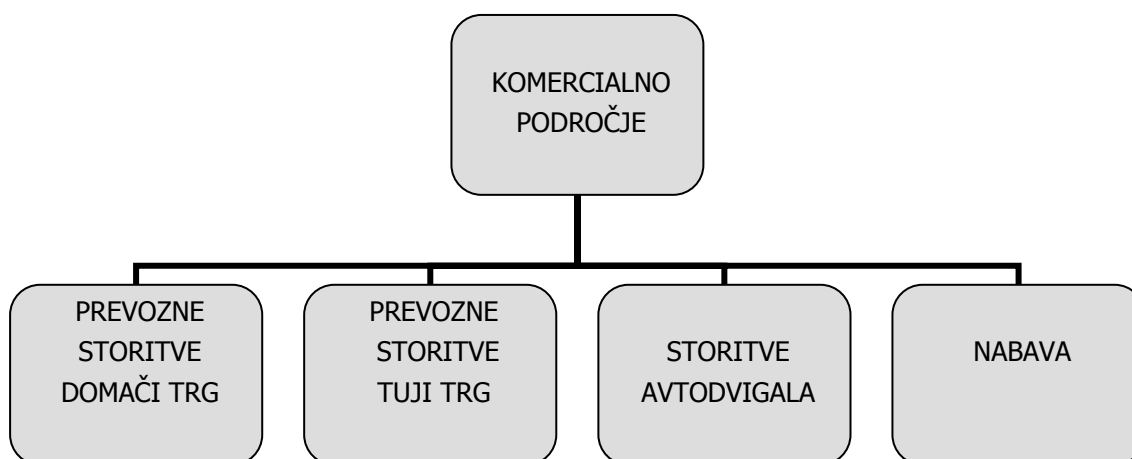
Slika 4.2 Organizacijska shema podjetja Steeltrans d.o.o.



Vir: arhiv Steeltrans

Predstavitev programov podjetja:

Slika 4.3 Organigram za komercialno področje



Vir: arhiv Steeltrans

Prodaja prevoznih storitev na domačem trgu

Na domačem trgu opravljamo prevoze blaga s kamioni nosilnosti od 8 t do 25 t. S kamioni, ki smo jih odkupili ob privatizaciji od Železarne Jesenice, opravljamo predvsem prevoze po notranjih tehnoloških linijah podjetja Acroni. Tako z 8-tonskim in 15-tonskim samonakladalnim kamionom prevažamo jekleni odpadki v kontejnerjih iz obratov na Koroški Beli in na Javorniku v deponijo starega železa. S tremi 25-tonskimi vlačilci prevažamo železne bloke iz hladne valjarne v valjarno debele pločevine. Za druga manjša podjetja pa prevažamo različen material največ lokalno po Jesenicah, manjše količine pa po Sloveniji.

Ena od ključnih strateških dejavnosti je zagotavljanje kakovosti storitve našim kupcem, saj je konkurenca na trgu prevoznih storitev zelo velika. Če kakovost kupcu ne ustreza, storitve naslednjič zagotovo ne bo naročil. Izvajanje storitev zato stalno prilagajamo zahtevam naših strank.

Prodaja storitev prevoza blaga na tujem trgu

S tremi 25-tonskimi vlačilci opravljamo mednarodne prevoze, največ na zahodni trg (Nemčija, Avstrija, Belgija, Italija...). Ker je v prevozništvu zelo velika konkurenca, smo se v podjetju Steeltrans d.o.o. odločili za tržno strategijo diferenciranja. Pogoj za to strategijo je, da podjetje nudi edinstven proizvod ali storitev, ki učinkoviteje streže posebnim željam in potrebam odjemalcev. Tako smo investirali v nabavo posebno izdelane polprikolice za prevoz jeklenih kolobarjev, s katero opravljamo prevoze za železarne. Izdelana je tako, da ima v dnu poseben utor, v katerega se položi kolobar. Če se prevažata normalno blago, se dno polprikolice pokrije, tako da se lahko uporablja za prevoze vseh vrst blaga. Takih polprikolic je zelo malo, zato pri teh prevozi lahko dosegamo bistveno višjo ceno, kot pri prevozi drugega blaga.

Leta 2002 smo s podjetjem Alpetour d.d. stopili v kooperacijsko povezavo, in sicer smo začeli voziti v njihovem sistemu preklapljanja polprikolic. V zakup smo jim dali dva vlačilca in štiri polprikolice. Sistem preklapljanja deluje tako, da voznik dobi naloženo prikolico, jo zapne in odpelje naročniku, kjer jo odpne in zapne drugo že naloženo prikolico. S tem se pridobi na času, saj mu ni potrebno čakati na nakladanje in dokumentacijo, ampak vse to uredi že drug voznik, ki dela samo to. Sistem sicer ne deluje sto odstotno, ker morajo večkrat čakati na nakladanje, vendar se je vseeno izkazal za zelo uspešnega. Za podjetje Alpetour prevažamo v glavnem lahke, volumenske tovore, kjer je tudi manjša poraba goriva, s tem so manjši stroški in ekološko manj obremenjeno okolje. Koriščenje presežkov organizacijskih in logističnih kapacitet podjetja Alpetour d.d. je pripomoglo k zmanjšanju »praznih« voženj in s tem k boljšemu izkoristku naših delovnih sredstev.

Prodaja storitev 40-tonskega avtodvigala

Trženjska strategija storitev s 40-tonskim avtodvigalom je nekoliko drugačna kot prevozniška. Pri izvajanju teh storitev ni tako velike konkurence, zato je bil prodor na tržišče lažji. Težimo k temu, da bi zavzeli vodilni položaj na trgu, predvsem na Gorenjskem, ga utrdili in ohranili. Podjetje uporablja strategijo diferenciranja, kar pomeni, da nudimo v svoji panogi edinstvene storitve, ki strežejo posebnim željam odjemalcev. Zato je cena za storitve z avtodvigalom lahko višja. Pogoji za to strategijo je, da odjemalci zares želijo in potrebujejo diferencialne storitve, da jih bodo kupovali in tudi plačali.

Problem pri trženju storitev s 40-tonskim avtodvigalom je v tem, da je povpraševanje zelo veliko v času gradbene sezone, v zimskem času ali ob neugodnem vremenu pa je povpraševanje manjše ali ga sploh ni. Zato je težko uskladiti želje vseh kupcev naenkrat in je potrebno precej energije za to, da se izvajanje storitev terminsko uskladi. Poskušamo se prilagoditi odjemalcem in upoštevati vse njihove želje in potrebe ter storitev opraviti kar najbolj kakovostno.

Nabava

Nabava obsega predvsem nabavo goriva, rezervnih delov in drugega materiala potrebnega za nemoten potek dela.

4.1.2 Kontaktno osebje

Kontaktno osebje so zaposleni, ki imajo pogoste ali stalne stike s porabniki (strankami), zato so vključeni v vse trženjske aktivnosti, saj uresničujejo trženjske strategije storitvenega podjetja. Biti morajo dobro usposobljeni, pripravljeni in motivirani za vsakodnevne kontakte s strankami ter izvajanje storitev (Potočnik 2000, 150).

Kontaktno osebje so posamezniki ali skupine zaposlenih, ki pridejo v stik s porabniki storitev pri ponujanju storitev in pri izvajanju storitev.

Za uspešno trženje je bistvenega pomena strokovnost in sposobnost zaposlenih, da se prilagajajo pričakovanjem porabnikov storitev. Za kontaktno osebje (posameznike ali skupine) mora storitvena organizacija opredeliti kaj kdo dela, kje in na kakšen način.

Razmerja v kontaktni skupini moramo natančno tudi določiti, saj ima neuskkljenost izjemno negativne posledice za izvajanje storitev (Potočnik 2004, 68).

Kontaktno osebje v podjetju Steeltrans d.o.o.

<i>Skupaj število zaposlenih:</i>		17
<i>Uprava:</i>	direktor, opravlja tudi delo vodje finančno računovodske službe	1

<i>Vodenje:</i>	pomočnik direktorja za splošne in kadrovske zadeve	1
	disponent	1
<i>Izvajanje:</i>	voznik tovornega vozila in avtodvigala	13
	vzdrževalec (mehanic)	1

Direktor organizira delo in vodi podjetje. Delo zajema nadzor, odrejanje, dajanje pobud, spremljanje dela in ukrepanje v skladu s predpisi. Predstavlja družbo navzven.

Pomočnik direktorja in disponent skrbita za nemoten potek dela vsak na svojem področju in skrbita za to, da je delo opravljeno kvalitetno in v dogovorjenih rokih. Medsebojno se zamenjujeta, zato mora vsak poznati tudi delo drugega.

Disponent vzpostavi prvi kontakt s stranko. Sprejme naročilo za prevoz, ga časovno uskladi z drugimi naročili in se dogovori, kdaj bo storitev opravljena. Da nalog vozniku, ki opravi storitev.

Vozniki tovornih vozil in avtodvigala neposredno opravijo storitve strankam.

Za kvalitetno opravljanje dela je zelo pomembna dobra izobrazbena raven zaposlenih. Izvajalci morajo v celoti obvladati stroko, tehnologijo, tehnološke postopke, zakonske omejitve in podobno. V prevozniški dejavnosti so zakonske omejitve zelo velike (prepovedi voženj v določenem časovnem obdobju, počitki in odmori voznikov, hitrostne omejitve, dovolilnice za mednarodne prevoze izven EU ...), za kar so zagrožene zelo visoke kazni, zato morajo vsi zaposleni te omejitve poznati do potankosti.

Kontaktno osebje mora obvladati večščino komuniciranja z ljudmi, biti morajo prijazni in ustrezljivi, saj bo le zadovoljna stranka še naprej naročala prevoze v našem podjetju.

4.1.3 Odjemalci

Dejavnik, ki vpliva na dobiček, je zvestoba sedanjih porabnikov in njihovi ponovni nakupi. Zmanjšanje števila sedanjih porabnikov oziroma njihovih nakupov mora podjetje nadomestiti z novimi kupci, ki storitve do sedaj še niso uporabljali, oziroma s porabniki storitev konkurenčnih storitvenih podjetij.

Raziskave so pokazale, da lahko petodstotno povečanje zvestobe obstoječih kupcev zviša dobiček za 25 do 80 odstotkov. To je posledica naslednjih vplivov (Potočnik, 2000,174):

- pridobiti novega porabnika je desetkrat dražje kot obdržati obstoječega,
- dolgoročno zvesti porabniki kupujejo več kot številni enkratni kupci,
- zvesti porabniki omogočajo podjetju, da je konkurenčnejše, saj lahko znižuje stroške zaradi zagotovljenega obsega prodaje,

- zadovoljni porabniki bodo ponovili nakupe veliko bolj verjetno kot nezadovoljni porabniki.

Odjemalci podjetja Steeltrans d.o.o.:

S poštenim poslovanjem, težnjo za čim boljšo izvedbo storitev in korektnim odnosom do kupcev smo dosegli, da imamo veliko stalnih odjemalcev, kar dokazuje, da je na tem področju naše podjetje uspešno in pri strankah dosegamo ugled in zaupanje.

Največji odjemalec našega podjetja je podjetje SŽ Acroni d.o.o. Jesenice. Je največje železarsko podjetje v Sloveniji, ki v zadnjih letih dosega zelo dobre poslovne rezultate. Odlikuje ga moderna tehnologija in velike naložbe v ekološko sanacijo proizvodnje. Je največji izvoznik v Gorenjski regiji. Težava pri poslovanju s podjetjem Acroni je predvsem v določanju cen. Ker je konkurenca zelo velika, nam cene narekuje kupec in v večini se moramo temu podrediti. V nasprotnem primeru izgubim posel. Glavne zahteve kupca so: celotna ponudba prevoznih storitev, od najmanjših do največjih kamionov, izvedba prevoznih storitev s specifičnimi delovnimi sredstvi (samonakladači, avtodvigalo), stalna pripravljenost za izvedbo storitev in nižje cene od konkurentov.

Drugi največji odjemalec našega podjetja je podjetje Alpetour d.d. Škofja Loka. Je veliko prevozno, logistično podjetje, ki deluje v okviru skupine Viator & Vektor, ki združuje 29 podjetij. Za podjetje Alpetour vozimo z dvema kamionoma in štirimi volumenskimi polprikolicami, pretežno gume za podjetje Sava Tires iz Kranja v Nemčijo. Podjetje ima zelo razdelano logistiko, dobro organizirano disponentsko službo in ker je veliko prevozniško podjetje je sposobno prevzeti prevozne in logistične posle za velika podjetja v celoti. Tako ima dovolj posla, ki ga oddaja tudi svojim kooperantom, med katere spada tudi naše podjetje. Za posredovanje si zaračuna provizijo. Plačilni roki so 90 dni, vendar so dober plačnik, saj spoštujejo plačilne roke in nam vse račune plačujejo v roku. Njihova glavna zahteva je, da moramo voziti z novejšimi, ekološkimi vozili, zahtevajo hitro odzivnost in spoštovanje dogovorjenih rokov izvedbe prevoza.

4.1.4 Ključna področja politike podjetja

Obenem s temeljnimi cilji je treba določati tudi ključna področja politike podjetja kot tista področja, kjer dosežki in izidi neposredno in življenjsko vplivajo na preživetje in napredek podjetja. V literaturi se omenjajo položaj na tržišču, novatorstvo, produktivnost, fizični in finančni resursi, rentabilnost, učinkovitost in razvoj poslovnih kadrov, storilnost delavcev in njihov odnos do podjetja ter javna odgovornost. Taka ključna področja so izrednega pomena tudi za usmerjanje k ciljem (Kralj 1998, 102).

Politika podjetja Steeltrans d.o.o. je dolgoročno in kratkoročno usmerjena. Teži k uresničevanju vseh zadanih ciljev, temu je tudi prilagojeno vodenje in odločanje v podjetju, vendar ne cilj za vsako ceno. V okviru politike podjetja sprejemamo etiko kot vrednoto in kot načela ter jih uporabljamo kot vodila za moralo podjetja v pravih obnašanja. Politika podjetja se izraža preko celotnega podjetja, odloča uprava, s tem da se upošteva tudi druga mnenja, kadar je to mogoče.

Ključna področja politike podjetja Steeltrans d.o.o. so:

- vse storitve, ki jih nudimo odjemalcem, morajo biti odlične kakovosti,
- zagotovitev takega obsega dejavnosti, da bo podjetje finančno uspešno,
- prizadevanje za obnavljanje voznega parka in s tem zagotavljanje manjše porabe goriva in maziv in čim manjše onesnaževanje okolja,
- prizadevanje za zagotavljanje čim večje varnosti in zdravja zaposlenih,
- sistematično iskanje možnosti za preprečevanje onesnaževanja okolja, še zlasti z racionalno rabo pogonskega goriva ter zmanjševanjem »praznih« voženj in s tem zmanjševanje stroškov,
- obveščanje in osveščanje vseh zaposlenih za doseganje postavljenih ciljev in stalen napredek poslovanja na vseh področjih,
- usposobljenost, zanesljivost in prijaznost vseh zaposlenih do odjemalcev naših storitev,
- zagotavljanje socialne varnosti zaposlenih,
- etično delovanje vseh zaposlenih.

5 SWOT ANALIZA

Hitre, nepredvidljive in pogosto neprijetne spremembe v okolju so podjetja prisilila k uporabi novih metod pri dolgoročnem načrtovanju. Mednje sodi tudi SWOT analiza, ki jo sestavljata analiza zunanjega okolja in analiza notranjega okolja podjetja. Kratice SWOT so prve črke angleških izrazov (strengths – prednosti, weaknesses – slabosti, opportunities – priložnosti, threats – nevarnosti). Z analizo zunanjega okolja podjetje išče priložnosti in nevarnosti, da bi lahko aktivno oblikovalo svojo prihodnost. Z analizo notranjega okolja pa presoja svoje notranje sposobnosti, ki lahko predstavljajo njegove prednosti ali pa slabosti v primerjavi s konkurenti (Habjanič in Ušaj 1998, 21).

5.1 Notranje okolje podjetja

Prednosti, ki jih podjetje zazna, mora potem z znanjem izkoristiti.

- Smo majhno, prilagodljivo podjetje, ki nudi kupcem storitve prevozov blaga v cestnem prometu z različnimi vozili od nosilnosti 8 t do 25 t.
- Imamo tudi avtodvigalo z možnostjo dviga 40 t in kupcu nudimo celovito uslugo od nakladanja, prevoza in razkladanja.
- V našem voznem parku je nekaj specifičnih delovnih sredstev (prikolica z utori za prevoz kolobarjev, volumenske prikolice, samonakladači za prevoz kontejnerjev).
- Zavest delavcev, da le s kvaliteto, prijaznostjo in poštenim delom dosegamo ugodne rezultate, vpliva na dober odnos do kupcev.
- Pridobili smo nekaj stalnih odjemalcev naših storitev in se kooperantsko povezali z večjimi prevozniškimi podjetji.
- Prednost podjetja je tudi v tem, da izhajamo iz železarne, zato osebje pozna delovni proces in tudi precej ljudi v podjetju Acroni, kar omogoča lažjo in hitrejšo komunikacijo med osebjem in odjemalci.
- Prednost je tudi lastna delavnica za popravilo okvar na kamionih, kar zmanjša zastoje zaradi popravil.

Pomanjkljivosti v notranjem okolju

- Največja pomanjkljivost je pomanjkanje kapitala, da bi se podjetje lahko širilo in pridobivalo nova delovna sredstva, za še boljše opravljanje storitev.
- Starost kamionov je dokaj velika, kar povzroča večje stroške vzdrževanja.
- Pomanjkljivost je tudi v tem, da imamo nekaj velikih kupcev, od katerih smo odvisni, kar nam onemogoča oblikovanje cen naših storitev glede na rast stroškov.

- Izgled poslovnih prostorov ni spodbuden, ker imamo prostore v najemu in najemodajalec nima interesa za vlaganja v prostore.
- Nepravočasno reagiranje vodstva na priložnosti za boljše pogajalske pozicije na začetku delovanja podjetja.

5.2 Zunanje okolje podjetja

Priložnosti podjetja

- Priložnosti podjetja so v tržnih nišah in v širjenju na tuje trge.
- S pristopom Slovenije k Evropski uniji so bile ukinjene dovolilnice za mednarodne prevoze. To nam omogoča večji obseg opravljanja storitev na mednarodnih trgih.
- Ob stabilizaciji razmer na Balkanu obstaja možnost širitve na južni trg.
- Priložnost je tudi v kooperacijskih in lastniških povezavah s še drugimi velikimi prevozniki podjetji.
- Večja dela za avtodvigalo ob gradnji novih nakupovalnih centrov, ki jih bodo gradili investitorji na področju Jesenic in Radovljice.

Nevarnosti

- Ker je na trgu zelo velika konkurenca, je največja nevarnost stalno zniževanje cen prevozov.
- Na pogoje dela vpliva tudi nestabilna zakonodaja in rast davkov, raznih taks in drugih cen.
- Odvisnost od večjih odjemalcev, kar nas postavlja v neenak pogajalski položaj glede cen in drugih pogojev dela.
- Z vstopom v EU se je na področju mednarodnih prevozov konkurenca še povečala, predvsem s prevozniki iz vzhodne Evrope, ki znižujejo že tako nizke cene.
- Rast cene goriva, ki je največji materialni strošek poslovanja.
- Plačilna nedisciplina, predvsem večjih gradbenih podjetij.
- Pomanjkanje finančnih sredstev za obnavljanje voznega parka in držanje koraka s konkurenco.

6 RAZISKAVA IN ANALIZA

6.1 Anketa

V raziskovalnem delu diplomske naloge sem opravila eksterno raziskavo trga, izvedeno z metodo ankete na vzorcu naših dosedanjih kupcev in odjemalcev.

Prednosti te metode so (Deželak 1978, 249):

- spraševalec ne more sugestivno vplivati na odgovore anketiranih oseb,
- spraševanec ima dovolj časa za premislek in pravilen odgovor,
- s to metodo lahko zajamemo široke sloje ljudi, stroški so nižji (odvisno od dospelih odgovorov), sicer se zvišajo zaradi urgiranja in povečanja števila odgovorov,
- ni možnosti selekcije, ki bi jo lahko izvršil anketar in s tem popačil vzorce,
- dopisno anketiranje zagotavlja večjo anonimnost in s tem večjo zanesljivost pravih odgovorov.

Dopisno anketiranje ima tudi svoje pomanjkljivosti (Deželak 1978, 249,250):

- s pismenim anketiranjem dosegamo relativno skromno število odgovorov, ki nam zaradi tega lahko popačijo rezultate (včasih le 20-30 %),
- pismeno anketiranje ne zagotavlja izvršitve v določenem roku, s čimer lahko izgubi anketiranje svojo vrednost,
- verjetnost pravih oziroma točnih odgovorov je mnogo manjšam če anketirani ne bi razumel vprašanja, kar zahteva ponovno spraševanje,
- pomanjkljivost takega načina anketiranja je tudi ta, da ne vemo, ali je tudi resnično odgovarjala osebam od katere želimo odgovore,
- vprašalna pola mora biti razmeroma manjša (manj vprašanj) kot pri osebem spraševanju.

Anketne vprašalnike sem s spremnim dopisom, v katerem sem pojasnila namen ankete in prosila za sodelovanje, poslala po pošti oz. po elektronski pošti na 55 različnih naslovov. Čeprav nisem pričakovala velikega odziva, sem bila presenečena nad tako slabim odzivom. Izpolnjeno anketo so v večini vrnil le tisti, ki sem jih poklicala po telefonu in jih prosila za izpolnitev ankete. Teh je bilo le 21.

Cilj ankete je iz vzorca anketirancev, ki pri nas naročajo prevozne storitve in storitve avtodvigala, pridobiti potrebne podatke. Anketa je sestavljena iz 16 različnih vprašanj, kjer raziskujem samo pozicioniranje podjetja, kaj se strankam zdi pomembno pri naročanju storitev, kako so zadovoljni z našo ponudbo, oz. izvedbo storitev, kako so uresničena njihova pričakovanja o kakovosti opravljene storitve, primerjava zaznane kakovosti storitev s konkurenčnimi podjetji. Vprašanja, ki se nanašajo na storitve avtodvigala so oblikovana tako, da spoznamo podjetja, ki naročajo te storitve (za kakšen

namen potrebujejo storitve avtodvigala, kako težka bremena običajno predstavljajo, ali tudi v bodoče načrtujejo dela, kjer bodo potrebovali avtodvigalo, dejavnost podjetij, ki naročajo storitve in organizacijska oblika podjetij). Med vprašanji v anketi je tudi vprašanje odprtega tipa in sicer sprašujem stranke, ali imajo morebitne predloge za izboljšave. Na to vprašanje je odgovorilo le 6 anketirancev.

6.2 Oblikovanje strategije za uspešen management prevoznih storitev

Trženjska strategija je sestavni in eden bistvenih delov strategije podjetja. Uspešna ali neuspešna trženjska strategija bistveno vpliva na razvoj ali na stagnacijo podjetja. Zato je oblikovanje trženjskih strategij in izbira najprimernejše temelj vseh tržnih aktivnosti. Na trženjsko strategijo v podjetju Steeltrans d.o.o. najbolj vpliva konkurenca. Ker je v prevozništvu konkurenca izredno močna, se je potrebno boriti za vsakega kupca posebej, posebej pa za stalne odjemalce. Zato je kvaliteta in zanesljivost pogoj za ohranjanje dosedanjih kupcev in pridobivanje novih. Pri izvajanju storitev z avtodvigalom je trženjska strategija drugačna. Pri teh storitvah ni tako velike konkurence, zato težimo k temu, da bi zavzeli vodilni položaj na trgu, predvsem na Gorenjskem, ga utrdili in ohranili.

Za uspešno trženjsko strategijo je pomembna priprava tržnih aktivnosti. K pripravi tržnih aktivnosti spadajo tržna raziskovanja, ki jim je potrebno posvetiti posebno pozornost. Z njimi ugotavljamo plačilno sposobnost povpraševanja, značilnosti konkretnega trga, analizo prodaje, analizo tržnega deleža, konkurence in pridobivamo informacije za kratkoročno in dolgoročno predvidevanje in nadaljnje poslovne odločitve. Podjetje si mora postaviti določene cilje, ki jih s tržnimi aktivnostmi skuša doseči. Zato je naloga spremljanja in nadziranja tržnih aktivnosti zlasti v tem, da ugotovimo ali prodaja dosega postavljene cilje. Ugotavljati je potrebno vzroke problemov in odklonov in zatem odpravljati posledice. Pomembna je kontrola izvajanja naročil, vodenje evidence morebitnih reklamacij kupcev, evidenca terjatev do kupcev in podobno.

K uspešni trženjski strategiji spada primerna politika tržnih cen. Ker je v prevozniški dejavnosti konkurenca zelo močna, je oblikovanje tržnih cen še toliko bolj pomembno. Za oblikovanje tržnih cen je primerna diferenciacija cen. Za prevozniško podjetje so primerne naslednje oblike diferenciacije cen:

- diferenciacija cen po prodajnih količinah (kupcem, ki najmanj 8 ur dnevno koristijo naše storitve, priznamo ustrezne količinske rabate. S tem se obseg prodaje po posameznih kupcih povečuje),
- časovna diferenciacija cen (nižje cene v času mrtve gradbene sezone),
- diferenciacija cen po vrstah tržnih segmentov (nižje cene za stalne kupce),

- diferenciacija cen glede na rok plačila (nižje cene za takojšnje plačilo, ki stimulira kupca in izboljša likvidnost podjetja).

Za uspešno poslovanje podjetja je zelo pomemben dejavnik plačilna sposobnost. Zelo pomembno je načrtovanje finančnih prilivov in odlivov. V Sloveniji je problem plačilne nediscipline že nekaj časa zelo pereč. Tudi v podjetju Steeltrans se s tem problemom dnevno soočamo. Zaradi pomanjkanja finančnih sredstev smo prikrajšani pri konkurenčnosti in donosnosti. Vzrok za finančno nedisciplino gre iskati v počasnosti sodišč, ko gre za izterjavo po sodni poti in na premajhno aktivnost države, ki naj bi bila dosledna pri sankcioniranju tistih, ki se načrtno izogibajo poravnavi obveznosti. Pri tem je potrebno za sodne takse in druge stroške povezane z izterjavo vnaprej odšteti precejšnje zneske, za katere niti ne vemo ali jih bomo dobili povrnjene. Za oblikovanje strategije za izboljšanje plačilne sposobnosti je potrebno:

- Selekcija kupcev glede na izkušnje pri plačilnem prometu. Ohraniti samo tiste kupce, ki so pripravljeni pravočasno poravnati obveznosti. S tem se zmanjšajo stroški izterjave in lažje spremlja likvidnostni plan.
- Pridobivanje novih, kvalitetnih kupcev. Čim bolj je potrebno razširiti trg. Predvidene pozitivne posledice so v tem, da podjetje ni odvisno samo od določenih kupcev.
- Sprotno seznanjanje kupcev s pogoji. Že vnaprej jih je potrebno seznaniti glede cen, dobavnih pogojev, rokov plačil ipd. S tem že na začetku odvrnemo kupce, ki ne plačujejo sproti.
- Dosledno spremljanje zamud plačil in takojšnje ukrepanje na izterjavah.
- Selekcija storitveno-prodajnega programa. Pospešiti je potrebno prodajo tistih storitev, ki so z vidika donosnosti, razpoložljivih tehnoloških, proizvodnih in človeških zmogljivosti za podjetje najprimernejši in opustiti prodajo tistih, ki povzročajo neuspešen in neučinkovit proizvodni proces.

Za uspešno trženjsko strategijo in s tem boljše poslovanje podjetja je zelo pomembno tudi slediti novostim na področju transporta in logistike. V zadnjih letih je prišlo do velikih tehnoloških sprememb in novosti, ki omogočajo hitrejšo in bolj kvalitetno distribucijo izdelkov.

Izkoriščenost transportnih sredstev je eden najpomembnejših dejavnikov za uspeh pri poslovanju transportnih podjetij. Podjetja si ne morejo več privoščiti praznih povratnih voženj, saj so stroški goriva, voznikov in fiksni stroški zanje preveliko breme. Tem težavam se je mogoče izogniti z internetno banko transportnih storitev.

Transportna podjetja lahko preko internetnih strani različnih podjetij (Ogenet, Timocom) poiščejo primeren tovor za svoja prevozna sredstva in tudi ponudijo svoje vozilo različnim podjetjem po vsej Evropi. Prevoz optimizirajo tako, da izbirajo med primernimi tovari za odpravo v določenem času. Tako poslovanje podjetjem omogoči,

da se občutno zmanjšajo njihovi transportni stroški na enoto zaradi večje izkoriščenosti vozil ali nižjim stroškom, tako da se izognejo tako imenovanim praznim vožnjam.

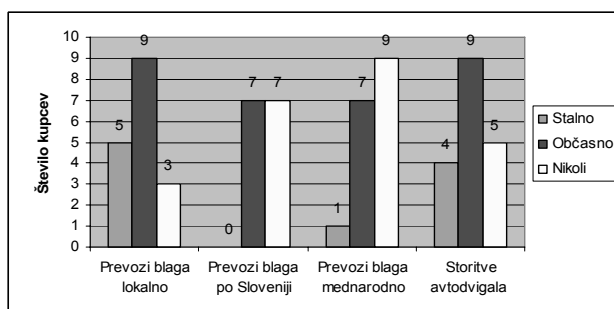
Ko je ponudba za prevoz blaga na internetu, transportno podjetje samo poišče ponudnika blaga in naveže z njim neposreden stik. Tako obe strani prihranita na času za iskanje in stroških komuniciranja. Pravočasna informacija obema stranema omogoča, da lahko ugodneje in hitreje skleneta posel, saj transportno podjetje bolje izkoristi vozni park na določenih relacijah, zaradi česar lahko ponudi ugodnejšo voznino.

7 REZULTATI

Analiza ankete

1. S prvim vprašanjem sem želela ugotoviti poznavanje podjetja Steeltrans d.o.o.. Na vprašanje ali poznajo naše podjetje in dejavnosti s katerimi se ukvarja so vsi anketiranci odgovorili pritrdilno.
2. Ob naslednjem vprašanju me je zanimalo ali imamo opravka s stalno stranko ali z novo. 15 vprašanih oz. 71% anketirancev je naših stalnih strank v povprečju 9 let. Glede na to, da podjetje deluje 12. leto, kaže rezultat na zadovoljivo stalnost naših strank.
3. Anketirane stranke so na vprašanje katere storitve naročajo v našem podjetju odgovorile zelo različno. Povzetek prikazuje slika:

Slika 7.1 Prikaz uporabe posameznih storitev pri anketirancih



4. Stranke so na vprašanje kaj je pri odločanju o izbiri ponudnika storitev prevoza blaga za njih najpomembnejše in s tem v zvezi tudi kako so zadovoljne z našo ponudbo odgovarjale z ocenami od 1 do 5. Rezultati so prikazani kot povprečna ocena v spodnji tabeli.

Iz tabele lahko vidimo, za kupce pri odločanju za ponudnika storitev najvažnejša pravočasnost izvedbe storitve, oz. obljubljeni rok, natančnost izvedbe storitev, plačilni roki in cena storitev. Važno jim je tudi odzivnost zaposlenih na njihove probleme, zaupanje v storitve oz. zaposlene in komunikativnost osebja. Najmanj pomembno pri odločanju za ponudnika storitev jim je videz zaposlenih, odločanje na podlagi informacij iz oglasov ali obiskov komercialista in videz fizičnega okolja oz. opreme. Pri vprašanju kako so zadovoljni z našo ponudbo so kupci najboljše ocenili dostopnost našega osebja, pravočasnost izvedbe storitev, oz. obljubljeni rok in natančnost izvedbe obljubljenih storitev.

Zadovoljni so tudi z možnostjo poravnave obveznosti preko kompenzacije, nekoliko manj pa s ceno in s plačilnimi roki. To je po mojem mnenju posledica konkurence, saj se vedno najde prevoznik, ki je v stanju znižati ceno, četudi pod lastno. Vendar se to ne izide na dolgi rok. Najslabše so ocenili pridobitev informacij iz oglasov, oz. obisk komercialista, vendar glede na to, da jim tudi pri odločanju za ponudnika storitev to ni tako pomembno, to ni zaskrbljujoče. Slabo je ocenjen tudi videz fizičnega okolja oz. opreme. To je posledica starih delovnih sredstev in pomanjkanje finančnih sredstev za nabavo novih. Vendar bo potrebno poskrbeti tudi za boljši videz obstoječih delovnih sredstev.

Tabela 7.1 Pomembnost dejavnikov izbire ponudnika storitev in zadovoljstvo kupcev z našimi storitvami

4. Kaj je pri odločanju o izbiri ponudnika storitev blaga oz. storitve avtodvigala za Vas najpomembnejše? (1 - popolnoma nepomembno,...5 - zelo pomembno)		5. Kako ste zadovoljni z našo ponudbo? (1-nezadostno,...5-odlično)
pravočasnost izvedbe storitev - obljubljeni rok	4,95	4,55
natančnost izvedbe obljubljenih storitev	4,7	4,45
odzivnost zaposlenih na Vaše probleme	4,62	4,38
znanje strokovnost zaposlenih	4,48	4,38
zaupanje v naše storitve, zaposlene	4,62	4,33
dostopnost našega osebja	4,43	4,57
komunikativnost našega osebja	4,5	4,38
videz fizičnega okolja, opreme	3,62	3,45
videz zaposlenih	2,95	3,81
cena storitev	4,65	3,95
plačilni roki	4,68	3,95
možnost kompenzacije	4,11	4,47
priporočila znancev, okolja	3,65	4,42
dolgoletna tradicija	3,7	4,13
informacije iz oglasov, obisk komercialista	3	3,22

- Na opisno vprašanje strankam ali imajo morebitne predloge za izboljšave je od 21 anketirancev odgovorilo 6. Trije predlagajo nabavo novejših, oz. sodobnejših delovnih sredstev, od teh eden tudi nabavo manjšega avtodvigala. En anketiranec predlaga nabavo kamiona manjše nosilnosti in en nabavo specialnega kamiona za kipanje. Podjetje, ki pri nas občasno naroča prevoz blaga po Sloveniji in mednarodne prevoze predlaga nabavo več podobnih kamionov, s čimer bi se obseg našega sodelovanja lahko povečal.
- Na vprašanje kako ocenjujejo uresničitev pričakovanj o kakovosti opravljene storitve prevoza blaga, oz. storitve avtodvigala, je 85,71% sodelujočih (18 anketirancev) odgovorilo, da je opravljena storitev v okviru pričakovanj,

- 14,29% (3 anketiranci) pa celo boljše od pričakovanja. Slabše in bistveno slabše od pričakovanj ni označil noben anketiranec.
7. Od vseh sodelujočih samo 2 anketiranca nista naročala storitev pri konkurenci, kar kaže na to, da je konkurenca resnično močna.
 8. Zaznana kakovost naših storitev v primerjavi s konkurenco je pri 6 anketirancih boljša, pri 12 anketirancih pa enaka. Rezultat kaže na to, da trud za kakovostno izvedbo storitev ni zaman. Nihče od sodelujočih ni označil primerjano kakovost kot slabšo.
 9. Od strank, ki so zadovoljne z nami, lahko v 14. primerih računamo na to, da nas bodo priporočile drugim in v 20. primerih (od 21), da bodo naše storitve ponovno naročili. Rezultat je razveseljav in kaže na zadovoljstvo naših strank, na kakovost naših storitev in zanesljivost našega osebja.
 10. Na vprašanja, ki se nanašajo na storitve 40-tonskega avtodvigala je odgovorilo 13 anketirancev. 4. potrebujejo avtodvigalo za opravljanje gradbene dejavnosti, 9 pa za opravljanje drugih dejavnosti. Fizične osebe ga za gradnjo in adaptacijo hiše oz. za drugo ne uporabljajo.
 11. 6 anketirancev od 13. potrebuje avtodvigalo za prestavljanje oz. dvigovanje lažjih bremen od 5 t do 10 t, en anketiranec za bremena od 10 t do 20 t in 5 anketirancev za bremena od 20 t do nad 30 t. Glede na rezultat bi bilo smiselno (ob zagotovitvi zadostnih finančnih sredstev) nabaviti manjše avtodvigalo.
 12. Glede na rezultat prejšnjega vprašanja so logični tudi odgovori na vprašanje ali v bodoče načrtujete dela, kjer bi potrebovali 40-tonsko avtodvigalo. 7 vprašanih je odgovorilo z ne, 6 pa z da.
 13. Vprašalnik so izpolnile 4 osebe iz dejavnosti proizvodnje jekla (Acroni), 2 osebi iz gradbene dejavnosti, 4 osebe iz kovinske dejavnosti, 5 oseb iz dejavnosti špedicije, organizacije prevozov in logistike, ena oseba iz lesne dejavnosti, ena oseba iz proizvodnje jadralnih letal, 3 fizične osebe, na enem vprašalniku pa dejavnost ni navedena.
 14. Organizacijska oblika opravljanja dejavnosti sodelujočih v anketi je: 2 samostojna podjetnika, 13 družb z omejeno odgovornostjo, 3 delniške družbe in 3 fizične osebe. Samostojna podjetnika naročata predvsem storitve avtodvigala, naročniki iz d.o.o. storitve prevozov lokalno ter tudi prevoze po Sloveniji in storitve avtodvigala, naročniki iz delniških družb storitve mednarodnih prevozov, fizične osebe pa lokalne prevoze. Za eno fizično osebo smo poleg lokalnih prevozov opravljali tudi storitve z avtodvigalom.
 15. Na vprašanje o številu zaposlenih je odgovorilo samo nekaj anketirancev, zato analize o številu zaposlenih nisem naredila. Sodelovalo je več ljudi iz istega podjetja, zato podatki ne bi bili realni.

8 SKLEP

Za uspešno trženje storitev in s tem za poslovno uspešnost podjetja je bistvenega pomena poznavanje kupčevih poslovnih interesov, zahtev, želja in pričakovanj ter vzpostavljanje medsebojnih stikov, ki jih mora podjetje stalno in utrjevati.

Zato je bil cilj diplomske naloge najprej analizirati teoretična izhodišča za celovit pogled na kakovostno izvajanje storitev in na zadovoljstvo in zvestobo strank ter na notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo strank. Za izdelavo analize zadovoljstva naših strank sem uporabila metodo ankete in s pomočjo analize odgovorov prišla do temeljnega zaključka, da so naše stranke v veliki meri s kvaliteto naših storitev zadovoljne. Če nam bo uspelo obdržati dosedanje odjemalce in njihovo zadovoljstvo držati na obstoječi poziciji, oziroma ga še dvigniti, se ni bati za uspešnost podjetja. Vsak zadovoljen kupec bo po kvalitetno opravljeni storitvi z veseljem tudi v bodoče naročal storitve pri nas.

Prednost, ki jo mora podjetje še bolje izkoristiti je v tem, da je podjetje majhno, prilagodljivo in da ponuja kupcu celotno ponudbo storitve prevoza blaga, od nakladanja, prevoza in razkladanja. Nekaj kupcev je v anketi podalo predlog za nabavo novejših in tudi specifičnih delovnih sredstev, predvsem kamion manjše nosilnosti za lažje tovore in manjše avtodvigalo. Tudi zaradi same starosti delovnih sredstev je potrebno proučiti predlog za nabavo novejših delovnih sredstev. Pozanimati se je potrebno za ugodne vire financiranja, saj je konkurenca v prevozništvu zelo močna in je starost delovnih sredstev velik konkurenčni primanjkljaj. Z nabavo novejših delovnih sredstev bomo poskrbeli tudi za varovanje okolja, saj so nova vozila bolj ekološko naravnana.

Pri izvajanju storitev prevoza blaga v mednarodnem prometu sodelujemo največ s podjetjem Alpetour d.d. Škofja Loka in to sodelovanje se je izkazalo za uspešno. Večja podjetja imajo boljše možnosti prevzeti večje posle v velikih podjetjih. Majhno podjetje nima možnosti priti do le-teh, zato je bolj profitno plačati provizijo, kot da kamioni stojijo zaradi pomanjkanja prevozov. Zato je smiselno poslovne povezave z večjimi podjetji obdržati oziroma jih še okrepiti.

Temelj za izgradnjo dobrega odnosa s kupci je zadovoljno kontaktno osebje. V podjetju si prizadevamo za ohranitev dobrih medorganizacijskih odnosov in dobro vzdušje med zaposlenimi nasploh, saj to pripomore k najboljši učinkovitosti in inovativnosti. K vodilnim ciljem obnašanja sodi tudi težnja po uspešnem trženju naših storitev in s tem po dobičku oziroma povečanju kapitala, s katerim bomo lahko poskrbeli za nadaljnji razvoj.

V ospredju našega delovanja mora biti zadovoljen kupec in v podjetju se bomo še naprej trudili, da bomo storitve izvajali čim bolj kvalitetno in prijazno.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

- Bobek, Vito. 2002. *Doktrine in instrumenti mednarodne menjave*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Damjan, Janez in Možina Stane. 1999. *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Deželak, Bogomir. 1978. *Teorija in praksa raziskave tržišča*. Maribor: Založba Obzorja Maribor.
- Habjanič, Darja in Ušaj Tanja. 1998. *Osnove trženja*. Ljubljana: I&S Aladin.
- Koselj, Viktor et. al. 2002. *Priročnik za zdravo in varno delo*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kralj, Janko. 1998. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Postma, Paul. 2001. *Nova doba trženja*. Ljubljana: GV založba.
- Potočnik, Vekoslav. 2004. *Trženje storitev s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba.
- Potočnik, Vekoslav. 2005. *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Strašek, Viljem. 1998. *Vodenje podjetja z vidika varovanja okolja v skladu s standardom ISO 14001*. Ljubljana: Bureau Veritas Quality International Slovenija.
- Tavčar, Mitja. 2002. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Vidic, Franci. 1996. *Sodobni marketing: zbornik gradiv za seminar Večerna šola marketinga in prodaje*. Ljubljana: GEA College.

VIRI

<http://www.sbaza.net/clanek>

<http://www.finance-on.net/print.php?id=116208&tip=1>

<http://www.finance-on.net/show?id=34121&pool=gv>

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Cenjena stranka!

Vaše mnenje nam je dragoceno, zato Vas prosimo za sodelovanje v anketi, s katero želimo zbrati podatke in informacije, ki nam bodo koristno vodilo pri usmerjanju naših poslovnih aktivnosti, katerih končni cilj je zadovoljen kupec.

ANKETNI VPRAŠALNIK

1.) Poznate podjetje Steeltrans d.o.o. in dejavnosti s katerimi se ukvarja? DA NE

2.) Ste naša stalna stranka ? DA NE, Koliko let?.....

3.) Katere storitve naročate pri nas? (Označite!)

	Stalno	Občasno	Nikoli
▪ Prevozi blaga lokalno			
▪ Prevozi blaga po Sloveniji			
▪ Prevozi blaga mednarodno			
▪ Storitve avtodvigala			

4.) Kaj je pri odločanju o izbiri ponudnika storitev prevoza blaga oz.storitvi avtodvigala za Vas najpomembnejše?
(Razdelite 100 točk!)

5.) Kako ste zadovoljni z našo ponudbo?
(1 - nezadostno, ...5 – odlično)

▪ pravočasnost izvedbe storitev – obljubljeni rok		
▪ natančnost izvedbe obljubljenih storitev		
▪ odzivnost zaposlenih na Vaše probleme		
▪ znanje, strokovnost zaposlenih		
▪ zaupanje v naše storitve, zaposlene		
▪ dostopnost našega osebja		
▪ komunikativnost našega osebja		
▪ videz fizičnega okolja, opreme		
▪ videz zaposlenih		
▪ cena storitev		
▪ plačilni roki		
▪ možnost kompenzacije		
▪ priporočila znancev, okolja		
▪ dolgoletna tradicija		
▪ informacije iz oglasov, obisk komercialista		

6.) Imate morebitne predloge za izboljšanje

7.) Kako ocenjujete uresničitev svojih pričakovanj o kvaliteti opravljene storitve prevoza blaga, oziroma storitve avtodvigala? *(Obkrožite!)*

Daleč boljše od pričakovanja	Precej boljše od pričakovanja	V okviru pričakovanja	Slabše od pričakovanja	Bistveno slabše od pričakovanja
------------------------------	-------------------------------	-----------------------	------------------------	---------------------------------

8.) Ste že naročali prevozne storitve oz. storitve avtodvigala pri konkurenčnem podjetju? DA NE

9.) Prosimo, primerjajte zaznano kakovost izvedene storitve pri nas in pri konkurenci?
 SLABŠA ENAKA BOLJŠA

10.) V kolikor ste zadovoljni z nami, ali lahko pričakujemo, da: *(Označite!)*

- Nas boste priporočili drugim
 Ponovno naročili naše storitve

Naslednja vprašanja se nanašajo na storitve 40-tonskega avtodvigala

11.) V kakšnem primeru potrebujete storitve avtodvigala? *(Obkrožite!)*

Za opravljanje gradbene dejavnosti	Za opravljanje drugih dejavnosti	Ob gradnji hiše	Ob adaptaciji hiše	Drugo
------------------------------------	----------------------------------	-----------------	--------------------	-------

12.) Kako težka bremena običajno prestavljate? *(Obkrožite!)*

Do 5 t	Od 5 t do 10 t	Od 10 t do 20 t	Od 20 t do 30 t	Nad 30 t
--------	----------------	-----------------	-----------------	----------

13.) Ali v bodoče načrtujete dela, kjer bi potrebovali 40-t avtodvigalo? DA NE

14.) Dejavnost Vašega podjetja.....

15.) Organizacijska oblika opravljanje dejavnosti: *(Obkrožite!)*

samostojni podjetnik	d.o.o.	delniška družba	javni zavod	fizična oseba
----------------------	--------	-----------------	-------------	---------------

16.) Število zaposlenih.....

Najlepša hvala za sodelovanje!

