

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Damijan Omerza

**Zadovoljstvo deležnikov in kakovost storitev v poslovnem modelu
nizkocenovnega cestnega prevoznika - primer GoOpti**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Damijan Omerza

Mentor: izr. prof. dr. Anton Kramberger

Somentor: izr. prof. dr. Samo Kropivnik

**Zadovoljstvo deležnikov in kakovost storitev v poslovnem modelu
nizkocenovnega cestnega prevoznika - primer GoOpti**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvala

To je pravljica o spečem zmaju. Ko ga prebudimo, bo poletel po Evropi...

Iskrena zahvala vsem, ki ste mi kakorkoli pomagali, da je zagledala luč sveta.



IZJAVA O AVTORSTVU magistrskega dela

Podpisani/-a Damijan Omerza, z vpisno številko 21060826, sem avtor/-ica magistrskega dela z naslovom: Zadovoljstvo deležnikov in kakovost storitev v poslovnem modelu nizkocenovnega cestnega prevoznika - primer GoOpti.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo magistrsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah (UL RS, št. 16/07-UPB3, 68/08, 85/10 Skl.US: U-I-191/09-7, Up-916/09-16)), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko magistrskega dela ter soglašam z objavo magistrskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 06.06.2016

Podpis avtorja/-ice: _____

Zadovoljstvo deležnikov in kakovost storitev v poslovnem modelu nizkocenovnega cestnega prevoznika - primer GoOpti

V sodobni dinamični družbi se transportna panoga srečuje s številnimi izzivi in transport postaja zaradi marginalizacije določenega deleža ljudi z več vidikov tudi socialni problem. Ker klasične oblike transporta niso več kos sodobnih zahtevam, se pojavljajo nove, ti. dopolnilne oblike transporta. Posebno obliko predstavlja »demand responsive transportation« (DRTO, oz. transport, odziven na povpraševanje). V magistrskem delu raziskujemo poslovni model uspešnega slovenskega podjetja, nekoč DRT prevoznika in ugotavljamo njegove prednosti. Za podjetje, ki je stopilo na pot mednarodne širitve je poslovni model namreč izrednega pomena, saj določa, kje na trgu dobrin in storitev ima podjetje konkurenčne prednosti pred tekmeci in v katerih segmentih se mora omejiti, da lahko obvladuje svoje procese. Upravljanje podjetja zgolj po ekonomskem modelu ne zadošča več, ampak je potrebno upoštevati širši deležniški pristop, ki upošteva raznovrstne in pogosto nasprotujoče si politične, socialne, ekonomske in moralne zahteve različnih skupin – deležnikov podjetja. Ključno za uspešno poslovanje podjetja je predvsem zadovoljstvo dveh (običajno) glavnih skupin deležnikov – zaposlenih in strank.

Podjetje GoOpti je leta 2011 vzpostavilo edinstven spletni sistem za nakup in stroškovno učinkovito organizacijo potniških prevozov in kot prvo v Sloveniji začelo resno razvijati panogo DRT transporta. Podjetje je kmalu postalo zelo uspešno, v letu 2015 pa so zaradi širitve na nove tuje trge iz poslovnega modela DRT prevoznika prešli v poslovni model spletne tržnice, prevozni del storitev pa so v celoti prevzela prevozna podjetja. Naša raziskava kaže, da je GoOpti podjetje z jasnim in tržno delujočim poslovnim modelom, izdelano strategijo širitve in skrbno nadzorovanimi poslovnimi procesi. Podjetje nenehno spremlja kakovost svojih storitev in zadovoljstvo strank – ki po NPS koeficientu dosega zavidljivo vrednost – kot tudi zaposlenih, in se prilagaja razmeram na trgu.

Podjetje vzpostavlja svoje lastne standarde varnosti in kakovosti prevozov, gradi in vlaga v odnose s strankami ter skrbi, da so strategije, ki jih pri tem uporablja, vedno dolgoročne in v obojestransko korist, tako podjetja, kot potnikov.

Ključne besede: transport, DRTO (transport, odziven na povpraševanje), poslovni model, deležniški pristop, GoOpti.

Stakeholder satisfaction and quality of services in the business model of low-cost road transportation – case of GoOpti

In the modern dynamic society, the transportation sector faces many challenges and due to the marginalization of a specified proportion of people the transportation is becoming in many aspects also a social problem. As the traditional forms of transportation do not meet contemporary requirements, new so called additional forms of transportation are emerging. A special form is demand responsive transportation (DRT). In our master thesis we explore the business model of a successful Slovenian company, a former DRT carrier, and assess its advantages. For a company that has stepped on the path of international expansion the business model is of utmost importance because it determines where in the market of goods and services the company has a competitive advantage over competitors and in which segments should it limit itself to cope with its processes. Managing a company only according to the economic model is no longer sufficient, but it is necessary to take into account the wider stakeholder approach, which takes into account the diverse and often conflicting political, social, economic and moral requirements of different groups – stakeholders of the company. The key to a successful business is primarily the satisfaction of two (usually) the main stakeholder groups – employees and customers.

The company GoOpti has in 2011 set up a unique web system for purchasing and cost-effective organization of passenger transportation, and as the first in Slovenia began to seriously develop the industry of DRT transportation. The company soon became very successful and in 2015 due to expansion into new foreign markets they changed the business model of DRT carrier into the business model of an online marketplace, and the transportation part of the services were fully taken over by transportation companies. Our research shows that GoOpti is a company with a clear and market-operative business model, a designed expansion strategy and carefully controlled business processes. The company constantly monitors the quality of its services and customer satisfaction – the NPS coefficient shows an enviable value – as well as employees, and it adapts to market conditions.

The company sets up its own standards of safety and quality of transportation, it builds up and invests in customer relations and makes sure that the used strategies are always long-term and mutually beneficial for passengers and for the company.

Keywords: transportations, DRT (demand responsive transportation), business model, stakeholder approach, GoOpti.

KAZALO

1	UVOD: POSLOVANJE NIŠNEGA TRANSPORTNEGA PODJETJA	12
1.1	PREDMET RAZISKAVE	12
1.2	ZNANSTVENA RELEVANTNOST PREDLAGANE TEME	13
1.3	TEZA	14
1.4	STRUKTURA NALOGE.....	16
	<i>I. TEORETIČNI DEL: KONTEKST PANOGE – TRANSPORTA.....</i>	<i>16</i>
	<i>II. TEORETIČNI DEL: KONTEKST DRT PODETJA.....</i>	<i>17</i>
	<i>III. EMPIRIČNI DEL: ANALIZA USPEŠNOSTI DRT PODJETJA GoOpti</i>	<i>18</i>
I.	TEORETIČNI DEL: KONTEKST PANOGE – TRANSPORTA	19
2	TRANSPORT Z LOGISTIČNEGA VIDIKA.....	19
2.1	DEFINICIJE, POVEZANE S PANOGO TRANSPORTA.....	19
2.2	DELITVE PROMETA	20
3	PROMET KOT DINAMIČNI SISTEM.....	22
3.1	SKUPNE ZNAČILNOSTI PROMETNIH PANOG	22
3.2	VIDIKI POSAMEZNE PROMETNE PANOGE.....	23
3.2.1	<i>Tehnični vidik.....</i>	<i>23</i>
3.2.2	<i>Tehnološki vidik</i>	<i>24</i>
3.2.3	<i>Organizacijski vidik.....</i>	<i>26</i>
3.2.4	<i>Ekonomski vidik.....</i>	<i>26</i>
3.2.5	<i>Pravni vidik.....</i>	<i>27</i>
4	TRANSPORTNI PROBLEM – KAJ S TRANSPORTOM REŠUJEMO.....	27
5	VPLIVI IN RAZLOGI SPREMINJANJA POTNIŠKEGA TRANSPORTA	29
5.1	VPLIV DRUŽBENIH SPREMEMB.....	29
5.2	SISTEMSKA NARAVA TEŽAV V PROMETU	30
5.3	PROBLEM NARAVE KLASIČNIH OBLIK POTNIŠKEGA PROMETA	32
5.4	VPLIV NIZKOCENOVNEGA ZRAČNEGA TRANSPORTA PO DEREGULACIJI EVROPSKEGA ZRAČNEGA TRŽIŠČA ..	34
6	DOPOLNILNE OBLIKE CESTNEGA POTNIŠKEGA TRANSPORTA	35
6.1	DRT TRANSPORT – DEFINICIJA	35
6.2	PRILAGODLJIVI TRANSPORTNI SISTEMI – FTS	37
7	SOCIALNA IZKLJUČENOST IN NEENAKOST LJUDI ZARADI TEŽAV Z MOBILNOSTJO .	38
7.1	SOCIALNA IZKLJUČENOST	38
7.2	POTNIKI, PODVRŽENI SOCIALNI IZKLJUČENOSTI ZARADI (NE)MOBILNOSTI.....	39
7.3	PARATRANSIT.....	42
II.	TEORETIČNI DEL: KONTEKST DRT PODETJA	44

8	PODJETNIŠKI VIDIKI POSLOVANJA DRT PREVOZNIKOV	44
8.1	RAZVOJ POSLOVNEGA MODELA PODJETJA KOT KONCEPTA.....	45
8.2	DEFINICIJA POJMA POSLOVNEGA MODELA PODJETJA.....	46
8.3	ŠIRŠI VPLIVI NA POSLOVNE MODELE ORGANIZACIJE/PODJETJA– DELEŽNIKI.....	49
8.4	ODNOS MED POSLOVNIM MODELOM IN POSLOVNO STRATEGIJO PODJETJA	51
8.5	VLOGA TEORIJE POSLOVANJA V POSLOVNEM MODELU.....	53
8.6	POSLOVNI MODEL DRT PREVOZNIKA – PRIMER	55
8.7	E-POSLOVNI MODEL SPLETNE TRGOVINE – SPLETNA TRŽNICA	56
9	DRUŽBENO OKOLJE IN DELEŽNIKI PODJETJA	56
9.1	DRUŽBENO OKOLJE PODJETJA	56
9.1.1	<i>Korporativna družbena odgovornost.....</i>	57
9.1.2	<i>Definicija in razvoj korporativne družbene odgovornosti.....</i>	59
9.1.3	<i>Korporativna družbena odgovornost podjetja in poslovanje</i>	60
9.2	DEFINICIJA DELEŽNIKOV	61
10	VPLIV POSLOVNEGA MODELA NA DELEŽNIKE PODJETJA	62
10.1	SKUPINE DELEŽNIKOV	63
10.2	DELEŽNIŠKI NAČIN VODENJA PODJETJA (STAKEHOLDER MANAGEMENT)	64
10.2.1	<i>Teorija deležnikov in deležniški pristop</i>	65
10.2.2	<i>Menedžerski pristop k upravljanju z deležniki.....</i>	66
10.2.3	<i>Upravljanje z deležniki</i>	67
11	ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	68
11.1	INTERNI MARKETING	68
11.2	ZADOVOLJSTVO KUPCEV	70
11.3	ZADOVOLJSTVO IN ZVESTOBA STRANK.....	71
12	OPREDELITEV STORITEV IN NJIHOVIH MARKETIŠKIH POSEBNOSTI.....	73
12.1	MARKETING IN STORITVE	74
12.1.1	<i>Tržna naravnost.....</i>	74
12.1.2	<i>Marketinška naravnost</i>	74
12.2	POSEBNOSTI TRŽENJA STORITEV: OD 4P K 7P	75
13	DEFINICIJA ZADOVOLJSTVA KUPCEV IN NJEGOV POMEN.....	77
13.1	RAZLIČNI MODELI ZADOVOLJSTVA.....	78
13.1.1	<i>Model dejanske zaznave v turizmu.....</i>	79
13.1.2	<i>Nepotrditveni model.....</i>	80
13.2	MERJENJE ZADOVOLJSTVA POTROŠNIKOV	82
14	KAKOVOST STORITEV	84
14.1	DEFINICIJA KAKOVOSTI	84

14.2	ODNOS MED KAKOVOSTJO STORITVE IN ZADOVOLJSTVOM POTROŠNIKOV	84
14.3	MERJENJE KAKOVOSTI – MODEL SERVQUAL	85
14.4	ZVESTOBA KUPCEV	88
14.5	NET PROMOTER SCORE (NPS)	88
14.5.1	<i>Merjenje NPS</i>	89
14.5.2	<i>Kritike NPS</i>	91
III.	EMPIRIČNI DEL: ANALIZA USPEŠNOSTI DRT PODJETJA GOOPTI	92
15	RAZISKOVALNI NAČRT	92
15.1	CILJI RAZISKAVE	92
15.2	RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	93
15.3	RAZISKOVALNI OKVIR	94
16	ZGODOVINA PODJETJA TM VISTA D.O.O. / GOOPTI D.O.O.	95
16.1	ZAGONSKE TEŽAVE IN ZAČETNI POSLOVNI MODEL	95
16.2	RAST PODJETJA GOOPTI DO DANES – NEKAJ KAZALCEV	97
17	MENJAVA POSLOVNEGA MODELA	100
17.1	POSLANSTVO IN VIZIJA PODJETJA	100
17.2	POSLANSTVO PODJETJA	101
17.3	VIZIJA IN CILJI PODJETJA	101
17.4	TRŽNA NARAVNANOST PODJETJA	101
17.5	POSLOVNA MODELA PODJETJA IN DELEŽNIKI PODJETJA	103
17.6	ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE V PODJETJU PRI MENJAVI POSLOVNEGA MODELA	105
18	STORITVE IN MERJENJE NJIHOVE KAKOVOSTI	106
18.1	PREVOZNE STORITVE PODJETJA GOOPTI	106
18.1.1	<i>Opti prevoz</i>	106
18.1.2	<i>Fix prevoz</i>	107
18.1.3	<i>VIP prevoz</i>	107
18.1.4	<i>Prevoz po meri</i>	107
18.2	TRŽNI VIDIKI PREVOZNIH STORITEV PODJETJA	107
18.2.1	<i>Marketinški splet 4P</i>	107
18.2.2	<i>Orodje marketinškega spleta »ljudje«</i>	109
18.2.3	<i>Postopki zaposlenih</i>	111
18.2.4	<i>Fizični dokazi – pomen zaradi neotipljivosti storitev</i>	111
18.3	HIERARHIJA (7P) ORODIJ V MARKETINŠKEM SPLETU	113
18.4	KAKOVOST STORITVE	115
18.5	NADZOR KAKOVOSTI STORITEV	118
19	ZADOVOLJSTVO VOZNIKOV	121
19.1	ANKETA O ZADOVOLJSTVU VOZNIKOV	121

19.2	INTERPRETACIJA ANKETE O ZADOVOLJSTVU VOZNIKOV.....	124
20	ZADOVOLJSTVO STRANK	126
20.1	ANKETA O ZADOVOLJSTVU POTNIKOV.....	127
20.2	DRUGI VIDIKI REZULTATOV ANKETE O ZADOVOLJSTVU Z OPRAVLJENIM PREVOZOM	130
20.2.1	<i>Merjenje zadovoljstva kupcev – NPS.....</i>	<i>131</i>
21	USPEŠNOST PODJETJA GOOPTI PO ŠIRITVI – KONČNI PREMISLEK.....	132
21.1	VIDIK POSLOVNEGA MODELA	132
21.2	DELEŽNIŠKI VIDIK	133
21.3	MARKETINŠKI VIDIK.....	135
21.4	SKLEPNE MISLI	136
21.4.1	<i>Cilj 1: prilagajanje podjetja širjenju obsega poslovanja</i>	<i>136</i>
21.4.2	<i>Cilj 2: ohranjanje dejavnikov uspešnega poslovanja</i>	<i>137</i>
21.4.3	<i>Hierarhija orodij marketinškega spleta in njen vpliv na uspešnost poslovanja podjetja.....</i>	<i>137</i>
21.4.4	<i>Nadzor kvalitete storitev v podjetju GoOpti</i>	<i>139</i>
21.4.5	<i>Zadovoljstvo voznikov v podjetju GoOpti.....</i>	<i>140</i>
21.4.6	<i>Zadovoljstvo potnikov podjetja GoOpti.....</i>	<i>141</i>
21.4.7	<i>Omejitve dognanj v magistrskem delu</i>	<i>142</i>
22	LITERATURA.....	144
A)	PRILOGA: ANKETA O ZADOVOLJSTVU VOZNIKOV	164

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Prometni sistemi s prometnimi podsistemi	23
Slika 3.2: Kroženje kapitala v transportni dejavnosti	26
Slika 8.1: Nivoji digitalnega poslovanja	51
Slika 8.2: Zgradba poslovnega modela FAMS (primer multimodalnega DRT prevoznika) ...	55
Slika 9.1: Socialni problem posla.....	59
Slika 11.1: Tri vrste marketinga v storitvenih panogah	70
Slika 11.2: Organizacijska uspešnost.....	71
Slika 12.1: 4P-ji trženja	75
Slika 13.1: Model dejanske zaznave v turizmu.....	80
Slika 13.2: Nepotrditveni model.	81
Slika 13.3: ACSI model	82
Slika 14.1: Sosledje predhodnih kategorij zadovoljstva	84
Slika 14.2: Vzročna povezava med kakovostjo storitve, zadovoljstvom in ponovnim nakupom	85
Slika 14.3: Model SERVQUAL.....	87
Slika 14.4: Lestvica in izračun NPS.....	90
Slika 16.1: Prihodki podjetja GoOpti od ustanovitve do leta 2015.....	98
Slika 16.2: Naraščanje števila novih uporabnikov storitev podjetja GoOpti	99
Slika 17.1: Poslovni model DRT prevoznika (primer FAMS).....	103
Slika 18.1: 3 skupine lastnosti storitev.....	112
Slika 18.2: Prepoznavnost vozila GoOpti kot fizičen dokaz.....	113
Slika 18.3: Nivo NPS v času poslovanja podjetja in nihaj v zadovoljstvu potnikov	120
Slika 20.1: Vrednosti NPS odkar se izpolnjuje anketa o zadovoljstvu potnikov	131
Slika A.1: Starost voznikov, vprašanje 2 (Anketa med vozniki, 2015, n=64, GoOpti).	164
Slika A.2: Zadovoljstvo z vozili, vprašanje 3 (Anketa med vozniki, 2015, n=58, GoOpti)..	165
Slika A.3: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 4 (n=60, GoOpti).....	165
Slika A.4: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 5 (n=60, GoOpti).....	165
Slika A.5: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 6 (n=60, GoOpti).....	166
Slika A.6: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 7 (n=60, GoOpti).....	166
Slika A.7: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 8 (n=60, GoOpti).....	167
Slika A.8: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 9 (n=60, GoOpti).....	167

Slika A.9: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 11 (n=59, GoOpti).....	168
Slika A.10: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 12 (n=59, GoOpti).....	169
Slika A.11: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 13 (n=60, GoOpti).....	169
Slika A.12: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 14 (n=60, GoOpti).....	170
Slika A.13: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 15 (n=59, GoOpti).....	170
Slika A.14: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 16 (n=60, GoOpti).....	171
Slika A.15: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 17 (n=60, GoOpti).....	171
Slika A.16: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 18 (n=60, GoOpti).....	172
Slika A.17: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 19 (n=60, GoOpti).....	172
Slika A.18: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 20 (n=57, GoOpti).....	173
Slika A.19: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 21 (n=60, GoOpti).....	173
Tabela 13.1: Vprašanja za ACSI indeks.....	83

1 UVOD: poslovanje nišnega transportnega podjetja

»V razvitem svetu ni človeka, ki ne bi bil kakor koli povezan oz. udeležen v transportni dejavnosti. To je lahko npr. kot načrtovalec, izvajalec, vzdrževalec, uporabnik, nadzorovalec, financer, ali kako drugače (Gerič 2010, 1)«.

»Čim bolj postaja življenje zapleteno, tem pomembnejša je mobilnost ljudi. Res pa je, da so prevozni sistemi, ki omogočajo našo mobilnost, praviloma tako razviti in utečeni, da večina ljudi o njihovih sestavinah/udeležencih, relacijah/odnosih, prednostih ipd. sploh ne razmišlja. Razume jih kot normalen in sam po sebi umeven proces (Gerič 2010, 1)«.

Zaradi mobilnosti ljudi in dobrin, ki postajata vse pomembnejša, postaja transportna panoga ena izmed ključnih panog v sodobni (tržni) družbi, saj omogoča fizično prerazporejanje proizvodov in ostalih dobrin od ponudbe do povpraševanja. Eden izmed segmentov transporta obsega tudi potovanje ljudi oziroma potniški transport. Potniški prevoz pa je osrednja komponenta človeškega življenja (Pritchard in drugi 2014, 443) in vpliva na vse vidike življenja (Rashidi in Mohammadian 2011, 1072).

Odkar je na razpolago učinkovita potovalna tehnologija, ljudje zaradi različnih razlogov (od poslovnih do razvedrilnih) vedno več potujejo po svetu, zato je ta segment transporta zadnjih nekaj let v porastu, ne glede na obstoj ovir, kot so na primer mednarodni konflikti, pandemije in zastrujoče se ekonomske razmere (IPK International 2014, 6). Še več, tudi v razmerah hude gospodarske in fizične stiske, s katero se mnogi soočajo zlasti v razvijajočem se svetu, ostaja prevoz glavna skrb (Lucas 2011).

1.1 Predmet raziskave

Transportna panoga se danes srečuje z raznovrstnimi izzivi. Klasične oblike prevoza niso več kos novim zahtevam, ki jih sodobni družba in tehnološki procesi postavljajo prevozni panogi – oz. rečeno drugače, s strokovnega (logističnega) vidika oblike klasičnega transporta transportnega problema ne rešujejo več dobro (glej poglavje Transportni problem – kaj s transportom rešujemo, stran 27). Zaradi tega se v zadnjem obdobju pojavljajo nove oblike transporta, t.i. oblike dopolnilnega transporta. Izmed vseh oblik dopolnilnega transporta se

bomo v nalogi omejili predvsem na DRT transport (glej poglavje DRT transport – definicija, stran 35).

Obravnavali bomo problematiko poslovnega modela nišnega transportnega podjetja – DRT prevoznika. Ker je značilnost oziroma cilj takšnega podjetja visoka fleksibilnost (kot odgovor na povpraševanje), je poslovni model takšnega podjetja v primerjavi s tekmeči (nenišnimi podjetji) lahko tudi nekoliko reduciran. Zanimali nas bodo dejavniki uspešnosti podjetja pri poslovanju in predvsem, kako na poslovno uspešnost vpliva zadovoljstvo deležnikov, s poudarkom na skupinah zaposlenih in kupcev.

1.2 Znanstvena relevantnost predlagane teme

Rast podjetja je kompleksen proces. Podjetja, ki imajo na razpolago dovolj kapitala ali denarnega toka, lažje poganjajo svojo rast in širitev (če se zanjo odločijo), in sicer horizontalno (organsko s širjenjem prodaje in osvajanjem trgov; s spajanjem in prevzemi tekmecev), vertikalno (kupovanje dobaviteljev) ali lateralno (ista znamka v drugo panogo). Na rast po drugi strani vplivajo tudi raznovrstni deležniki. Poleg vodstva in lastnikov imajo odločilen vpliv na podjetje predvsem kupci s svojimi lastnostmi (kako in koliko so razpršeni, kako velik delež prodaje podjetja obsegajo – ključne stranke, koliko kupcev ima podjetje, zvestoba in zadovoljstvo kupcev, vračanje kupcev itd); poleg tega pa na rast podjetja ključno vplivajo še zaposleni in seveda delež (prihodkov ali dobička), ki ga podjetje lahko namenja lastnemu razvoju in rasti.

Pričakujemo lahko, da bodo ljudje v podjetju, v katerem vlada visoko zadovoljstvo in dobra organizacijska klima, bolj odzivni na spremembe, ki jih prinaša trg, tako da lahko pričakujemo več inovacij, njihovo večjo fleksibilnost pri vseh notranje organizacijskih procesih in posledično hitrejši razvoj podjetja. Tako je pomembno, da podjetje uporablja deležniški pristop,¹ saj bo posledično podjetje na dolgi rok bolj konkurenčno in uspešno (Jančič 1999, 73 in 74 v Golob 2014), ker se bo hitreje odzivalo na spremembe na trgu dobrin in storitev in na morebitne nove poslovne priložnosti. Glavna skupina deležnikov podjetja, ki so v uspešnosti teh procesov pomembni, so zaposleni, ki sodijo med notranje deležnike (Gibson 2000). Naslednji so lastniki podjetja – od njih je odvisna politika poslovanja. Če sta ti

¹ Glej naprej poglavje Teorija deležnikov in deležniški pristop, stran 65.

dve skupini deležnikov zadovoljni, pomeni, da so njihovi interesi, kolikor je to mogoče, uravnoteženi (včasih so interesi namreč lahko povsem nasprotni ali konfliktni).

Seveda pa to še zdaleč niso vsi deležniki podjetja. Podjetje mora, če želi biti dolgoročno uspešno, zadovoljiti tudi zunanje deležnike podjetja; najpomembnejši predstavniki te skupine so kupci. Če podjetje uspeva zadovoljevati potrebe kupcev, lahko ugotovimo na podlagi analize tržne uspešnosti (uspeh na trgu storitev in dobrin).

Prilagajanje razmeram na tržišču ni preprost proces. Zdi se, da zadovoljstvo zgolj notranjih deležnikov podjetja ne zadošča, da bi bili posledično zadovoljni tudi zunanji deležniki (predvsem kupci). V primeru transportne panoge in specifičnejše, pri problematiki DRT prevoza, se namreč izkaže, da vsa podjetja niso uspešna. Po Davisonu in drugih (2012, 50) je poslovnim neuspehom DRT podjetij botrovalo veliko dejavnikov, zdi se pa, da je eden izmed ponavljajočih se faktorjev ta, da sta vrsta in obseg DRT prevoza navadno neustrezna za trg, na kateremu naj bi podjetje konkuriralo ostalim oblikam prevoza.

Kot bomo videli kasneje, gre v takem primeru za napačno rabo poslovnega modela: bodisi je model sam po sebi dober, a neprilagojen trgu, bodisi gre za poslovni model, ki je trgu prilagojen, a ne povzroča dovolj konkurenčnega poslovanja DRT prevoznika kot podjetja.

1.3 Teza

Glede na naravo dejavnosti DRT prevozov, katerih glavna lastnost je odzivnost na povpraševanje, lahko trdimo, da je eden izmed dejavnikov uspešnosti podjetja dovolj velika fleksibilnost (prilagodljivost). Po eni strani gre za to, da morajo biti **vs**a podjetja dovolj prilagodljiva, da se lahko čim hitreje (po možnosti hitreje od konkurence) odzivajo na spremembe na trgu, po drugi gre za to, da morajo biti podjetja zaradi narave DRT prevozov v tej panogi že po definiciji zelo prilagodljiva pri opravljanju svojih prevoznih storitev, saj gre pri transportu, odzivnem na povpraševanje, za nenehno odzivanje na potrebe strank, poleg tega pa se mora podjetje prilagajati še raznovrstnim regulativam (državnim in drugim, kot so sekundarni pravni evropski akti, npr. Bela knjiga, Evropska komisija 2011) ter ostalim dejavnikom, v našem primeru DRT prevoznika tudi konkurenčnim podjetjem s konkurenčnimi storitvami; ta konkurenca pa ni omejena le na raven države, ampak dobiva globalne razsežnosti, saj je transport po definciji »brez mej« (Evropska komisija 2014, 17).

Osnovni temelj, na katerem sloni zgradba podjetja, je poslovni model, ki lahko, če je primerno izbran ali oblikovan, sam po sebi že vsebuje nastavke fleksibilnosti za nenehno prilagajanje razmeram na trgu. Dejavnost DRT transporta pa, kot že rečeno, zahteva visoko odzivnost – fleksibilnost po svoji definiciji (npr. pri preučevanem tipu prevoza ustrezen odziv na povpraševanje z oblikovanjem tržno privlačne cene prevoza).

Če je storitev podjetja (prevoz) kupcem na nekem tržišču dostopna po tržno privlačni ceni, je dovolj kakovostna, če dosega ali presega pričakovanja kupcev, lahko rečemo, da je konkurenčna. Če pa je konkurenčna, bi lahko bila zanimiva tudi za druga (nova) tržišča, če seveda na potencialno novih trgih obstajajo podobno ugodni pogoji za širitev poslovanja in uveljavljanje podobnega poslovnega modela, ponudbe. Konkurenčna storitev podjetja navadno privede tudi do razmisleka vodstva ali lastnikov podjetja o širjenju obsega poslovanja. Če podjetje v takih okoliščinah ugotovi, da bi se dodana vrednost na zaposlenega še povečala, če bi se podjetje razširilo, je poslovno taka poteza za vse notranje deležnike podjetja zanimiva (smiselna).

V tem procesu se lahko izkaže, da je poslovni model, ki je bil uspešen, ko je podjetje poslovalo v osnovnem (izhodiščnem) obsegu, ni več optimalen, ko podjetje začne s procesom širjenja poslovanja in ga je morda potrebno nadgraditi, prilagoditi, spremeniti ali zamenjati. Sprememba poslovnega modela pa lahko povsem spremeni vplivnost (moč vpliva) ali razmerja moči med že obstoječimi skupinami deležnikov podjetja, ali pa povzroči nastanek novih skupin deležnikov podjetja in morebitno prenehanje obstoja že obstoječih skupin deležnikov podjetja. Poleg tega lahko pride pri menjavi, spreminjanju in optimizaciji poslovnega modela do sprememb v interesih v skupinah deležnikov podjetja, ki pri spremembi modela ostanejo, zaradi spremenjenih razmerij moči in vplivov.

Ker so DRT prevozniki s poslovnega vidika podjetja, je za njihovo uspešno poslovanje ključno, kako na poslovanje vplivajo vsi pomembni deležniki podjetja, saj v današnjem času zgolj ekonomski pristop k upravljanju podjetja ne zadošča več – namesto tega je potrebno uporabljati deležniški pristop.² Seveda pa je velikost vpliva posamezne skupine odvisna od poslovnega modela in relativnega razmerja moči med posameznimi skupinami.

V magistrskem delu se bomo omejili predvsem na proučevanje konkretnega (do aprila 2016) DRT prevoznika, podjetja GoOpti d.o.o. (v nadaljevanju GoOpti ali Podjetje). Za relevantnost

² Glej naprej poglavje Teorija deležnikov in deležniški pristop, stran 65.

teme pričujoče naloge je zelo pomembno, da na tem konkretnem primeru raziščemo in določimo vse tiste faktorje, razmere in razmerja moči skupin deležnikov, ki so ključno vplivali na to, da je podjetje, ki ga bomo kot primer podrobneje obravnavali (GoOpti), v segmentu DRT transporta preživelo do danes. Po temeljiti analizi, pri kateri se bomo osredotočili predvsem na dva segmenta deležnikov podjetja, tj. voznikov (zaposleni) in potnikov (kupcev, oziroma strank), je naš cilj ugotoviti, katere ključne elemente poslovanja mora podjetje GoOpti v luči spreminjanja svojega dosedanjega poslovnega modela nujno ohraniti in negovati ali v prihodnosti še dodatno razviti in izboljšati, da bi se lahko uspešno razvijalo tudi v prihodnje in se širilo na nova (tuja) tržišča.

Rečeno drugače, iščemo odgovor na vprašanje, česa podjetje GoOpti v procesu širitve svojega obsega poslovanja nikakor ne sme spremeniti, da bo še naprej uspešno, saj si vsi deležniki podjetja želijo, da bi v prihodnje podjetje dosegalo vsaj enake, če ne še boljše poslovne rezultate, kot jih dosega sedaj.

Teza, ki jo bomo raziskali v empiričnem delu raziskave, pa je naslednja: podjetje je danes uspešno zaradi visokega zadovoljstva vseh deležnikov podjetja in ne zgolj zaradi svoje tržne uspešnosti, ki temelji praktično le na zadovoljstvu kupcev.

1.4 Struktura naloge

UVOD: poslovanje nišnega transportnega podjetja

V uvodu je predstavljena znanstvena relevantnost pričujoče magistrskega dela, ter teza, na kateri delo gradi, in jo bomo v delu tudi preverili.

I. TEORETIČNI DEL: KONTEKST PANOGE – TRANSPORTA

V 1. konceptualno teoretičnem delu se magistrsko delo osredotoča na vpliv transportne panoge na podjetje, ki posluje v transportni panogi in na umeščenost same transportne panoge v družbi. V tem sklopu raziščemo, katere so posebnosti storitev v transportni panogi, ki dalje vplivajo na podjetje; s tem se ukvarja logistika, zato je razumno pričakovati, da bo podjetje v transportni panogi zasnovano drugače in bo imelo druge posebnosti, kot npr. podjetje v gostinstvu.

Ključna vprašanja, na katere moramo poiskati odgovore v tem sklopu, so, kako je transport organiziran zaradi svojih posebnosti in kako se odvija (s tem se ukvarja logistika kot veda, glej poglavje Transport z logističnega vidika, stran 19). Organiziranost transporta kot panoge predstavlja družbeni sistem, ki ima svoje posebnosti, to pa dalje vpliva na delovanje podjetja, deležnike in ostalo (spremljanje kvalitete prevoznih storitev..., glej poglavje Promet kot dinamični sistem, stran 22).

Transport kot panoga, oziroma družbeni (pod) sistem pa je nastal, da rešuje za širšo družbo pomemben problem – transportni problem: kako optimalno premeščati v prostoru dani tovor (dobrine, produkte in ljudi, glej poglavje Transportni problem – kaj s transportom rešujemo, stran 27). V tej »optimalnosti« transporta se namreč skrivajo poslovne priložnosti, ki jih je Podjetje, obravnavano v pričujočem magistrskem delu, zaznalo – in jih s pridom izkorišča.

Ker pa je družba dinamičen sistem, podvržen spremembam, je v zadnjem času (izrazito nekje ob prelomu tisočletja) prišlo do tega, da obstoječe oblike transporta za vedno večji delež potnikov niso več optimalne, zato so poleg obstoječih začele nastajati nove – dopolnilne oblike potniškega transporta. S to tematiko se ukvarjata naslednji dve poglavji prvega konceptualnega dela naloge: Vplivi in razlogi spreminjanja potniškega transporta, stran 29, in Dopolnilne oblike cestnega potniškega transporta, stran 35.

Ko obstoječe oblike transporta za vse večji delež ljudi niso več rešile transportnega problema, je posledično prišlo do vse večje marginalizacije tega deleža ljudi – transport je v družbi postal izvor socialnega problema,³ posledica tega stanja pa je socialna izključitev naraščajoče skupine ljudi. Ta problematika je obravnavana v zadnjem poglavju prvega konceptualnega dela magistrskega dela (poglavje Socialna izključenost in neenakost ljudi zaradi težav z mobilnostjo, stran 38).

II. TEORETIČNI DEL: KONTEKST DRT PODETJA

V drugem konceptualnem delu (stran 44) prehajamo na poslovne in organizacijske vidike poslovanja podjetja v transportni panogi. Za poslovanje podjetja je najvažnejši poslovni model, po katerem podjetje posluje, saj je od njega odvisno, kateri vplivi so pomembni za poslovanje podjetja; dalje je pomembno še, kje ima podjetje na trgu dobrin in storitev konkurenčne prednosti pred tekmeci, itd. V tem poglavju so tudi pomembna spoznanja o tem,

³ Socialni problem transporta se je pojavil na enak način, kot to velja za posel, glej stran 58, Slika 9.1.

kako se mora podjetje omejiti, da poslovanje ostane dovolj obvladljiv problem. Glej poglavje Podjetniški vidiki poslovanja DRT prevoznikov, stran 44.

Od poslovnega modela je odvisno tudi, katere vplivne skupine, tj. deležniki podjetja, bodo imele več ali manj moči pri odločanju o poslovanja podjetja, skupaj z deležniki pa v poglavju Družbeno okolje in deležniki podjetja, stran 56, preučimo tudi širši družbeni kontekst podjetja.

Zaradi vpliva, ki ga imata dve (običajno) glavni skupini deležnikov na poslovanje vsakega podjetja, to so zaposleni in stranke podjetja, smo nazorno predstavili vpliv zadovoljstva zaposlenih v podjetju (poglavje Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih, stran 68) ter strank podjetja (poglavje Definicija zadovoljstva kupcev in njegov pomen, stran 77), saj je zadovoljstvo teh dveh skupin deležnikov ključno za uspešno poslovanje podjetja.

Ko obravnavamo zadovoljstvo obeh skupin deležnikov podjetja, moramo biti pozorni na posebnosti, ki izhajajo iz dejstva, da je transportno podjetje storitveno podjetje. Posebnosti storitev s tržnega vidika so predstavljene v poglavju , stran 73, kakovost storitev pa v poglavju Kakovost storitev, stran 84.

III. EMPIRIČNI DEL: ANALIZA USPEŠNOSTI DRT PODJETJA GoOpti

Empirični del magistrskega dela bo uvedel sistematično opazovanje in pregled nišnega transportnega podjetja GoOpti s pomočjo konceptualnega aparata, ki je predstavljen v prvih dveh teoretičnih delih naloge. Zanimalo nas bo vprašanje, kako se v procesu širjenja na nove trge spreminja poslovni model tega podjetja, in sicer v zgodnji fazi horizontalne širitve (novi trgi), ki je povezana z vertikalno širitvijo poslovanja (sprememba lastništva – pojav novih investitorjev v podjetju GoOpti).

Spremembe poslovnega modela v procesu širitve bomo osvetlili skozi zgodovinsko predstavitev Podjetja, v kateri bomo zajeli tudi kontekst transportne panoge. Dalje bomo podrobneje analizirali le izbrane vidike, ki vplivajo na poslovanje Podjetja, s posebnim poudarkom na dveh ključnih skupinah deležnikov, omejitve vpogledov in spoznanj pa bomo omenili v sklepnem delu naloge.

I. TEORETIČNI DEL: KONTEKST PANOGE – TRANSPORTA

2 Transport z logističnega vidika

V tem delu raziskave bomo predstavili področje sodobnih oblik cestnega potniškega transporta in prometa. Te so v pretežni meri slovenskem prostoru precej neznane, zato se v magistrskem delu, v tem sklopu, avtor sklicuje predvsem na tuje (anglosaksonske) vire. Pri tem je nastala težava, da za veliko tujk (še) ni ustreznega slovenskega prevoda in ni vzpostavljene ustrezne terminologije.

2.1 Definicije, povezane s panogo transporta

Za slovensko besedo transport v angleščini srečamo tri prevode: »transport«, »transportation« in »transit«. Po Federal Transit Administration (2015) je »transit« sinonim za »public transportation«, ali javni transport. »Transport« se uporablja kot samostalnica v britanski angleščini, v ameriški pa »transportation«, saj je v ameriški angleščini »transport« le glagol (z redkimi izjemami, po Grammarist 2015). Poleg tega bi v večini primerov bila logistično bolj pravilna beseda »promet« in ne transport, a večina tujih virov uporablja vseskozi besede »transport«, »transportation« ali »transit« in nikoli »traffic«, kar bi v slovenščini prevedli z besedo »promet«.

Prevoz ali transport je dejavnost, ki se ukvarja s premeščanjem tovora in oseb v geografskem prostoru. Od vseh navedenih pojmov ima najožji pomen in se nanaša neposredno na spremembo kraja nahajanja tovora ali oseb ter zajema tudi vse dejavnosti, povezane s tem premeščanjem. Premeščanje se opravlja s pomočjo transportnih sredstev. Prevoz ali transport torej omogoča izvajanje prometne storitve, s prevažanjem tovora, ljudi in energije z enega mesta na drugo. Npr.: *prevoz blaga, potnikov; prevoz po železnici; stroški prevoza; avtomobilski, ladijski, letalski prevoz; javni, lokalni, medkrajevni, tranzitni prevoz* (Gerič 2010, 2)...

Promet (angl. »traffic«) je širši pojem od transporta, ker obsega promet prenosa ljudi, stvari, informacij (vesti) in energije z enega mesta na drugo (ožji pomen). Poleg tega zajema tudi operacije v zvezi s prevozom blaga in potnikov ter komunikacije. Uporablja pa se tudi v drugih pomenih (širši definiciji), kot npr.: *denarni promet, plačilni promet, pravni promet, trgovski promet, promet vrednostnih papirjev, poštni promet* (Gerič 2010, 2)...

Promet in stopnja njegove razvitosti je v neposredni povezavi z razvojem narodnega gospodarstva. Omogoča povezovanje proizvodnje in potrošnje, racionalnejšo izrabo produkcijskih dejavnikov. Razvitost prometne infrastrukture vpliva na razvitost posameznega področja (Gerič 2010, 2).

Cilj prometnega sistema je optimalno zadovoljevanje potreb uporabnikov prometnih storitev s prostim izborom izvajalca prometnih storitev in s pokrivanjem teh potreb z izbiro, ki je najracionalnejša. Izbira naj bi določala prometno panogo, ki je z vidika družbene koristi najugodnejša (Gerič 2010, 2).

2.2 Delitve prometa

Promet delimo glede na lastnosti in specifičnosti na osem skupin, in sicer (Jakomin in drugi 2002 v Gerič 2010, vse delitve):

I. Glede na prostor, v katerem promet poteka, promet delimo na:

- **kopenski** (poteka po cestah, železnici, cevovodih, žičnicah),
- **zračni** (poteka na različnih nadmorskih višinah z različnimi zračnimi plovili),
- **vodni** (poteka po morju, jezerih, rekah in prekopih oz. kanalih).

II. Glede na državnopravne lastnosti območja, na katerem promet poteka:

- **notranji** – domači oz. nacionalni: vezan na notranjost države,
- **mednarodni**: poteka najmanj na območju dveh držav; urejen je z mednarodnimi konvencijami in sporazumi,
- **obmejni**: poteka na obmejnem področju dveh sosednjih držav,
- **tranzitni**: poteka na območju najmanj treh držav, tako, da najmanj eno državo vozilo prevozi – vstopi in izstopi iz nje – brez kakršnih koli opravil v tej državi.

III. Glede na prometne površine oz. prometne poti:

- **cestni**: vozne poti in ceste vseh kategorij in razredov,
- **železniški**: normalno, ozko- in širokotirne, elektrificirane (večina slovenskih prog) in neelektrificirane (diesel – Pragersko → Hodoš) proge z vsemi vrstami lokomotiv in vlečnih vozil,
- **rečni**: plovbe po rekah,
- **jezerski**: izključno vodni promet po jezerih,
- **kanalski**: plovba po umetno narejenih poteh, ki povezujejo morja, reke, jezera,

- **pomorski:** priobalna, medotoška, oceanska in čezoceanska plovba z vsemi plovili pomorskega prometa,
- **cevovodni:** transport tekočin, plinov in trdega agregata po ceveh,
- **zračni:** letalski, helikopterski in promet z baloni; v prihodnosti – cargolifter,
- **telekomunikacijski:** TV, radio, internet, telefon, telegraf, mobilna telefonija...

IV. Glede na prostorsko oddaljenost:

- **mestni:** prevoz potnikov in blaga na urejenem območju mest,
- **primestni:** povezovanje mestnega zaledja (predmestja) z mestom,
- **medmestni oz. medkrajevni:** promet med različnimi kraji znotraj države – medregijski promet,
- **kontinentalni oz. celinski:** poteka po celini, npr. Evropa,
- **medkontinentalni oz. medcelinski:** povezuje različne celine – običajno je to letalski in pomorski promet; manj cestni in železniški promet.

V. Glede na vrsto prometnih sredstev:

- **avtomobilski:** osebni avtomobili, tovornjaki, kombinirana vozila, namensko delovna vozila različnih pogonov in konstrukcij,
- **kolesarski:** prevoz oseb s kolesi,
- **železniški:** dizelske, električne, parne, kombinirane lokomotive kot vlečna vozila, ki vlečejo ali potiskajo potniške in tovarne vozove različnih razredov, konstrukcij,
- **žičniški:** tovarne in potniške žičnice za specialne namene, lastno ali javno uporabo,
- **cevovodni:** transport po ceveh,
- **ladijski:** rečne in pomorske ladje, feeder in matične ladje, RO-RO, tankerji, potniške ladje, turistični in taksi čolni oz. jadrnice...
- **letalski:** motorna in jadralna letala,
- **helikopterski:** vse vrste helikopterjev,
- **radijski:** kratko-, srednje- in dolgovalovni.

VI. Glede na karakteristike objekta oz. predmeta prevoza:

- **potniški:** prevoz oseb oz. potnikov in njihove prtljage v linijskem in prostem prometu,
- **tovorni:** prevoz blaga organskega in anorganskega izvora v vseh agregatnih stanjih in živih živali,

- **promet obvestil:** poštna pošiljke, podatkovni prenosi preko računalniških in komunikacijskih omrežij, satelitov, faks, telefon,
- **denarja:** plačilni promet preko virmanov, položnic in drugih plačilnih nalogov,
- **energije:** plinovodi, elektrovodi, toplovodi.

VII. Glede na namen in uporabnike prometne storitve:

- **javni:** prometne storitve so dostopne vsem pod enakimi in predpisanimi pogoji,
- **promet za lastne potrebe:** kot pomožna dejavnost, ki je prisotna pri opravljanju osnovne dejavnosti za zadovoljevanje lastnih potreb,
- **individualni:** gibanja osebnih avtomobilov na urbanem področju.

VIII. Glede na tehnološke in organizacijske lastnosti:

- **redni ali linijski:** poteka po vnaprej znanih in določenih pogojih, ki se opravlja na posameznih relacijah po voznem redu. Cena, pogostost in drugi pogoji so vnaprej znani in določeni s pogodbo,
- **prosti oz. po potrebi:** čarterski in tramperski (brez določenega voznega reda, ceno oblikujemo za vsako vožnjo posebej).

3 Promet kot dinamični sistem

Vsebina tega poglavja je pretežno povzeta po Gerič (2010). Pripomniti moramo, da govorimo v tem poglavju o **tovoru**, saj so potniki z logističnega vidika le »posebni primer« tovora in je zato »tovorni promet« v logističnem pomenu splošnejši od potniškega.

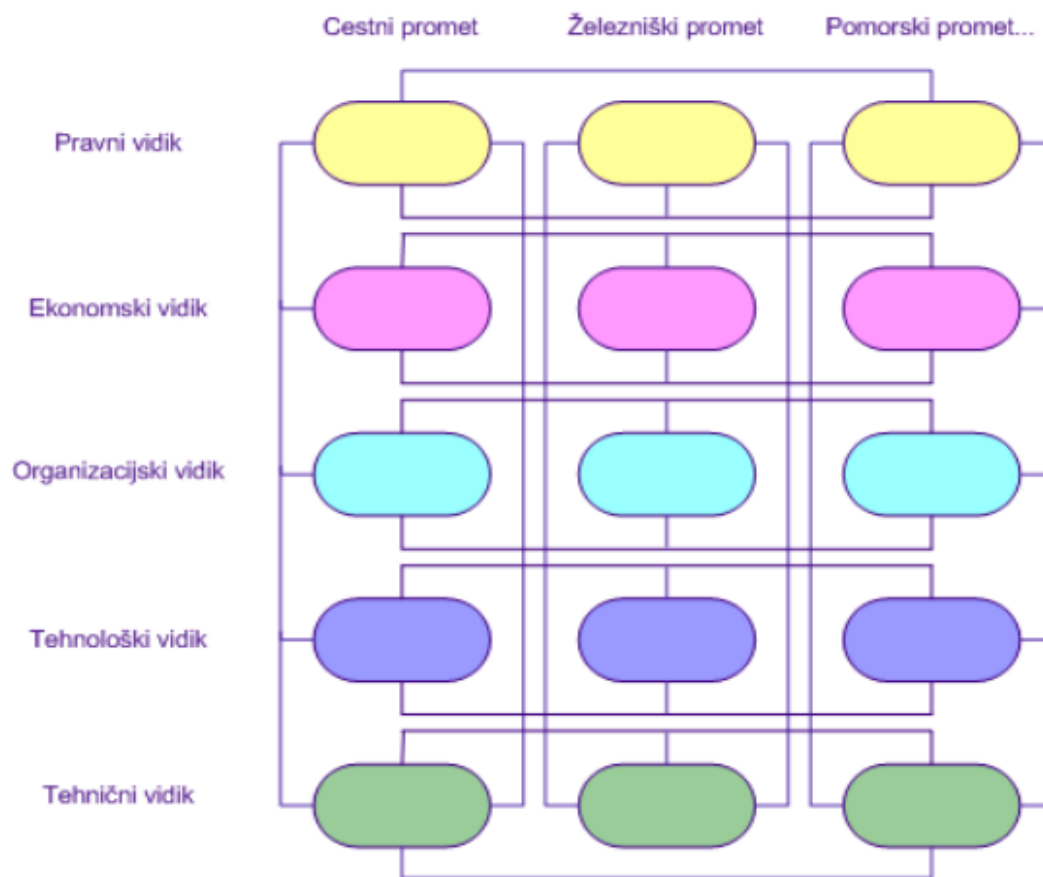
3.1 Skupne značilnosti prometnih panog

Promet lahko definiramo kot sestavljen dinamični sistem, ki je sestavljen iz različnih podsistemov – prometnih panog. Prometne panoge vrednotimo z enotnimi merili in posebej obravnavamo naslednje vidike: tehnični, tehnološki, organizacijski, ekonomski in pravni (Jakomin in drugi 2002 v Gerič 2010, 7).

Spodnja slika () prikazuje strukturo prometnega sistema v matrični obliki, ki je sestavljena iz elementov po vertikali – prometnih panog, in iz elementov po horizontali – prometnih

podsystemov. V prometni panogi so zastopane posamezne vrste del, ki zaokrožujejo celoto in brez katerih struktura prometne panoge ne more delovati. Ta dela tvorijo različne vidike posamezne prometne panoge. Če po horizontali združimo iste vidike po različnih prometnih panogah, dobimo prometne podsisteme:

Slika 3.1: Prometni sistemi s prometnimi podsistemi



Vir: Prirejeno po Medeotu 2005 v Gerič (2010, 7).

3.2 Vidiki posamezne prometne panoge

Če analiziramo prometni sistem v zgornji sliki (, stran 23) po vertikali, to pomeni analizo posamezne prometne panoge. Vsako prometno panogo pa sestavljajo različni vidiki.

3.2.1 Tehnični vidik

Vsi prometni podsistemi, ki jih obravnavamo s tehničnega vidika, zajemajo (Gerič 2010, 7):

- **transportna sredstva** v ožjem pomenu, s katerimi se opravljajo **transportne operacije** – imenujemo jih tudi prometna **suprastruktura**;
- **poti** ali infrastrukturni prostorski objekti, po katerih se gibljejo transportna sredstva;
- **prometna stičišča** oziroma **vozlišča** kot središča opravljanja začetno-končnih operacij v prometu,
- vsa infrastrukturna sredstva so **infrastrukturni objekti** ali **prometna infrastruktura** → vezani so na določen položaj in so stalno na istem mestu. So vsi stabilni objekti, po katerih se gibljejo transportna sredstva. Poleg prometnih poti in vozlišč sem spadajo še garaže, skladišča, delavnice, poslovne stavbe in drugi objekti (prirejeno po Pepevniku 2008v Gerič 2010, 8).

3.2.2 Tehnološki vidik

Tehnologija dela v prometu je osnovni proces za proizvodnjo prometnih storitev.

Transportni proces ima tri osnovne značilnosti:

- **Prva značilnost** je premagovanje različnih prostorskih razlik v določenem časovnem obdobju. Osnovna razlika med materialno in prometno proizvodnjo je v tem, da se materialna proizvodnja opravlja na točno določenem mestu, prometna proizvodnja pa ni vezana samo na en prostor, kar je najpomembnejša značilnost prevoznega procesa.
- **Druga pomembna značilnost** je, da predstavljata proces proizvodnje in proces potrošnje prevozne storitve v časovnem in prostorskem pogledu enoten proces.
- **Tretja značilnost** prevoznega procesa je, da prometna storitev kot rezultat dela ne obstaja kot materialni proizvod, torej se ne more skladiščiti kot drugi proizvodi materialne proizvodnje (prirejeno po Pepevniku, 2008 v Gerič 2010, 8).

Tehnološki vidik proizvodnega procesa prometnih storitev zajema tri faze:

- **Tehnologija priprave prevoza** – v začetne operacije prevoza spadajo: priprava prevoznih sredstev, priprava osebja, ki bo prevoz opravilo, in vsa dela organiziranja,

ki spadajo v pripravljalno obdobje, vključno s pridobivanjem in disponiranjem prevoza.

- **Tehnologija izvajanja prevoza** – zajema vse operacije od trenutka natovarjanja tovora v prevozno sredstvo do trenutka predaje in raztovarjanja tovora; v tem obdobju se spremeni mesto nahajanja in predstavlja prevozni proces v ožjem pomenu. To obdobje prevoza se lahko definira kot gibanje prevoznega sredstva v času in prostoru in kot regulacija tega gibanja zaradi določenih ciljev.
- **Tehnologija zaključevanja prevoza** – končne operacije prevoza zajemajo vse operacije na končni postaji oziroma pri prejemniku. To delo opravi prevozno osebje, ki je prevoz opravilo, in strokovne službe, ki skrbijo za fakturiranje ter inkaso plačil in za reševanje morebitnih reklamacij ter odškodninskih zahtevkov.

Pri izvajanju prometne storitve mora vsaka organizacija temeljiti na določenih načelih, ki so: **varnost, rednost, hitrost, pogostnost, točnost, udobnost, ekonomičnost...**

Ta načela so pogosto kriteriji medsebojnega delovanja posameznih prometnih podsistemov in kriteriji primerjanja med posameznimi nosilci prevoza. Pomembna so za pošiljatelja tovora ter vplivajo na njegovo izbiro prometnega podsistema oziroma na vrsto prevoznega sredstva.

Pojavlja se vprašanje, kako medsebojno uskladiti načela, ki so si v nasprotju (npr. načelo varnosti in ekonomičnosti) (prirejeno po Jakominu in drugih 2002 v Gerič 2010, 9).

»Vlaganje sredstev v povečanje varnosti, točnosti, udobnosti, rednosti, zanesljivosti itd. povečuje ceno prevoza (Gerič 2010, 9)«.

Velja izpostaviti, da je osnovna razlika med tehničnim in tehnološkim vidikom naslednja: tehnični vidik vključuje vse, kar je v povezavi s sredstvi (dobrinami), s katerimi se izvaja promet, torej je povezan z »izdelavo« prometne storitve in zajema prometno infrastrukturo (prometne povezave ipd.) in prometno suprastrukturo (prevozna sredstva ipd.). Za razliko od tehničnega pa je tehnološki vidik povezan z izvajanjem prometnih storitev, torej se nanaša na proces »izdelave« prometne storitve (kako bomo izvedli transport nekega tovora s prevoznimi sredstvi, ki jih imamo na razpolago).

3.2.3 Organizacijski vidik

Naloge organizacij so, da se prilagajajo novim pogojem dela in njihov glavni cilj je, da delo organizirajo z optimalnimi dosežki (Gerič 2010, 9).

Organizacijski vidik prometnega sistema se nanaša na interdisciplinarne in multidisciplinarne znanosti, zakonitosti, znanja, sposobnosti, veščine, aktivnosti v zvezi z organizacijo dela, organizacijo upravljanja in vodenja, organizacijsko strukturo in organizacijskimi oblikami transportnih in prometnih sistemov.

Organizacijski vidik ima močan vpliv na organizacijo projektiranja, konstruiranja, izgradnjo, izdelavo oz. proizvodnjo in vzdrževanje transportne in prometne infrastrukture in suprastrukture.

3.2.4 Ekonomski vidik

Promet oz. prometni sistem je del ekonomskega sistema ali del gospodarstva. Promet je posebna dejavnost, kjer človek deluje s prometnimi sredstvi na predmete dela in pri tem ustvarja prometno storitev, ki je del narodnega gospodarstva (Gerič 2010, 10).

S svojim delovanjem prometni sistem omogoča čimbolj nemoten proces reprodukcije in cirkulacije (kroženja) kapitala (prirejeno po Pepevniku 2008 v Gerič 2010, 10).

Slika 3.2: Kroženje kapitala v transportni dejavnosti

D – B – P - B'' - D''	D - denarni kapital
(kroženje kapitala v proizvodni dejavnosti)	B - blagovni kapital (vhodne prvine)
	P - proizvodni kapital (proizvodi/ transportna storitev)
D – B – P - D''	B'' - blagovni kapital z dodano vrednostjo (prodajno blago)
(kroženje kapitala v prometni dejavnosti)	D''- denarni kapital z dodano vrednostjo

Vir: Gerič (2010, 10).

3.2.5 Pravni vidik

Obsega obveznosti, odgovornosti in pravice med sodelujočimi v posameznih prometnih podsistemih. Na tem nivoju govorimo o nacionalni in mednarodni zakonodaji, ki postavlja pravila v zvezi s prometnimi panogami in prometnimi storitvami. Pravila se nanašajo na razne sporazume, konvencije, zakone, podzakonske akte (Medeot 2005 v Gerič 2010, 10)...

Transportna panoga je tu nekoliko specifična, saj hitro pride do tega, da podjetje v tej panogi ni omejeno le na raven države, saj je transport po definciji »brez mej« (Evropska komisija 2014, 17), tako da ima za transportno podjetje zelo pomembno vlogo tudi mednarodna zakonodaja.

4 Transportni problem – kaj s transportom rešujemo

Kadarkoli pride do položaja, da je potrebno nek tovor premakniti z neke začetne do končne točke, govorimo o transportnem problemu. Transportni problem v družbi rešujejo prevozna podjetja. Te problematike se dotikamo, saj je ključna pri obravnavi poslovanja izbranega DRT prevoznika, podjetja GoOpti. Reševanje transportnega problema namreč predstavlja poslovno osnovo obravnavanega podjetja.

Po Gerič (2010, 17) je transportni problem v neki logistični mreži definiran s:

- tovorom,
- strukturo in s stanjem dobavnega območja,
- krajema odprave in prejema blaga,
- stanjem ponudbe in povpraševanja v zvezi s tem prevozom.

Pri tem je pomembno upoštevati načelo, da mora tovor v času transporta ohraniti svoje lastnosti in kakovost, da se prevoz opravi z minimalnimi stroški, v najkrajšem možnem času in z racionalno izrabo transportnega sredstva.

Če prenesemo načelo, da mora tovor ohraniti svoje lastnosti in kakovost (ohraniti stanje), na področje potniškega prometa, je v potniškem prometu pomembno, da mora biti na koncu transportne storitve potnik varno prepeljan na želeno destinacijo in s storitvijo zadovoljen.

Za dani transportni problem mora prevoznik odgovoriti na dve temeljni vprašanji (Gerič 2010, 18), in sicer: katero je najugodnejše transportno sredstvo in kateri je najugodnejši transportni proces.

Pri odgovorih na ti dve vprašanji lahko potegnemo analogijo s področja računalništva, za strojno in programsko opremo. Pri odgovoru na prvo vprašanje iščemo 'strojno opremo', s katero bomo rešili ta del transportnega problema – transportna sredstva. Po Gerič (2010, 18) se je potrebno odločiti za tako transportno sredstvo, da bomo najbolje izkoristili tovorni prostor vozila, glede na tovor, ki ga želimo prepeljati. Izkoristek prostora v transportnem sredstvu je odvisen od vrste tovora in načina zlaganja tovora v transportno sredstvo.

Kateri je najugodnejši transportni proces pa, prirejeno po Pepevniku (2002 v Gerič 2010, 18), zadeva načrtovanje, organiziranje in izvedbo transportnega procesa, ki omogoči, da se prevoz opravi v najkrajšem času in, da so skupni transportni stroški minimalni. Na čas opravljenega prevoza pa poleg ostalih dejavnikov vpliva tudi izbira transportne poti, ki jo moramo izbrati tako, da upoštevamo zgoraj navedena načela.

Pri reševanju tega dela transportnega problema gre torej za programski del transportnega problema, v splošnem za (večkriterijski) optimizacijski proces. Tu uporabimo vsa orodja, ki so v pomoč, da se proces transporta ekonomično izvede (optimizacije prevožene poti, sledenje transportnih sredstev, nadzor nad stanjem in lokacijo prevoza tovora, analitika in poročanje o izvedenih transportih, razporejanje prevoznih sredstev). Podporna orodja, s katerim pripravljamo program razvozov, po katerem bo delala naša strojna oprema (transportna sredstva), je nujno potreben za uspešno delovanje in koordinacijo pri večji količini prevozov, saj omogoča nadzor nad celotnim procesom transporta. V nasprotnem primeru lahko pride do velikih napak (zamude, dostave, neoptimalne transportne poti...).

Transportni problem se v transportnem procesu torej nanaša na:

- optimalno naložitev transportnega sredstva,
- določitev najkrajše transportne prevozne poti med odpravnim in sprejemnim mestom tovora,
- določitev optimalne prevozne relacije za dobavo z enega do več prejemnih mest.
- pri večjih vozniških parkih se pojavlja tudi problem optimalnega načrtovanja koriščenja vozil za doseganje maksimalne transportne storitve.

Rešitev transportnih problemov je v izgradnji določene transportne verige. Po Geriču (2010, 18) je transportna veriga: »Množica tehničnih, tehnoloških, organizacijskih, prostorsko in časovno usklajenih operacij (pakiranje, označevanje, tehtanje, nalaganje, razkladanje, prekladanje tovora, skladiščenje, štetje...) v zvezi s prevozom tovora, ki zagotavlja hiter, varen in optimalen pretok tovora iz odpravnega do namembnega kraja.«

5 Vplivi in razlogi spreminjanja potniškega transporta

Potniški transport se ne razvija enakomerno, povsod po svetu enako hitro in enako učinkovito, tako, da bi imeli vsi ljudje omogočen dostop do vseh zaželenih oblik transporta. Potniki so velikokrat omejeni zgolj na nekaj oblik prevoza izmed vseh razpoložljivih, saj so pri svoji izbiri omejeni, bodisi z vidika urnika prevoza bodisi z vidika povezav med kraji in mesti, kakor tudi z vidika destinacij in predvsem cene prevoza.

Večje sociološke in politično-ekonomske spremembe, novi načini življenja in večje število poti med predmestji pomenijo vedno večji pritisk na rešitve za mobilnost ljudi (Bruni in drugi 2014, 1). To pomeni, da se pojavljajo in razvijajo nove oblike transportnih problemov, kar včasih zahteva nastajanje novih oblik transporta.

5.1 Vpliv družbenih sprememb

Družbene spremembe so zagotovo eden izmed glavnih faktorjev, zaradi katerih se spreminjajo družbene zahteve do prometnih panog. Družbene zahteve v novejšem času postavljajo drugačne oblike transportnih problemov, ki jih običajne (klasične oblike) potniškega prometa ne rešujejo več dovolj dobro (Bruni in drugi 2014, 1, poglavje Transportni problem – kaj s transportom rešujemo, stran 27). Razlogov, zakaj do tega pride, je najbrž več: eden izmed osnovnih razlogov je (sicer popolnoma subjektivno, po avtorjevem mnenju) že preprosto dejstvo, da je transport kot panoga ključen za mobilnost človeka in dobrin v moderni družbi, zato se posledice družbenih sprememb v tej panogi odražajo zelo hitro. Danes to pomeni, da

je veliko ljudi pri dostopu do zanje optimalnih ali tudi že zgolj primernih oblik potniškega transporta omejenih.⁴

5.2 Sistemska narava težav v prometu

Prilagajanje prometa družbenim spremembam predstavlja problem vzročno-posledične narave: najprej mora priti do sprememb v družbi in ko so te dovolj velike, da terjajo preoblikovanje prometa kot dinamičnega sistema (, stran 23), se mora promet tem spremembam prilagoditi. Najprej se promet prilagaja v vseh podsistemih (tehnični, ekonomski, pravni...), šele s preoblikovanjem podsistemom pa se promet prilagodi družbenim spremembam.

To prilagajanje prometa se lahko odvija na dveh nivojih: če gre za manjše spremembe, gre le za spremenjena razmerja vplivov in povezav med posameznimi podsistemi; lahko bi jim rekli sistemske spremembe, kar v osnovi pomeni prilagajanje brez strukturnih sprememb (v grobem, delovanje posameznih podsistemov se poveča ali zmanjša). Če take spremembe ne zadoščajo, pa mora priti do sprememb sistema (strukturnih sprememb), torej je potrebno dodati (ali tudi ukiniti) posamezne podsisteme.

Tukaj gre za problem, ki je globlje narave, saj se je praktično nemogoče pripravljati na družbene spremembe vnaprej, da je prilagajanje pravilno (zaželen odziv na spremembe stanja). To predstavlja izziv sploh, ko pride do velikih družbenih sprememb, saj le-te terjajo spremembe v strukturi prometnega sistema in ne zgolj spremenjeno delovanje njegovih podsistemov. Strukturne spremembe je zelo tvegano izvajati vnaprej, proaktivno, jih je pa potrebno vpeljati takrat, ko je prišlo že do tako velikih družbenih sprememb, da stara struktura sistema več ne zadošča za novo nastalo stanje v družbi. Če gre za dovolj velike družbene spremembe, ki povzročijo nastanek popolnoma novih transportnih problemov, ki jim stare oblike transporta niso več kos (vsaj ne dovolj učinkovito), je pojav dopolnilnih, novih oblik transporta logičen družbeni (in logistični) pojav. Velja pripomniti, da to pomeni, da se je promet kot dinamični sistem odzval na družbene spremembe, sicer ne z novimi podsistemi, ampak z novimi prometnimi panogami – tudi v tem primeru gre za spremembe strukture sistema, in sicer) pride z novimi panogami do sprememb sistema po vertikali (, stran 23.

⁴ Natančneje formulirano, transport postaja socialni problem v enakem pomenu, kot sta za posel to ugotovila Carroll in Buchholtz (2012), Slika 9.1, stran 58.

Če dalje podrobneje pogledamo promet kot sistem (), je vsaka prometna panoga sestavljena iz petih podsistemov (vidikov). To pomeni, da mora vsako prevozno podjetje obvladovati vseh pet vidikov prometne panoge. Kako bo podjetje obvladovalo ostale vidike prometa, ki so se pojavili z družbenimi spremembami v zadnjem času (npr. ekologija), pa **ni definirano**, saj so družbene zahteve po obvladovanju teh novih področij še šibke in neizoblikovane. Tako še ni enotnih družbenih zahtev in posledično regulative (predpisov za način), kako naj posamezno podjetje rešuje morebitne nove vidike, ki so se v določeni prometni panogi pojavili z družbenimi spremembami. Zato je od podjetja samega odvisno, **kako/če** se ukvarja z ostalimi družbenimi (in drugimi) problemi, ki nastajajo kot posledica njegove aktivnosti, saj ga k temu zakonodaja še ne obvezuje.

Ne preseneča, da je velik problem sodobnega transporta postal ekološki vidik. Tega vidika v prometnih panogah namreč ni (, stran 23) in za njegovo upoštevanje je bila potrebna regulacija s strani države, na prometne panoge pa ima vpliv **posredno**, z regulativami preko pravnega podsistema. Drugače rečeno, ekološki vidik po zgoraj omenjenem modelu še danes ni del prometnih panog, čeprav je aktualen, ampak predstavlja zgolj podvidik pravnega podsistema v posameznem prometnem podjetju.

Da bi rešili težave s tega področja, je potrebno obravnavati promet kot sistem (Prometni sistem 2009), tako se lahko zagotovi systemske rešitve in doda nove prometne podsisteme in/ali panoge, kot je družbeno trenutno potrebno. Glede na številne pereče transportne probleme bo potrebno začeti upoštevati vsaj še naslednje vidike (torej dodati še naslednje podsisteme) prometa:

- Informacijsko-komunikacijski vidik; informacija kot orodje zmanjševanja porabe materialnih in energetskih virov;
- Ekološki vidik; trajnostni razvoj prometnega sektorja je nujen (izvajanje prevozov povzroči 26% emisij toplogrednih plinov, za izvajanje prevozov se porabi 73% celotne porabe nafte v EU, Prometni sistem 2009); Primer dobre prakse je npr. Hamburg, ki pripravlja načrt »Green Network« za zmanjšanje števila avtomobilov po celem mestu do 2034 na račun uporabe koles (Paterson 2014);
- Družbeni vidik; promet je potrebno organizirati na način, da bo dostopen vsem pod enakimi pogoji (Prometni sistem 2009). Promet se mora družbeno prilagoditi v smislu protidiskrimnacijskih zakonodaj transportno ranljivih socialnih kategorij ljudi

(invalidi...) in zagotoviti »logistično« dostopnost – cenovno dostopne logistično ustrezne prevoze (malo čakanja, bližina postaj...) – saj je sicer možen nastanek socialne izključitve nekaterih družbenih kategorij ljudi zaradi mobilnosti (npr. mladi brez lastnega transporta v predmestjih, ljudje iz malo poseljenih ruralnih območij).

Z vidika pričujoče raziskave je zelo pomemben predvsem zadnji vidik, saj gre za problem socialne izključitve in neenakosti v družbi, zaradi težav z mobilnostjo, ki jih imajo ljudje, kadar nimajo dostopa do optimalnih prevoznih opcij. Ta problem nastaja, ker so zahteve, ki jih mora promet izpolnjevati, med seboj **konfliktne** (glej poglavje Tehnološki vidik, stran 24): če naj bo promet varen, ekološki, itd., to hitro privede do tega, da postane predrag za več družbenih kategorij potnikov in nerentabilen za prevoznika. V osnovi naj bi ta problem reševal javni transport in po definiciji naj bi ga zagotavljale lokalne skupnosti, neposredno ali posredno (Brake in drugi 2006, 3; Brake in drugi 2007, 459; Nelson in Masson 2009). Socialna izključitev ranljivih družbenih kategorij ljudi (definirano) zaradi problemov z mobilnostjo je za pričujočo raziskavo zelo pomembna, zato smo jo podrobno preučili v posebnem poglavju (Socialna izključenost in neenakost ljudi zaradi težav z mobilnostjo, stran 38).

5.3 Problem narave klasičnih oblik potniškega prometa

Naslednji razlog, da obstoječi transport sedanjih zahtev družbe ne rešuje več optimalno, poleg že omenjenega (da je struktura transportnega sistema pravzaprav zastarela glede na današnje družbene zahteve), je sama narava obstoječih, klasičnih oblik potniškega prometa. V cestnem potniškem transportu imamo naslednje tri klasične oblike transporta:⁵ avtobusni in taksi transport iz domene javnega transporta ter individualni ali osebni prevoz. Vse te oblike transporta imajo svoje značilnosti: že od nekdaj je avtobusni promet v veliki večini organiziran v obliki rednega ali linijskega prometa, bodisi za mestni, primestni ali medkrajevni promet. To pomeni, da gre za »fiksno« obliko transporta – vse lastnosti transporta so določene vnaprej: ura odhoda, ura prihoda in trasa vožnje.

Na drugi strani spektra prometa je individualni, oziroma osebni promet, ki je najbolj prilagodljiv in odziven (Brake in drugi 2006, 3, sliki 1 in 2; Brake in drugi 2007, 460, slika 2). Preprosto rečeno je vedno pri roki, kadar ga potrebujemo, vendar pa to zahteva, da imamo

⁵ Glej nazaj poglavje Delitve prometa, stran 16.

avto in hkrati poskrbimo za vse, kar sodi zraven (registracija, vozniški izpit, vzdrževanje, popravila, kupovanje bencina...), kar je včasih predraga rešitev.

Takoj za osebnim prevozom je taksi transport, le malo manj odziven in prilagodljiv od individualnega. Razlika v odzivnosti in prilagodljivosti med obema oblikama transporta je zgolj v tem, da moramo včasih počakati, da pride po nas razpoložljivo taksi vozilo in je na ta račun nekoliko manj odziven od osebnega prevoza, je pa enako prilagodljiv z vidika poti.

Pomembna razlika je, da je taksi prevoz drag, kar niti ni čudno, če pomislimo, da nekdo dela kot voznik, da vozi potnika, zato se pojavlja vprašanje, če je ta tip transporta cenejši od individualnega, čeprav pri taksi prevozu ni stroškov, povezanih z lastnim vozilom (registracija, vzdrževanje...).

Na tej točki velja razjasniti še eno razliko med taksi prevozi in osebnim prevozom: taksi prevoz spada pod javni prevoz (delitev VII, glede na namen in uporabnike prometne storitev),⁶ to je prevoz, ki je dostopen vsem pod enakimi pogoji in v logističnem smislu ni individualni prevoz, čeprav gre pri taksi prevozu v osnovi za prevoz posameznika. V logističnem smislu je individualni promet osebni prevoz, dodatna razlika med taksi prometom in osebnim pa je, da nas v taksiju vozi voznik (za katerega je to služba), pri osebnem prevozu pa je voznik hkrati tudi potnik. Res pa je taksi prevoz najbolj prilagodljiva oblika (klasičnega) javnega prevoza.

Z vidika sedanjih, modernih družbenih zahtev do transporta je danes tako vse večji problem, da med temi tremi glavnimi oblikami običajnega potniškega cestnega transporta ni še kakršnih koli vmesnih oblik transporta, predvsem med avtobusnim prometom na eni strani in taksi ter individualnim prometom na drugi strani, saj je težava vseh treh oblik klasičnega transporta v rentabilnosti: redni prevoz terja dovolj potnikov, da je rentabilen in če jih ni, rednega prevoza ni, ker se ne splača (Yajima in drugi 2013, 49); če potnik nima denarja za občasni taksi prevoz in niti lastnega prevoznega sredstva, nastopi problem mobilnosti ljudi (bodisi posameznikov bodisi določenih večjih ali manjših skupin ali socialnih kategorij ljudi).

Oblike prevoza, ki bi lahko reševale ravnokar izpostavljeni problem mobilnosti in bi se v spektru potniškega prevoza lahko uvrstile v vse večjo vrzel med rednim in osebnim ali taksi

⁶ Glej nazaj poglavje Delitve prometa, stran 16.

prevozom, bomo zaradi pomanjkanja slovenske terminologije poimenovali kot **dopolnilne oblike potniškega prometa**.

5.4 Vpliv nizkocenovnega zračnega transporta po deregulaciji evropskega zračnega tržišča

Potrebe po novih, dopolnilnih oblikah transporta pa niso narekovale le rešitve zgoraj že omenjenih izzivov, ampak se je pojavil še en dejavnik, ki je pospešil razvoj prometa v smer dopolnilnih oblik transporta po Evropi, in sicer pojav nizkocenovnih prevoznikov v letalskem transportu.

Letalski promet se je izredno razširil po deregulaciji evropskega zračnega tržišča (SNCF 2013). Ta rast letalskega prometa je prinesla veliko prednosti potnikom (več povezav, večja konkurenca, nižje cene letalskega prevoza), ena izmed pomembnih posledic te hitre rasti pa je bil tudi pojav nizkocenovnih letalskih prevoznikov (»low cost carriers« v nadaljevanju LCC, Sarker in drugi 2012, 162–163), ki so naredili letalski promet cenovno še dostopnejši širšemu spektru potnikov.

Začelo pa se je dogajati, da je postal cestni prevoz do letališč dražji kot sama letalska karta LCC, če je bila lega letališč neugodna z vidika potovanja (oddaljena od začetne in končne točke potovanja).

Zato so spremembe v potniškem letalskem prometu povzročile verižne spremembe v celotni transportni panogi. Z rastjo obsega letalskega potniškega prometa in nastopom za potnike ugodnih letalskih LCC se je vzporedno, za prebivalce od letališč preveč oddaljenih in z rednimi potniškimi linijami slabo povezanih mest, pričel porajati problem, kako izkoristiti večjo (finančno) dostopnost letalskega prometa. Sarker in drugi (2012, 166) npr. ugotavljajo, da je dostopnost letališč kot razlog za izbiro nekega LCC na tretjem mestu poleg cene prevoza in največ dobljene vrednosti za dani denar pri potnikih. Prav tako se 70 % potnikov v tej raziskavi strinja, da bi ob boljših prometnih povezavah letališč z njihovimi destinacijami še raje uporabljalo LCC prevoznike (Sarker in drugi 2012, 168).

Za ponudnike prevoza in prevozna podjetja pa je to potencialno večje povpraševanje postalo poslovna priložnost, glede tega, kako dostopati do vse bolj dostopnega letalskega prometa oziroma kako priti do letališč samih. Javne povezave do letališč izven močno urbaniziranih

središč so namreč navadno dokaj neustrezne, tako z vidika urnika (čakalni časi, časi prevoza), kot neposrednosti transporta in drugega (cene, oblike transporta, Santos 2013, 1), kar povzroča manjšo mobilnost ljudi iz neurbanih in manj poseljenih področij.

6 Dopolnilne oblike cestnega potniškega transporta

6.1 DRT transport – definicija

Ena izmed prvih oblik dopolnilnega transporta je bil transport, odziven na povpraševanje (tudi prevoz na poziv, Šimenc 2012). To je slovenski prevod za termin, ki se v angleščini glasi »demand responsive transportation« (alias DRT). V nadaljevanju bomo za te oblike transporta uporabljali termin DRT transport.

DRT transport je bil razvit kot odgovor na vrsto različnih težav, ki pestijo tako ljudi, ki živijo v ruralnih predelih, kot ljudi, ki živijo v urbanih okoljih. V svoji najširši obliki je znan kot bolj »prilagodljiva« oblika potovanja z avtobusom,⁷ DRT prevoznik pa prilagaja nivo svoje storitve posameznim potrebam svojih strank. Ta oblika prevoza lahko včasih zajema tudi druge oblike transporta, najbolj običajna oblika DRT pa je avtobusni prevoz (BusinessLab 2008).

DRT transport je oblika lokalnega prevoza, prilagojena potrebam potnikov in obratuje podobno kot taksi prevozi. Navadno obratuje tam, kjer so avtobusne povezave redke, kot so npr. ruralna področja (BusinessLab 2008).

DRT transport vključuje vse tiste oblike transporta, ki vsakodnevno opravljajo prevozne storitve tako, kot to določa povpraševanje uporabnikov.⁸ DRT transport lahko deluje na različne načine, najpogosteje pa deluje po naslednjem postopku: potnik s svoje lokacije pokliče za rezervacijo vožnje in tam ga lahko prevoz tudi pobere, čim razpoložljivost to omogoča. Potnike se nato odpelje, kamor le-ti želijo, z avtom, avtobusom ali drugim prevoznim sredstvom. V osnovi ta sistem transporta omogoča bolj direkten odziv na potrebe po mobilnosti posameznega potnika. V večini primerov to ni vedno najhitrejši ali najcenejši način potovanja, je pa pogosto najbolj priročen za skupino potnikov, na katero ciljajo te oblike transporta – starejši in ljudje s problemi pri mobilnosti (BusinessLab 2008).

⁷ V članku je sicer uporabljena beseda »avtobus«, a navadno gre pri DRT transportu za prevoz z **minibusi** oziroma kombiji.

⁸ Uporabniki DRT transporta so s prometnega vidika potniki.

Vožnjo v avtobusu ali taksiju si nato delijo različni potniki s podobnimi zahtevami po prevozu na nekem področju. To pogosto pomeni, da vožnja traja dlje kot direktna povezava med začetno in končno točko prevoza. Tak način prevoza prinaša veliko prednosti ljudem, ki si z njim pomagajo in je včasih celo nenadomestljiv, bodisi za poslovne ali socialne priložnosti, ali za vsakdanje transportne potrebe (BusinessLab 2008).

V drugem viru najdemo primerljivo definicijo: kot DRT transport se lahko šteje tak način transporta, kjer za transport na zahtevo s strani potnikov uporabljajo floto vozil, da načrtovano poberejo in dostavijo potnike v skladu z njihovimi potrebami (Grosso in drugi 2002 v Neven in drugi 2015, 48). Z namenom, da bi se zmanjšalo stroške obratovanja, se lahko več potnikov hkrati pelje v istem vozilu (Chevier in drugi 2012 v Neven in drugi 2015, 48). Torej je DRT transport neka vmesna oblika transporta, med oblikami javnega transporta, z določeno traso vožnje (»fixed route«) in stalnim urnikom (»fixed schedule«), kot so običajni avtobusni prevozi, ter med osebnim ali taksi prevozom (Neven in drugi 2015, 48).

Ločimo lahko dva temeljna razloga, kdaj izbrati DRT transport. Na eni strani se te oblike transporta pogosto pojavijo v ruralnih področjih, kjer je majhno povpraševanje po javnem prevozu. Po drugi strani se DRT transport pogosto uporablja v kontekstu prevoza »od vrat do vrat« za starejše in za invalidne ljudi (Neven in drugi 2015, 48).

DRT transport je bil definiran kot storitev, ki se prilagaja specifičnim transportnim potrebam. Prave storitve DRT transporta so popolnoma prilagodljive, tako kot taksi ali limuzine z vozniki. Današnje oblike DRT transporta se lahko uporabijo glede na destinacijo (»destination specific«, ne vključujejo transportnih verig in običajno so namenjene uporabnikom z »omejeno« izbiro); lahko so nadomestilo klasičnega prevoza (se implementirajo, da nadomestijo klasični prevoz); lahko so medsebojno zamenljive s klasičnim prevozom (»inter-change«, namenjene so kot dovozna povezava (»feeder link«) za klasični prevoz); in lahko tvorijo (transportno, op. av.) mrežo (DRT transport zagotavlja dodatne storitve v obstoječi mreži transportnih povezav, Ferreira in drugi 2007, 251).

Termin DRT transport se od leta 1999 vse bolj uporablja za nišni del tržišča na trgu transporta, ki zamenjuje in dopolnjuje (navadno z uporabo minibusov, minibusov z nizkimi tlemi, ali avtomobilov) konvencionalne oblike transporta, kjer je povpraševanja po transportu malo in je (prostorsko, op.av.) razpršeno (Nelson in Masson 2009).

Zgodovinsko gledano, DRT transport **ni bil poceni**, dokler ni bilo na razpolago primerne (informacijske in GPS) tehnologije, in je bil odvisen od različnih subvencij (Brake in drugi 2006, 4; Brake in drugi 2007, 461; Neven in drugi 2015, 49). Cena DRT transporta se je

znižala šele z vpeljavo informacijskih tehnologij. Namen DRT transporta, ki temelji na sodobnih tehnologijah, je, da naredi javni transport prilagodljiv skoraj toliko, kot je priročen zasebni transport, ostane pa cenovno dostopen, saj ostane njegova cena na nivoju oblik transporta z rednimi linijami prevoza (Nelson in Masson 2009). Poleg tega je bila pred vpeljavo omenjenih tehnologij omejena tudi odzivnost DRT in ostalih oblik FTS transporta.

6.2 Prilagodljivi transportni sistemi – FTS

DRT transport je le ena (skupina) izmed številnih oblik dopolnilnega transporta in bi jo morali načeloma obravnavati kot podskupino prilagodljivih transportnih sistemov (Brake in drugi 2007). S časom se je namreč razvilo več oblik transporta, ki niso sodile pod klasične oblike cestnega potniškega transporta, ampak k dopolnilnim oblikam: javni prevozi za lokalno skupnost (»community transport«) in prevozi za posebne potrebe (»special needs transport«), »car sharing« in »car pooling« programi, transport, odziven na povpraševanje (DRT, Ferreira in drugi 2007, 250), in druge oblike (med neomenjenimi so npr. še »shuttle transfer«, že omenjena »dial-a-ride«, idr).

Da bi zajeli vse te nove oblike dopolnilnega transporta, od katerih nekatere niso več sodile pod DRT transport, se je začel okoli leta 2009 uporabljati izraz »prilagodljivi transportni sistemi« (Nelson in Masson 2009). To poimenovanje je prevod angleškega termina »flexible transport systems« (kratica FTS; le-ta sicer lahko pomeni tudi prilagodljive transportne storitve (»FT services«) ali celo rešitve (»FT solutions«), osnovni pomen pa je vseskozi enak). V delu bomo uporabljali termin »FTS transport«.

Najbolj natančne delitve oblik FTS transporta vpeljujejo še pol-prilagodljive oblike transporta: npr. »semi-flexible« transport (Errico in drugi 2013) in »dial-a-ride«, ki zaradi svoje neodzivnosti štejejo med pol-prilagodljive oblike transporta. Te so pomembne za nas, ker je med njimi tudi DRC transport (»demand responsive connector« – transport, ki »se povezuje s klasičnim javnim prevozom odzivno, glede na povpraševanje«, Li in Quadrifoglio 2010, 770). V osnovi je DRC le DRT transport, ki pa pelje potnike na stično točko javnega prevoza in ima zato določena čas prihoda ter točko prihoda, le-ta pa je tudi končna postaja prevoza. Tudi teh oblik transporta je več in večina se jih je razvila iz rednega javnega transporta, ko je ta skušal postati bolj prilagodljiv. Vključuje oblike, kot so »route deviation«, »point deviation«, »zone routes«, »feeder transport« (Errico in drugi 2013, 326), itd.

Za konec tega osnovnega pregleda oblik prilagodljivih transportnih sistemov velja pripomniti, da na tem področju prihaja do določene nekonsistence pri navajanju različnih oblik dopolnilnega transporta, kar gre najbrž deloma pripisati zgodovinskemu razvoju, kjer strokovna terminologija enostavno ni dohajala burnega razvoja transportnih oblik. Nekateri avtorji pa so analizirali tudi druge vidike dopolnilnih oblik transporta, kjer je bila sama stroga strokovna delitev manj pomembna, zato včasih enačijo med seboj različne termine, kot npr.: »Tako v literaturi kot praksi obstaja več izpeljank DRT transporta in ta pojem (koncept) se poimenuje tudi kot demand responsive TRANSIT, dial-a-ride storitve, paratransit, poleg drugih imen« (Neven in drugi 2015, 48).

7 Socialna izključenost in neenakost ljudi zaradi težav z mobilnostjo

7.1 Socialna izključenost

Socialna izključenost (tudi marginalizacija) je družbeni koncept, ki se v mnogih delih sveta uporablja za označevanje sodobnih oblik socialne prikrajšanosti (Silver 1994a) in nazadovanju na rob družbe.

Socialno izključenost je možno definirati na različne načine, »Saj vsak avtor, ki se ukvarja s tovrstnim problemom, podaja svojo definicijo« (Kač 2014, 21). Za potrebe našega dela je zelo nazorna definicija, ki je podana na spletni strani Varuha človekovih pravic Republike Slovenije (Cvahte 2004):⁹ »Socialno izključevanje se nemalokrat začne z materialnim pomanjkanjem, znotraj katerega je socialna izključenost širši koncept. Po Karistu ločimo vsaj štiri tipe izključenosti :

- izključenost iz delovnega življenja – brezposelnost,
- izključenost iz potrošniške družbe – klasična revščina,
- izključenost iz družbe (pomanjkanje socialnih stikov) – osamljenost,
- izključenost od mehanizmov moči in vpliva – kulturna marginalizacija.«

⁹ Podana definicija je nekoliko ozka, a zelo nazorna. Za bolj natančno definicijo socialne izključenosti v akademskem smislu in še posebej za njeno merjenje glej npr. Rudolf 2004, str. 22 – 31.

7.2 Potniki, podvrženi socialni izključenosti zaradi (ne)mobilnosti

Družbene skupine,¹⁰ podvržene socialni izključitvi zaradi mobilnosti, so mladi, starostniki in invalidne osebe (Velaga in drugi 2012, 112). Sistemi »vožnje na poziv – Dial-a-Ride« so bili v začetku načrtovani, da bi jih uporabljali ljudje z zmanjšano mobilnostjo (Errico in drugi 2013, 324).

Zgodovinsko se je DRT transport razvil iz storitve dopolnilnega transporta »vožnje na poziv« (ang. »dial-a-ride«), ki je včasih imenovan tudi »posebni transport« (ang. »special transport services«, ali STS, kratico bomo uporabljali v nadaljevanju), katerega nudijo zakonsko določeni organi ter organizirane skupine v skupnosti za posebne ciljne skupine potnikov (navadno za starostnike ali invalide). Uporabniki, ki bi tako potovali, so nekaj dni pred vožnjo poklicali operaterja, ki je dan pred nameravano potjo naredil načrt poti brez pomoči tehnologije. Take tradicionalne oblike transporta so bile deležne pogostih kritik zaradi relativno visokih provizij, pomanjkanja prilagodljivosti pri načrtovanju poti in zaradi nezmožnosti, da bi bile kos velikemu povpraševanju (Nelson in Masson 2009).

Prvotno se je ideja o uporabi DRT koncepta za prevoz v kontekstu prevoza invalidnih ljudi razvijala v sedemdesetih in osemdesetih letih (prejšnjega stoletja, op.av.), ko so (posamezne) države začele razvijati zakonodajo, ki je določala, naj organi s področja prometa poskrbijo za prevoz invalidnih ljudi (predvsem Švedska, Velika Britanija in ZDA, Nelson in drugi 2010 v Neven in drugi 2015). Nekatere države so uspešno združile prevoz starejših in invalidnih v običajne oblike javnega prevoza z implementiranjem »dostopnega« javnega prevoza (»accessible public transport«, npr. Švedska), toda v drugih državah klasične oblike javnega prevoza z vnaprej določeno traso vožnje niso bile dovolj dobro načrtovane, da bi jih uporabljale invalidne osebe. Tako je ta protidiskriminacijska zakonodaja vodila v razvoj več oblik DRT transporta, da bi nekatere zgoraj omenjene države rešile ta transportni izziv. Večina DRT sistemov je bila ustvarjenih in vzdrževanih na lokalni ravni, saj so se razvili zaradi lokalnih potreb po transportu, brez večjega vključevanja višjih državnih inštitucij (Nelson in drugi 2010 v Neven in drugi 2015, 49). Že dve desetletji se večajo vladni interesi posameznih držav, da bi koordinirali organizacijo DRT transporta z višjega nivoja, toda vpliv

¹⁰ Anglosaksonski viri uporabljajo besedo »skupina« v pomenu »socialna kategorija«, a ker gre za citat, avtor besed ni spreminjal. V viru Trbanc in drugi (2003) je na str. 4 o tem podana razlaga, avtor se je držal enake nomenklature pri citatih iz anglosaksonskih virov in v veliki meri uporabljal besedo »skupina« v vlogi »socialne kategorije«.

pravnih ovir, položaj DRT sistema v mreži javnega transporta, in njegova pravila ter ureditve se od države do države še vedno zelo razlikujejo (Neven in drugi 2015, 49).

Prej navedene družbene skupine predstavljajo ranljive socialne kategorije ljudi z vidika mobilnosti oziroma (Trbanc in drugi 2003, 5) ranljive skupine¹¹ ljudi: z ranljivimi skupinami označujemo skupine, pri katerih se prepletajo različne prikrajšanosti (na primer: materialna oziroma finančna, izobrazbena, zaposlitvena, stanovanjska in podobno) in ki so pri dostopu do pomembnih virov (kot je npr. zaposlitev) pogosto v izrazito neugodnem položaju. Gre za skupine, ki so zaradi svojih lastnosti, oviranosti, načina življenja, življenjskih okoliščin in/ali pripisane stigme, pogosto manj fleksibilne pri odzivanju na hitre in dinamične spremembe, ki jih prinaša sodobna družba, in manj konkurenčne na trgu delovne sile ter na drugih področjih, ki delujejo po načelih tekmovalnosti in kjer so viri omejeni. Te skupine so zato pogosto odrinjene na družbeno obrobje (marginalizirane) ter ogrožene s socialno izključenostjo (Trbanc in drugi 2003, 5).

Invalidne osebe pogosto ne morejo uporabljati običajnih oblik javnega transporta, ker le-te niso prilagojene njihovim potrebam. Starost, težave pri hoji in zaposlitveni status se štejejo med pomembne dejavnike pri odločitvi za to, ali za prevoz uporabiti DRT transport (Ben-Akiva in drugi 1996 v Neven in drugi 2015, 49). Poleg nižje stopnje zaposlenosti in s tem povezano nižjo ravno dohodka, invalidne osebe redkeje živijo v predelih, kjer so transportne opcije lahko dostopne (Maunder in drugi 2004 v Neven in drugi 2015, 49) in so lahko bolj odvisne od osebnega prevoza (Davison in drugi 2014 v Neven in drugi 2015, 49). Kot nadomestilo za drage taksi storitve lahko organi uvedejo (subvencionirane) odzivne transportne sisteme, da invalidnim osebam zagotovijo transportna sredstva, ki so cenovno dostopna. To bi moralo invalidnim osebam omogočati, da sodelujejo v socialnem življenju, saj morajo posamezniki iz osebnih potreb izvajati aktivnosti, ki zahtevajo potovanje na mesta, kjer se te specifične aktivnosti izvajajo. Do danes je bilo v večjih mestih po svetu opravljenih veliko raziskav o oblikah DRT transporta, ki so namenjene invalidnim osebam. Pričakuje se, da se bodo te oblike DRT transporta v prihodnje še razširile zaradi staranja populacije v zahodnih državah (Nguyen-Hoyang in Yeung 2010 v Neven in drugi 2015 in Nuworsoo 2009 v Neven in drugi 2015, 49), s tem pa je povezana tudi možnost, da pride do novih izzivov pri transportu velikega števila potnikov.

¹¹ V tem viru (Trbanc in drugi 2003) je na str. 4 podana razlaga, zakaj je v rabi beseda »skupina« namesto »socialna kategorija«, a ker gre za citat, avtor besed ni spreminjal.

Poleg invalidnih oseb je mobilnost vse večja težava tudi za starejše ljudi in v več virih se razvoj DRT transport omenja v zvezi z zadovoljevanjem potreb po mobilnosti tako starejših kot invalidnih oseb (Velaga in drugi 2012, Errico in drugi 2013, Neven in drugi 2015).

Za starejše sta transport in mobilnost ključna vez s prijatelji in družinami ter socialnimi in rekreativnimi aktivnostmi. To je ključno za ohranjanje neodvisnega življenjskega sloga. Omejena mobilnost preprečuje starejšim, da bi sodelovali v socialnih aktivnostih in raziskave kažejo, da to lahko vodi do depresije in posledično do zdravstvenih problemov kot posledice osamljenosti (BusinessLab 2008).

Problem slabih potniških povezav pa ni omejen le na ruralna območja, ki so slabo poseljena. Transportni sistemi dejansko ne služijo učinkovito vsem, še posebej ne tistim, ki nimajo lastnega avtomobila, kot tudi ne tistim, ki živijo daleč od osrednjih mestnih področij. Tako lahko tudi v primestnih območjih veliko ljudi, ki nimajo dostopa do dobrih transportnih povezav, postane transportno marginaliziranih in obstaja tveganje, da bodo postali sčasoma tudi socialno še bolj izključeni kakor sicer, z manjšo udeležbo v mestnih družbenih ali družabnih aktivnostih (Currie in drugi 2010, 287; Delbosc in Currie 2011, 555, Finn 2012; Lucas 2012, 105; Pritchard in drugi 2014, 448). Na podeželju pa lahko socialna izključenost postane le še bolj izražena.

Pri socialni izključenosti zaradi transporta v mestih gre namreč zato, da je socialna izključenost običajno povezana z revščino,¹² z vidika transporta pa je pomemben vidik **relativne revščine**, ki je posledica razdelitve dohodka v družbi zaradi neenakosti (Stropnik 1994 v Kač 2014, 24). Gre za stanje relativnega pomanjkanja, zaradi katerega je posameznik lahko reven tudi, če si ne more privoščiti dobrin in storitev, ki morda ne veljajo za nujno potrebne, so pa običajne v okolju, v katerem živi. Tako pomanjkanje primernega transporta pa lahko povzroči socialno izključenost, saj pomanjkanje v eni sferi (sferi storitev – transporta) vpliva na prikrajšanje na drugih področjih (ekonomsko, socialno...), kar privede do fenomena socialne izključitve (Rudolf 2004, 24).

Poslanstvo javnega transporta je, da do pojava socialne izključenosti ne pride, saj naj bi bil dostopen vsem pod enakimi in predpisanimi pogoji (Gerič 2010, 5), žal pa dandanašnji javni transport ni več dovolj dostopen vsem, ker je na prvem mestu rentabilnost prevoza. Tako javni prevoz ne rešuje več učinkovito transportnega problema **vseh** potnikov in marsikje se

¹² Pojma socialna izključenost in revščina sicer nista ekvivalentna, glej npr. Rudolf (2004, 25 – 27).

pojavi problem dostopnosti javnega transporta (v smislu transportne neprimernosti in ne finančne nedostopnosti, kar pomeni npr. redke vožnje na progah mestnih ali primestnih avtobusov...).

Medtem ko je slab dostop do transporta, ki lahko vodi v socialno izključenost, predvsem v predmestjih velikih mest, relativno novejši fenomen, je problematika slabega dostopa do primernih transportnih opcij v redkeje poseljenih ruralnih območjih (kjer prav tako lahko prihaja do socialne izključenosti zaradi neprimernosti transporta) znana že dlje časa. Bistveno prej kot ti dve obliki prikrajšanosti pa se je ta fenomen pojavil pri (transportno) ranljivih skupinah invalidnih ljudi in starostnikov.

7.3 Paratransit

V Združenih državah se je razvoj dopolnilnih oblik transporta začel s poudarkom na ranljivi skupini invalidnih ljudi s sprejemom protidiskriminacijske zakonodaje »Rehabilitation act« (1973) in nato še »Americans with disabilities act« (v nadaljevanju bo uporabljena kratica ADA) iz leta 1990. Vse oblike transporta, ki zakonsko sodijo pod ta odloka, so bile poimenovane s skupnim imenom »paratransit« (analogija s paraolimpijskimi igrami – igre za ljudi s posebnimi gibalnimi potrebami in zahtevami).

Glavna lastnost vseh paratransit oblik transporta je bila odzivnost na povpraševanje. Ko se je s časom razvil DRT transport, kasneje pa še druge oblike FTS, ki so v transport vključile tudi ostale socialne kategorije potnikov, so zakonsko še vedno ostale regulirane z že omenjenima odlokoma, saj so po njih praviloma posegale socialne kategorije, ki si niso mogle privoščiti običajnih oblik javnega transporta, bodisi zaradi relativne revščine bodisi zaradi (transportne) nedostopnosti; poleg tega je šlo (vsaj v začetku) za souporabo paratransit oblik transporta, ki so bile namenjene socialnim kategorijam invalidnih ljudi in starostnikov.

Iz teh (lahko bi jim rekli zgodovinsko-pravno-socialnih) razlogov nekateri avtorji ne ločujejo jasno med terminoma paratransit in DRT transport (npr. Davison in drugi 2012, 2, 5), čeprav med njima obstaja razlika. Razmerje med njima je zelo dobro definirano v Slovarju baze podatkov državnega transporta ZDA (»Glossary of National Transit Database – Federal

Transit Administration« 2015).¹³ Nekoliko manj točno, kot je definirano v tem Slovarju, Nelson in Masson (2009) definirata odnos med pojmom paratransit in DRT prevozom, da »paratransit zajema vse oblike transporta, ki jih zajema odlok »Americans with Disabilities act« iz leta 1990 in vse druge oblike DRT transporta«, saj ne upoštevata še FTS v logističnem smislu. To natančno opredeli Ferreira in drugi (2007): obstaja veliko oblik FTS koncepta, kot so javni prevozi za lokalno skupnost (»community transport«) in prevozi za posebne potrebe (»special needs transport«), »car sharing« in »car pooling« programi in transport, odziven na povpraševanje (DRT transport).

V Združenem Kraljestvu (UK) je sinonim za »paratransit« v smislu odloka ADA sicer »community transport« (javni transport za lokalno skupnost) oziroma po Nelson in Masson (2009) »special transport service«, ki je primerljiv s »special needs service« (Ferreira in drugi 2007). V logističnem smislu je terminu »paratransit« iz ZDA z vsemi oblikami transporta, ki jih zajema, ekvivalenten FTS, DRT transport pa le po manj natančnih delitvah, saj je logistično DRT transport le podskupina FTS.

¹³ Glej naslednja gesla: ADA Related Unlinked Passenger Trips (UPT), Complementary Paratransit Services, Paratransit, Demand Response (DR).

II. TEORETIČNI DEL: KONTEKST DRT PODETJA

8 Podjetniški vidiki poslovanja DRT prevoznikov

DRT prevozniki so, obravnavano s poslovnega vidika, v največji meri podjetja v zasebnem sektorju, ni pa nujno (npr. »community transport« v UK). Sicer so podjetja kot družbeni subjekti vpeta v še širše – družbeno okolje in ne zgolj v poslovno okolje. Družbenih vplivov iz okolja na podjetje je vse več. V luči globalizacije se hitro zgodi, da mora podjetje poleg lokalnih in državnih vplivov upoštevati tudi mednarodne vplive. Te vplive lahko opazujemo oziroma analiziramo z več različnih vidikov: ekonomskih, organizacijskih, deležniških, tržnih, itd.

Za logistično panogo pomeni globalizacija konkretno sledeče: globalizacija v logistiki vpliva na spremembe v zahtevah in načinih trgovanja: potrebna je vedno večja hitrost dostave blaga kupcem, prihaja do zmanjševanja prevoznih količin blaga in do drobljenja pošiljk, pomembna je postala elektronska in spletna trgovina, dostava na dom... Na te zahteve se je hitro odzval le cestni promet, pri tem pa je otežen nastop na trgu manjšim prevoznikom, zato se vzpostavljajo strateška partnerstva (Gerič 2010).

Če se omejimo na podjetja kot poslovne subjekte, moramo poskrbeti, da je vpliv tako družbenega okolja na podjetje, kot tudi vpliv podjetja na družbeno okolje, poslovno še obvladljiv, zato se bomo v okviru potencialnih vplivov širšega družbenega okolja omejili zgolj na poslovno okolje. Z vidika procesa poslovanja je namreč poslovno okolje tisto, kar od celotnega družbenega okolja lahko relativno predvidljivo zajamemo v poslovnem modelu.¹⁴

Gre za isti problem, kot je bil že predstavljen z vidika transporta (poglavje Promet kot dinamični sistem, , stran 23): da naredimo problem obvladljiv, ga moramo reducirati na nekaj bistvenih vidikov. To pomeni, da v podjetju vzpostavijo bistvene oddelke za posamezne ključne poslovne funkcije, tiste funkcije, ki pa jih podjetje ne obravnava kot ključne, sistemsko izpadejo in imajo v podjetju zagotovo manjšo težo ali manj pozornosti (npr. če je podjetje majhno, morda ne bo vzpostavilo kadrovskega oddelka, posledično pa se bo z vsemi aktivnostmi, ki bi jih sistematično obravnaval in izvajal kadrovski oddelek, ukvarjalo na nesistematičen način).

¹⁴ To je bistvo menedžerskega pristopa, ki je najbolj nazorno predstavljen v Carroll in Buchholtz (2012, 22).

8.1 Razvoj poslovnega modela podjetja kot koncepta

Termin »poslovni model« se je začel pospešeno razvijati in uporabljati z razvojem interneta in elektronskega poslovanja in je v tem obdobju pridobil na pomenu, ker je za razliko od sveta »klasičnega poslovanja«, za katerega sta značilni stabilnost in relativno majhna raven konkurence, nastajajoči svet digitalnega poslovanja kompleksen, dinamičen in ima to lastnost in prednost, da je prisotna visoka raven negotovosti in konkurence. Za ustanovitev in vzpostavitev običajnega podjetja je bila včasih potrebna večja investicija. Taka investicija je tradicionalno veljala za strateško oviro pri vstopu na tržišče. Toda spremembe v zakonodaji, internet in mobilne tehnologije, so ponudile nove načine poslovanja, kot so e-trgovanje (»e-commerce«) in m-trgovanje (mobilno trgovanje), kjer pri vstopu (na e-tržišče) ni tako velikih ovir. Za internetno poslovanje potreba po naložbi v fizične dobrine ponavadi veliko manjša (Al-Debei in drugi 2008b, 1).

Joan Margetta opozarja, da je termin »poslovni model« prvič prišel v širšo uporabo s pojavom osebnih računalnikov in preglednic, kar je omogočilo, da so bile posamezne komponente poslovnih sistemov v nastanku (predhodno) testirane in modelirane.¹⁵ S tem se je podjetjem omogočilo, da tržna spoznanja mnogo tesneje povežejo z ekonomskimi rezultati, ki posledično sledijo – da povežejo njihove predpostavke o tem, kako se bodo ljudje obnašali, da se doseže želen poslovni izid – preglednice so omogočile, da se poslovanje modelira, še **preden** se s poslovanjem začne (Margetta 2002, Ovans 2015).

Poslovni model je bil slogan, ki ga je med širitvijo internetnega poslovanja (»dotcom boom«) uporabljal vsakdo (ali pretiraval z njegovo uporabo). Pravzaprav so slabo premišljeni poslovni modeli povzročili propad velikega števila internetnih podjetij. Toda poslovni model kot pojem sega nazaj do začetnih dni poslovanja (Investopedia 2016).

Nova »dotcom« podjetja niso potrebovala strategije ali posebnih kompetenc, včasih celo kupcev ne – vse, kar je bilo potrebno, je bil poslovni model, zasnovan na moderni internetni tehnologiji, ki je obljubljal divje dobičke nekje v oddaljeni, slabo definirani prihodnosti. Veliko ljudi – tako investitorji, podjetniki kot tudi direktorji – je kupilo fantazijo in se opeklo (Margetta 2002).

¹⁵ Pred tem so bili uspešni poslovni modeli namreč narejeni bolj po naključju (in ne načrtno ter s predvidevanjem) in so postali jasni šele po pojavu in implementaciji.

Čeprav so investitorji zbrali veliko kapitala, da bi financirali pomanjkljive poslovne modele, napaka ni bila v samem konceptu poslovnega modela, ampak v njegovi napačni uporabi in v izkrivljanju tega koncepta. Dober poslovni model ostaja bistven za vsako uspešno organizacijo, ne glede na to, ali gre za novo podjetje ali za že uveljavljeno. Toda preden lahko menedžerji uporabijo koncept poslovnega modela v praksi, potrebujejo delovno definicijo tega termina, brez nejasnosti (Margetta 2002).

Na začetku razvoja so termin »poslovni model« različni avtorji obravnavali z različnih vidikov, zato jim je tudi pomenil različne stvari, (Margetta 2002, Al-Debei in drugi 2008b, Ovans 2015). Posledično so v definicijah pojma »poslovni model« zajeti različni vidiki poslovanja podjetja. Velik faktor na začetku razvoja tega pojma je bilo tudi omejeno znanje, ki je bilo dostopno v tistem času, posledično pa je bilo tudi ožje ali različno razumevanje s tem pojmom povezanega konteksta: Med oblikovanjem koncepta »poslovnega modela« je bilo tudi veliko nejasnosti, kakšen je odnos med poslovno strategijo podjetja (strategijo poslovanja, Margetta 2002, Al-Debei in drugi 2008b) ter teorijo posla, (theory of business, Drucker 1994).

Tako Al-Debei in drugi (2008b, 3) ugotavljajo, da literatura, povezana z informacijsko poslovnimi sistemi, vsebuje veliko različnih pogledov na poslovni model kot termin. Avtorji pod pojmom poslovni model razumejo različne stvari (Linder in Cantrell 2000 v Al-Debei in drugi 2008b). Poleg tega so nekateri raziskovalci postavili definicijo poslovnega modela zgolj na sestavinah le-tega, ali celo zgolj na eni oziroma le na delu sestavin, ki poslovni model sestavljajo (npr. Margetta 1998, 2002; Rappa 2000; Bouwman, 2002; Rajala and Westerlund 2005, vsi v Al-Debei in drugi 2008b, 3).

8.2 Definicija pojma poslovnega modela podjetja

Izziv je definirati, kaj vse poslovni model kot pojem pravzaprav je ali vsebuje. Brez okvira, s katerim lahko definiramo priložnosti, je v procesu izgradnje poslovnega modela težko biti sistematičen, saj je poslovni model navadno narejen »ad-hoc« (vsakič posebej sproti, brez načrtovanja). Ker pa poslovni modeli nastajajo nenačrtno in niso optimirani, zato veliko podjetij ne opazi preprostih načinov za izboljšanje svoje profitabilnosti in produktivnosti (Girotra in Netessine 2014).

Res je, da vsak poskus, da bi zarisali ostre meje okoli abstraktnih pojmov, vključuje nekaj samovoljnih odločitev. Toda, če teh mej nismo pripravljeni nekje povleči, potem bodo koncepti ostali zavajajoči in (pre)zahtevni za praktično uporabo. Posledica, ali bolje rečeno, pogoj definicije je njena jasnost. Ko pridemo do konceptov, ki so bistveni za izvedbo poslovanja, si nobena organizacija ne more privoščiti nejasnega razmišljanja (Margetta 2002).

Kako zahteven je proces dobre definicije pojma poslovnega modela, je najbolje opisal Lewis (2001 v Ovans 2015) v svoji knjigi, kjer je nakazal, da je definicija termina poslovni model pravzaprav podobna umetnosti. Kot se dogaja tudi v umetnosti, je termin poslovni model ena izmed tistih stvari, ki se veliko ljudem zdi, da jo zlahka prepoznajo, ko jo vidijo (še posebej zelo dobrega ali zelo slabega), ne morejo pa je dobro izrecno definirati.

To je manj presenetljivo, kakor se zdi na prvi pogled, saj ljudje ta pojem definirajo glede na to, kako ga uporabljajo (Ovans 2015). Margetta je že leta 2002 ugotovila, da sta pojma »poslovni model« in »strategija« med najbolj površno uporabljanimi termini v poslovanju; pogosto se njun pomen razteguje do te mere, da zajame skorajda vse – tako, da na koncu ne pomenita več ničesar (Margetta 2002).

Lewis, na primer, ponudi eno izmed najpreprostejših definicij – »vse kar (poslovni model) zares pomeni, je to, kako je bil načrtovan zaslužek.« Ta termin, kot navaja dalje, je bil tudi »osnova internetnega buma; slavil je vse vrste napol-narejenih (poslovnih) načrtov« (Margetta 2002, Ovans 2015).

Če prebrskamo arhiv revije Harvard Business Review, lahko vidimo, kako ta termin uporabljajo teoretiki poslovanja in kako lahko uporaba izkrivi definicije. Lewisova definicija le odraža vtis, ki ga je dobil marsikdo o tem, kako je ta termin definiral Peter Drucker – »predpostavke, za kaj je podjetje plačano« – ki je del Druckerjeve »teorije poslovanja« (Ovans 2015).

Gre za koncept, ki ga je Drucker leta 1994 predstavil v svojem članku za Harvard Business Review (HBR). Sam Drucker termina poslovni model pravzaprav sploh nikoli ne omeni. Druckerjeva teorija poslovanja je le zgozlj predpostavk o tem, kaj naj podjetje dela in česa ne, da bo imelo posel – ta teorija je zato bližje definiciji strategije Michaela Porterja, kot pa samim poslovnim modelom. Del teh predpostavk se nanaša na to, od česa je podjetje plačano, ko posluje, drugi del pa na to, kako se obnašajo trgi in podjetje na njih. Predpostavke »Govorijo

o identifikaciji strank in tekmecev, o njihovi vrednosti in obnašanju. Govorijo o tehnologiji in njeni dinamiki, o močnih in šibkih plateg podjetja (Ovans 2015).«

Podobna tej definiciji je tudi definicija na spletni strani Investopedia (Investopedia 2016), kjer navajajo, da poslovni model »zgolj opisuje, na kakšen način bo podjetje zaslužiło. Poslovni model je lahko zelo preprost ali zelo kompleksen.«

Ta definicija se nato nekoliko razširi, ko trdi, da je poslovni model »načrt, ki se izvaja v podjetju, da se ustvarijo prihodki in naredi dobiček iz delovanja podjetja. Model vključuje komponente in funkcije poslovanja, kot tudi prihodke, ki jih poslovanje ustvari, in stroške, ki nastanejo (Investopedia 2016)«.

Tudi Joan Margetta citira Druckerja, ko definira, kaj je poslovni model (Margetta 2002), njena definicija pa deloma deluje kot popravek Lewisove. Margetta v članku, ki je nastal v obdobju internetne ekspanzije, navaja, da so poslovni modeli »v osnovi zgodbe, ki razložijo, kako podjetja delujejo. Dober poslovni model nudi odgovore na stara Druckerjeva vprašanja, 'Kdo je kupec?' in 'Kaj predstavlja kupcu vrednost?' Odgovarja tudi na osnovna vprašanja, ki si jih mora zastaviti vsak menedžer: 'Kako zaslužimo denar v tej panogi?', 'Katera ekonomska logika je v ozadju (poslovanja), na podlagi katere dostavljamo vrednost kupcu za primerno ceno?' (Margetta 2002, Ovans 2015).«

Stališče, da je »poslovni model le niz predpostavk in hipotez«, trdno zagovarja npr. tudi Alex Osterwalder, ki je razvil orodje, ki je verjetno najbolj celovita predlogaza izdelavo hipotez, na katerih temelji poslovni model. Njegovo devet-delno »platno poslovnega modela« (angl. »business model canvas«) je v osnovi organizirani način, da se zapiše hipoteze, ne le o ključnih virih in ključnih aktivnostih 'verige vrednosti', ampak tudi o 'predlogu vrednosti' (angl. »value proposition«), odnosih s strankami, kanalih, segmentih strank, strukturo cene (angl. »cost structure«) in tokovih prihodkov – 'da vidite, če ste izpustili kaj pomembnega in da primerjate vaš model z drugimi' (Ovans 2015).

V Financial Times Lexiconu (2016) najdemo še drugačno definicijo poslovnega modela: le-ta opisuje metodo ali sredstva, s katerimi skuša podjetje zajeti vrednost iz svojega poslovanja. Poslovni model je lahko osnovan na veliko različnih vidikih podjetja, kot so na primer, kako podjetje proizvaja, distribuira, postavlja cene ali oglašuje svoje produkte (Robin Harding, Financial Times Lexicon 2016).

Poslovni model se pretežno osredotoča na ustvarjanje vrednosti. Opisuje glavno (»core«) strategijo podjetja ali organizacije za ustvarjanje ekonomske vrednosti, navadno v obliki prihodkov (po Bryony Rochester, Financial Times Lexicon 2016).

Model zagotavlja tudi osnovno predlogo za tekmovanje na tržišču, zagotavlja torej predlogo o tem, kako bo podjetje služilo denar in kako se bo ukvarjalo z notranjimi akterji (zaposlenimi v podjetju in menedžerji) in zunanji akterji (deležniki, kot so kupci, dobavitelji in investitorji; po Venkatu Subramanianu, Financial Times Lexicon 2016).

Poslovni model lahko kaže, če uporablja splošno sistemsko terminologijo, kako bo podjetje spremenilo vhode (angl. input, tj. kapital, surovine in delo) v izhode (angl. output, tj. celotna vrednost proizvedenih dobrin) in ustvarilo večji donos kakor so oportunitetni stroški kapitala ter delničarjem dostavilo dividende. To pomeni, da se uspeh poslovnega modela podjetja zrcali v njegovi sposobnosti, da ustvari prihodke, ki so večji od (oportunitetnih) stroškov kapitala, investiranega s strani njegovih delničarjev in tistih, ki imajo v lasti obveznice podjetja (»bondholders«; po Venkatu Subramanianu, Financial Times Lexicon 2016).

Po temeljitem pregledu dostopne literature so Al-Debei in drugi (2008b) predstavili najbrž najbolj univerzalno definicijo poslovnega modela (podjetja ali organizacije nasploh): »poslovni model je abstrakten prikaz organizacije, bodisi konceptualen (idejni), tekstualni in/ali grafični, vseh osnovnih, medsebojno povezanih strukturnih, ko-operativnih in finančnih ureditev, načrtovanih in razvitih s strani organizacije v sedanjosti in prihodnosti, kot tudi vseh osnovnih (ang. »core«) produktov in/ali storitev, ki jih organizacija ponuja ali jih bo ponujala. Ti izdelki in/ali storitve pa so osnovani na omenjenih ureditvah organizacije, ki so potrebne, da organizacija doseže svoje strateške cilje in namen« (Al-Debei in drugi 2008b, 8–9).

8.3 Širši vplivi na poslovne modele organizacije/podjetja– deležniki

Ko so Al-Debei in drugi (2008b) podali svojo definicijo poslovnega modela, so v članku pri procesu definiranja upoštevali vse do tedaj navedene definicije, zato je postala njihova definicija dokaj abstraktna. Ožje definicije poslovnih modelov (ki so tudi bolj enostranske) so lahko v praksi za zaposlene v podjetjih precej nazornejše, zagotovo vsaj za nepoznavalce poslovnega področja; Lewis (2001 v Ovans 2015) v definiciji poslovnega modela npr. opisuje, da je poslovni model to, za kar je podjetje plačano – podobno, kot je poslovni model definiran

v Investopediji (Investopedia 2016) ali v Financial Times Lexiconu, ti slednji definiciji pa temeljita na ustvarjanju vrednosti v podjetju in povezovanju le-te z zaslužkom oziroma prihodki in na ustvarjanju zaslužka v povezavi tudi z deležniki podjetja (Financial Times Lexicon 2016).

To dalje tudi pomeni, da podjetje, ki deluje po poslovnem modelu, ki teoretično temelji zgolj na enem vidiku (npr. zgolj dobiček, ali ustvarjanje nove vrednosti), vse poslovne aktivnosti osredotoči zgolj okoli tega vidika.

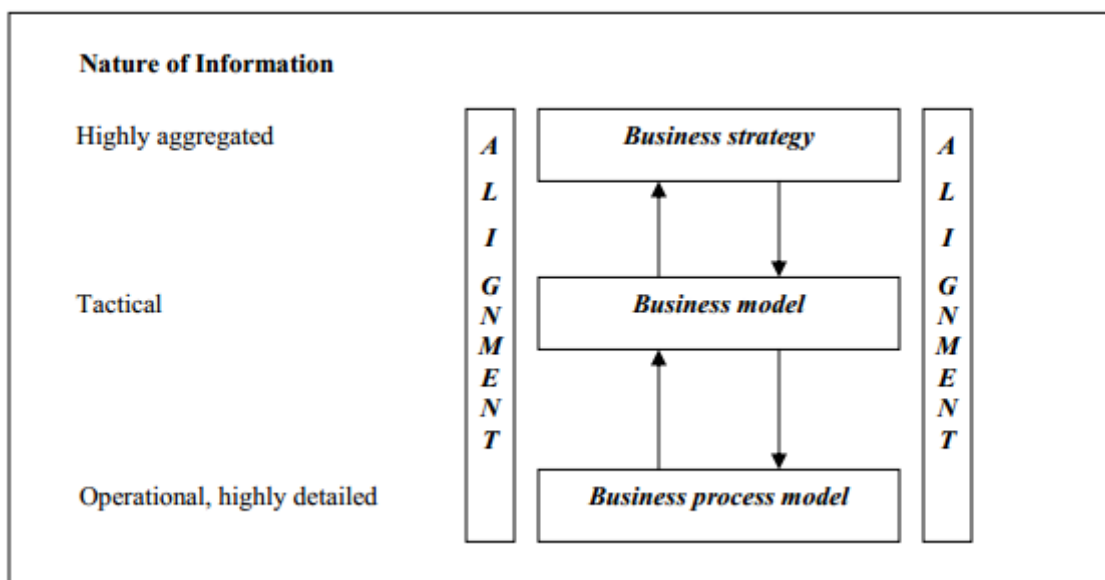
Upoštevanje enega ali le nekaterih vidikov pa je hitro lahko premalo, da bi bilo podjetje trajneje uspešno, zato je za dolgi rok pomemben deležniški pristop, saj predstavlja nekakšno varovalko za širše gledanje na obstoj podjetja (Jančič 1999, 73–74 v Golob 2014, glej naprej poglavje Teorija deležnikov, stran 65). Vendar tudi to včasih ni dovolj, saj se spremembe na trgu (dobrin in storitev) včasih odrazijo prej v populaciji kupcev, ki **niso** stranke 'našega podjetja' (Drucker 1994). Kolikor je ta lastnost trga na eni strani marketinško in poslovno logična, pa je na drugi strani lahko njeno upoštevanje dokaj problematično, saj po definiciji govorimo o kupcih, s katerimi naše podjetje **nima** opravka – z njimi nima ekonomsko-finančnih odnosov, torej taki kupci ne spadajo niti med deležnike podjetja (vsaj ne v ožjem pomenu besede).

Zato je pomembno, da Margetta (2002) jasen poslovni model obravnava kot osnovo za komunikacijo z in motivacijo zaposlenih. Ker poslovni model pripoveduje dobro zgodbo, se lahko uporabi za to, da se vsi v organizaciji uskladijo okoli tiste vrednosti, ki bi jo podjetje rado ustvarilo. Zgodbe te vrste so, ali naj bi bile, predvsem preproste za razumevanje, takšne, da si jih ljudje lažje zapomnimo. Posameznikom pomagajo, da svoja delovna mesta vidijo znotraj širšega konteksta z vidika tega, kaj skuša podjetje ustvariti, in zato ustrezno prilagajajo svoje obnašanje. Če je uporabljen na ta način, lahko dober poslovni model postane močno orodje za izboljšanje izvajanja delovnih nalog. To pomeni, da jasen poslovni model in zavedanje o njem pozitivno vplivata na delovanje zaposlenih v organizaciji (podjetju), ti pa so eni izmed ključnih notranjih deležnikov podjetja.

8.4 Odnos med poslovnim modelom in poslovno strategijo podjetja

Margetta (2002) trdi, da poslovna organizacija s poslovno strategijo razloži, kako (upa, da) bo poslovala bolje od svojih tekmecev, medtem ko poslovni model opiše, kako skupaj sestaviti vse gradnike poslovanja. Drugi raziskovalci nakazujejo, da čeprav sta koncepta poslovne strategije in poslovnega modela povezana, pomenita različne nivoje informacij, uporabnih za različne namene. Oni vidijo poslovni model kot vmesnik (ang. »interface«) oziroma vmesni nivo teoretičnih konceptov, med poslovno strategijo in poslovnimi procesi (Osterwalder 2005; Tikkanen in drugi 2005; Rajala and Westerlund 2005; Morris in drugi 2005, vsi v Al-Debei in drugi 2008b, 4, Slika 8.1):

Slika 8.1: Nivoji digitalnega poslovanja



Vir: Al-Debei in drugi (2008b, 5).

Zlasti novi svet digitalnega poslovanja (ko se začetni informacijski stik med ponudniki in odjemalci dogaja v virtualnem, digitaliziranem svetu) je ustvaril razmak med poslovno strategijo in poslovnimi procesi. Mnogo večji izziv je postal prenos poslovne strategije v poslovne procese. Poleg tega poslovni model izboljša nadzor menedžerja digitalnega poslovanja¹⁶ pri samem poslovanju in zaradi primerne in potrebne nivoja informacij, ki jih poslovni model zagotavlja, omogoča boljše tekmovanje. Ta nivo informacij tudi širi obseg

¹⁶ Tu je mišljeno podjetje, ki posluje internetno, in njegovi menedžerji.

znanja menedžerja digitalnega poslovanja, o tem, kako lahko poslovna organizacija prilagodi svojo strategijo, poslovni model in poslovne procese, da obvladuje kompleksno, negotovo in hitro spreminjajoče se okolje digitalnega poslovanja. Tako se izboljšajo sposobnosti organizacije pri doseganju svojih strateških ciljev in namena. Do tega pride zato, ker informacije v poslovnem modelu niso niti zelo zgoščene, kar je značilno za poslovno strategijo, niti preveč podrobne, kar je značilno za operativni model poslovnih procesov (Al-Debei in drugi 2008b).

Poslovni modeli so bistveni del strategije – zagotavljajo temeljno povezavo med trgom dobrin (in storitev) znotraj same poslovne panoge in s trgi, ki vsebujejo dejavnike za proizvodnjo, kot sta trg dela in trg kapitala (finančni trg, po Venkatu Subramanianu, Financial Times Lexicon 2016). Na poslovanje vsakega podjetja vplivajo štiri glavni trgi: finančni trg, trg dobrin in storitev, trg delovne sile in trg dobaviteljev.

Vsak dober poslovni model mora biti sposoben sčasoma ustvariti in ohranjati dobiček za svoje investitorje, sicer je zelo verjetno, da bo propadel, ali bo postal zastarel (po Venkatu Subramanianu, Financial Times Lexicon 2016).

Ovans (2015) za povezavo med poslovno strategijo in poslovnim modelom navaja: »ko se začne primerjava med poslovnimi modeli, vstopamo na področje strategije, s katero se pojem »poslovni model« pogosto zamenjuje«. Dalje citira Margettaovo (2002), »Margetta se vrača k osnovnim načelom preprostega in uporabnega razlikovanja, ko poudarja, da poslovni model opisuje, kako podjetje posluje, konkurenčna strategija pa razlaga, kako bo vaše podjetje boljše od tekmecev«, enako kot jo citira Al-Debei in drugi (2008b). Nadaljuje pa, da bo podjetje boljše od konkurence na račun ponudbe boljšega poslovnega modela, boljše pa je lahko tudi s ponudbo istega poslovnega modela za drugo tržišče (Ovans 2015).«

Z uporabo uspešnega poslovnega modela lahko podjetje določeni skupini kupcev ponudi večjo vrednost. Lahko pa popolnoma zamenja star način dela in postane standard za naslednjo generacijo podjetnikov. Kot vsi zares uspešni poslovni modeli, uspešen in robusten poslovni model ne prerazporedi zgolj prihodkov med podjetji, ampak ustvari novo, vedno večje (inkrementalno) povpraševanje (Margetta 2002).

Ko poslovni model ne deluje, je to zato, ker ne prestane enega od dveh kritičnih testov: bodisi je zgodba, ki jo poslovni model pripoveduje, nesmiselna, ali pa model ni profitabilen (številke se ne seštejejo prav, poslovni izid negativen; Margetta 2002).

Če se ozremo še malo k strategiji, Kotler (2002, 40, Porter 1980 v Kotler 2002, 47) definira strategijo podjetja kot razvijanje pravil igre, s pomočjo katerih bo podjetje doseglo svoje dolgoročne cilje.

Margetta (2002) pa je preučila, kaj za podjetje pomeni konkurenčna strategija: »delati bolje, po definiciji, pomeni biti drugačen. Organizacije dosežejo vrhunsko delovanje, ko so edinstvene, ko delajo nekaj, kar nobeno drugo podjetje ne dela na ta način in ki ga nobeno drugo podjetje ne more posnemati. Ko odstranimo žargon, je to vse, kar se tiče strategije – kako boste boljši tako, da ste drugačni. Logika je preprosta: ko vsa podjetja ponujajo iste produkte in storitve istim strankam tako, da izvajajo enake aktivnosti, nobeno podjetje ne uspeva. Stranke bodo imele od tega seveda koristi, vsaj kratkoročno, medtem ko frontalno tekmovanje povzroča spuščanje cen do točke, ko postanejo prihodki neprimerni. Natanko ta način tekmovanja – destruktivno tekmovanje, če uporabimo termin Michaela Porterja – je povzročil propad velikega števila internetnih trgovcev na drobno, ne glede na to, ali so prodajali pripomočke za hišne ljubljence, zdravila, ali igrače. Preveč novonastalih podjetij je hitelo na tržišče z enakimi poslovnimi modeli in brez strategije, kako bi se razlikovala od drugih z vidika tega, katere stranke in tržišča oskrbovati, katere produkte in storitve ponuditi in kakšne oblike vrednosti ustvarjati (Margetta 2002).

Vsaka uspešno delujoča organizacija je zgrajena na dobrem poslovnem modelu, ne glede na to, ali si njeni ustanovitelji predstavljajo, kaj delajo v smislu poslovnega modela ali ne. Toda poslovni model ni isto kot strategija, čeprav dandanes mnogi oba termina uporabljajo kot sopomenki. Poslovni modeli opisujejo, kot sistem, kako gradniki poslovanja sodijo skupaj, toda ne upoštevajo ene izmed kritičnih dimenzij delovanja: tekmecev. Prej ali slej – in navadno je prej – vsako podjetje naleti na tekmece. Kako se soočiti s to realnostjo, je naloga strategije (Margetta 2002).

8.5 Vloga teorije poslovanja v poslovnem modelu

Ko je Drucker postavljaj temelje za termin poslovni model (Drucker 1994), se je osredotočil na predpostavke, na podlagi katerih je zgrajen poslovni model, podobno kot Alexander Osterwalder (slednji v Ovans 2015).

Druckerja bolj kot denar zanimajo predpostavke, saj je vpeljal koncept teorije poslovanja, ki razloži, kako dobrim podjetjem spodleti, da bi sledila spreminjajočim se pogojem na trgu, ker teh predpostavk ne izoblikujejo eksplicitno (Ovans 2015).

Drucker citira kot primer odličnosti eno strateško najbolj prilagodljivih podjetij vseh časov – IBM – in pojasni, da prej ali slej, neka predpostavka o tem, kaj je kritično za podjetje, ne drži več. V primeru IBM, se je to zgodilo, ko je podjetje naredilo premik od računskih strojev (ang. »tabulating machines«) preko najemodajalca strojne opreme in dobavitelja računalniških sistemov, miniračunalnikov in celo PC strojne opreme in se je »Big Blue« zmotil pri predpostavki, da je v osnovi poslovna dejavnost podjetja proizvodnja strojne opreme (Ovans 2015). Na ta račun je IBM v povezavi s podjetjem Microsoft zaslužil precej manj, kot bi lahko, čeprav je še danes zelo dobro stoječe podjetje.

Vidik predpostavk je za poslovni model pomemben, saj se tu odraža »teoretičnost« ravni poslovnega modela med strategijo podjetja in poslovnimi procesi (Slika 8.1, 51) oziroma, kako prek poslovnega modela dano podjetje v poslovnih procesih implementira svojo strategijo. S tem pa se zabriše namen poslovnega modela, ki bi ga lahko strnili v definicijo, ki je bistveno lažje razumljiva, to pa je kako ustvariti (ekonomsko) novo vrednost in z njo zaslužiti v danem (poslovnem) okolju.

Na tem mestu bi avtor rad izpostavil, da velik del poslovnega modela sodi tudi med poslovne skrivnosti posameznega podjetja, zato so in bodo celoviti poslovni modeli redko dostopni v literaturi, predvsem pa to velja za finančni del poslovnega modela in glavne vzvode, ki podjetju dodajajo vrednost.

Dodaten razlog za to, da podrobni poslovni modeli niso široko dostopni, je ta, da je nov poslovni model, ki spremeni ekonomiko neke poslovne dejavnosti, zaradi neotipljivosti težko posnemati in sam po sebi ustvari močno konkurenčno prednost (Margetta 2002). Konkurenčne prednosti pa so poslovne skrivnosti, ki jih podjetja dobro varujejo.

Posnemanje dobrega poslovnega modela je po Girotri in Netessinu (2014) zahtevno samo po sebi, ker inovacije poslovnega modela v najpreprostejši obliki ne zahtevajo ne novih tehnologij, niti ustvarjanja novih trgov: inoviranje poslovnega modela pomeni dostavljanje obstoječih produktov, ki so narejeni po obstoječih tehnologijah na obstoječa tržišča, ampak na drugačen način (pivotiranje, Girotra in Netessine 2014). Tako pri inoviranju poslovnega modela ne potrebujemo ne novih proizvodnih tehnologij, niti koncipiranja novih produktov ali

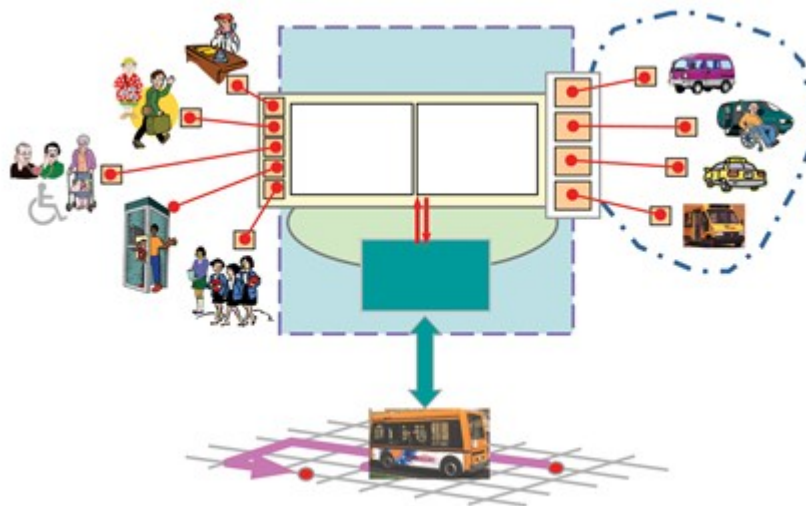
prebojev na nova tržišča. Namesto tega na inovativen način spremenimo povezave med temi tremi vidiki.

Ker to pogosto vključuje spremembe, ki niso vidne navzven, lahko le-te pomenijo prednosti, ki jih je težko posnemati (Girotra in Netessine 2014).

8.6 Poslovni model DRT prevoznika - primer

Primer poslovnega modela podjetja, ki opravlja (multimodalni) DRT transport, je naslednji:

Slika 8.2: Zgradba poslovnega modela FAMS (primer multimodalnega DRT prevoznika)



Vir: Nelson in Masson (2009).

Zgornji poslovni model je precej enostaven, verjetno zaradi nazornega prikaza. FAMS (»Flexible Agency for collective Mobility Service« ali Agencija za celovite storitve mobilnosti), je virtualna agencija za koordinacijo **multimodalnega** DRT transporta.

V osnovi gre za tripartitno shemo: na eni strani imamo povpraševanje po prevozu (potniki, invalidi, poslovneži – torej kupci za prevozno storitev), na drugi strani so ponudniki prevoza (taksiji, kombiji, minibusi in javni promet – slednji je izpostavljen posebej), vmes pa je

spletna stran, ki povezuje ponudbo in povpraševanje za storitev potniškega prevoza in opravlja vlogo posrednika med ponudbo in povpraševanjem (spletna tržnica).

Kombinacija spletne strani (spletne tržnice) in voznega parka z vozniki, kot je na zgornji sliki primer FAMS, predstavlja podjetje tipičnega DRT prevoznika.

8.7 e-poslovni model spletne trgovine – spletna tržnica

Za razliko od poslovnega modela DRT prevoznika (predstavljenega na primeru FAMS, Slika 8.2, stran 55) se lahko podjetje odloči za način povezovanja povpraševanja in ponudbe, ki ju lahko s pomočjo sodobnih tehnologij, npr. v obliki spletni strani (spletna tržnica), ponudi svojim strankam.

Shema takega e-poslovnega modela je popolnoma enaka kot v primeru celovitega DRT prevoznika (Slika 8.2, stran 55), le da so prevozna podjetja na desni strani slike sedaj v vlogi »dobaviteljev« prevozne storitve in so poleg potnikov zunanji deležniki podjetja.

Ker v tem primeru podjetje prodaja prevozne storitve, čeprav jih samo ne izvaja, gre tu za e-poslovni model spletne trgovine (Combe 2006, 68). V primeru prodajanja DRT prevozov pa gre še za dodatno lastnost, da se potnike zaradi ekonomičnosti združuje, da običajno manjša skupina opravi prevoz v istem vozilu. Zaradi te lastnosti e-poslovni model prodaje DRT prevoznih storitev deloma prehaja v e-model združevanja kupcev (buyer aggregator model – Combe 2006, 70). Iz tega razloga bomo model spletne trgovine za ponudbo DRT prevozov poimenovali »spletna tržnica« (online marketplace).

9 Družbeno okolje in deležniki podjetja

9.1 Družbeno okolje podjetja

Ko govorimo o okolju podjetja in o vplivih, ki vplivajo na podjetje iz tega širšega okolja, moramo definirati nekaj pojmov, da lahko osvetlimo odnose med poslom in družbo ter posledično opredelimo skupine deležnikov, relevantne za pričujoče magistrsko delo.

Posel lahko za potrebe te naloge definiramo po Carrollu in Buchholtzevi (2012, 6) kot: »Skupek privatnih, komercialno osredotočenih (profitno naravnanih) organizacij, ki obsegajo tako podjetja z enim samim človekom kot tudi ogromne korporacije.«

Družbo pa lahko definiramo kot skupnost, narod, ali širšo skupino ljudi s skupnimi tradicijami, vrednotami, ustanovami, s kolektivnimi aktivnostmi in interesi. Ko govorimo o odnosu med poslom in družbo, lahko mislimo na družbo kot lokalno skupnost, na državo v celoti ali na specifično skupino ljudi (potrošniki, investitorji, manjšine, Carroll in Buchholtz 2012, 7).

Družbeno okolje je ključen pojem pri analizi odnosa med poslom in družbo. Na najširšem nivoju lahko o družbenem okolju razmišljamo kot o **makrookolju**, ki vključuje celotno okolje izven podjetja. Makrookolje je celoten družbeni kontekst, znotraj katerega podjetje obstaja (Carroll 2012 in Buchholtz, 7).

»Uporabna konceptualizacija makrookolja je, da o njem razmišljamo kot o celoti, sestavljeni iz štirih delov: socialnega, ekonomskega, političnega in tehnološkega« (Fahey in Narayanan 1986 v Carroll in Buchholtz 2012, 7). Ko govorimo o socialnem okolju, se osredotočamo na demografijo, življenjski slog in socialne vrednote družbe. V ekonomskem okolju se osredotočamo na naravo in smer ekonomije, v kateri se odvija posel. Pri političnem okolju se osredotočamo na procese sprejemanja zakonov in volitve uradnih oseb ter vseh ostalih vidikov odnosov med podjetjem, političnimi procesi in vlado.¹⁷ Tehnološko okolje pa predstavlja ves razvoj, ki se odvija v družbi in temelji na tehnologiji (Fahey in Narayanan 1986 v Carroll in Buchholtz 2012, 7 – 8).

9.1.1 Korporativna družbena odgovornost

Ob upoštevanju teorije deležnikov v podjetju poslovanje podjetja umestimo v širši, družbeni okvir, saj gre med delovanjem podjetja in delovanjem vseh deležnikov podjetja za soodvisnost: »Podjetje je torej zavezano, da do širšega okolja ravna odgovorno. Organizacije, ki **želijo biti dolgoročno uspešne**, morajo zato upoštevati legitimne potrebe in pričakovanja deležnikov ter uporabljati deležniški pristop¹⁸ (Jančič 1999, 73–74 v Golob, 2014). S tem pristopom torej odpiramo področje družbene odgovornosti podjetja.

¹⁷ Avtorja Carroll in Buchholtz (2012) v svoji knjigi navaja »government«, kar prevajamo kot »vlada«, vendar s tem mislita državo kot zakonodajalca.

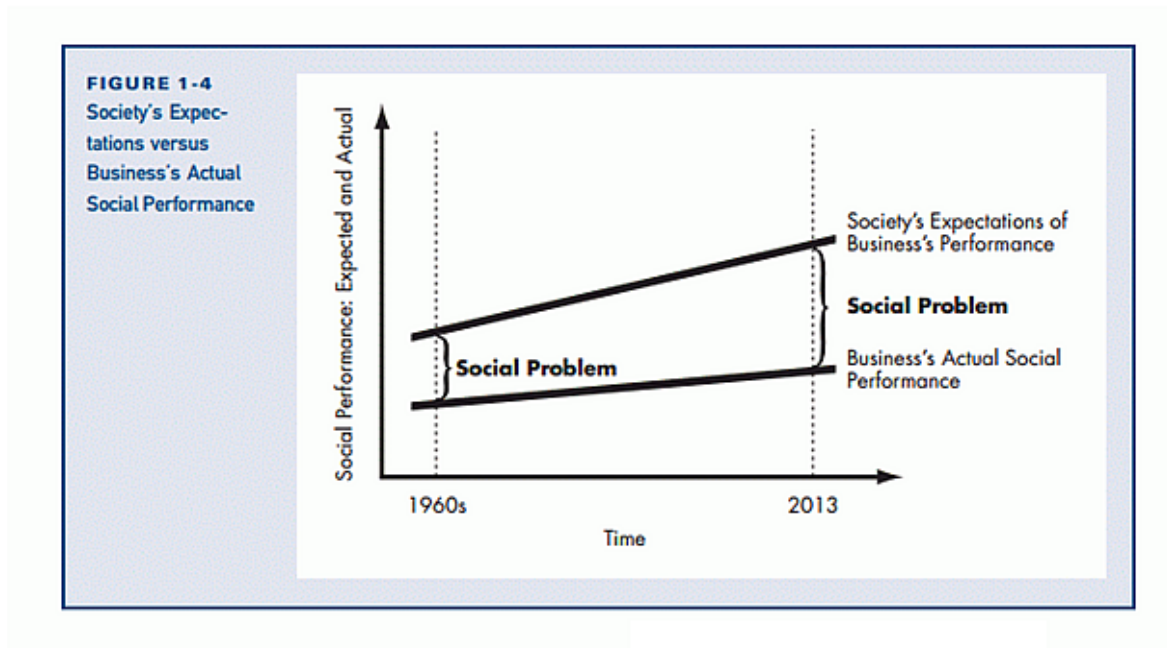
¹⁸ Glej naprej poglavje Teorija deležnikov in deležniški pristop, 65.

Posledica tega je po Carrolu (2015, 87): »Spoznanje vodilnih delavcev,¹⁹ da je korporativna družbena odgovornost podjetja (corporate social responsibility, v nadaljevanju CSR) v njihovem velikem interesu in si zanjo lahko prizadevajo, brez da bi škodljivo vplivali na ostale aktivnosti podjetja.«

To je pomembno zato, ker so se družbena pričakovanja do tega, kaj lahko družba od posla ima (iztrži), v zadnjih 25 letih toliko povečala, da posel teh socialnih pričakovanj ne dosega več. Zaradi tega posel danes predstavlja vedno večji socialni problem. Socialni problem pa ni nič drugega kot razkorak med pričakovanji družbe in trenutnim realnim stanjem v družbi. Z vidika podjetja pride do socialnega problema, ko se razkorak med tem, kaj družba od socialnih zmožnosti podjetja pričakuje in česa je podjetje dejansko socialno zmožno, veča (Carroll in Buchholtz 2012), Slika 9.1:

¹⁹ Avtor – A. B. Carroll se v članku nanaša na ZDA.

Slika 9.1: Socialni problem posla



Vir: Carrol in Buchholtz (2012, 15).

9.1.2 Definicija in razvoj korporativne družbene odgovornosti

Odgovornost podjetja se je v začetku oblikovala po klasičnem, **ekonomskem modelu**. Klasični pogled na odgovornost podjetja je bil v tem primeru ta, da družba definira svoje potrebe in želje skozi zahteve trga. Če se podjetje zna prilagajati trgu, bo družba dobila, kar potrebuje in želi (Carroll in Buchholtz 2009, 36).

Leta kasneje, ko se je začelo omejevanje obnašanja v poslu z zakoni, bi lahko rekli, da se je izoblikoval **zakonski oz. legalni model**. Pričakovanja družbe do posla so se spremenila na ta način, da je družba poleg čisto ekonomskih zahtev do podjetja izoblikovala še zahteve na področjih, ki so prej bili prepuščeni kar sami poslovnim domeni. Kasneje se je razvil še **socialni**, nato pa še **deležniški** model podjetja (Carroll in Buchholtz 2012, 36).

Definicij korporativne družbene odgovornosti je ponovno več. Po Carroll in Buchholtz (2009) je preprosta definicija sledeča: »Korporativna družbena odgovornost pomeni resno upoštevanje vpliva, ki ga ima poslovanje podjetja na družbo.«

Ta definicija je zelo splošna in se je razvijala in nadgrajevala v koraku z razvojem modela podjetja do štiripartitne definicije po Carrollu (Carroll 1979 v Carroll in Buchholtz 2009, 40): »CSR zajema ekonomska, zakonska, etična in druga pričakovanja (dobrodelnost), ki jih ima družba do organizacij v nekem času.«

Koncept CSR se je s časom nadgrajeval, saj je bil eden izmed osnovnih argumentov o slabosti CSR ta, da je termin odgovornost preveč dvoumen, da bi vključeval dolžnosti, zato se je izoblikoval termin korporativna družbena odzivnost (corporate social responsiveness). Razlika med korporativno družbeno odzivnostjo in korporativno družbeno odgovornostjo je ta, da prvi pojem vključuje ukrepanje podjetja, torej odzive podjetja na zahteve v socialnih sferah.

Prav tako se je nadgrajeval tudi koncept korporativne družbene odzivnosti, in sicer do pojma družbene uspešnosti²⁰ podjetja (corporate social performance). Ta pojem pomeni, da se podjetje osredotoča na doseganje rezultatov v zvezi z družbeno odgovornostjo. Ni dovolj, da podjetje definira področja svoje družbene odgovornosti (ekonomske, zakonske, etične, dobrodelne) ter sprejme neko konkretno filozofijo oziroma strategijo za družbeno odzivnost, identificirati mora tudi pereča vprašanja v zvezi z deležniki ali ključna področja, na katerih se ta družbena odgovornost odraza v praksi. Ključna področja in pereča vprašanja deležnikov pa se s časom spreminjajo (Carroll in Buchholtz 2009, 57).²¹

9.1.3 Korporativna družbena odgovornost podjetja in poslovanje

Velika spodbuda k razvoju koncepta CSR so bili argumenti Milтона Friedmana, da se mora poslovanje podjetij osredotočati na dolgoročen dobiček, zato se je v veliki meri koncept CSR razvil tudi kot odgovor nanje (Carroll 2015, 89).

Ta razvoj je potekal preko razvoja poslovnega primera (business case) CSR: pojem se nanaša na argumente, ki zagotavljajo racionalno utemeljitev za CSR s finančne perspektive podjetja. Argumenti v prid takega finančnega primera CSR bi bili, da je podjetje s strani trga nagrajeno v ekonomskem in finančnem smislu (Carroll 2015, 89).

²⁰ Ta termin bi lahko prevedli tudi kot korporativna družbena zmogljivost (zmožnost), a »uspešnost« za razliko od zmogljivosti implicira izpolnitev družbenih ciljev, s katerimi so vsi zadovoljni (tako družba, kot podjetje).

²¹ Po tem viru je družbeni uspešnosti podjetja pomensko ekvivalenten tudi pojem corporate citizenship.

V **ozkem smislu** poslovni primer utemeljuje CSR, če najdemo tako podjetje, ki izvaja CSR, in je neposredno in jasno povezano s finančno uspešnostjo. V **širšem smislu** pa poslovni primer utemeljuje CSR, če najdemo tako podjetje, kjer obstajajo med CSR in finančno uspešnostjo podjetja zgolj posredne povezave. Četudi je raziskovanje tega področja zaradi obilice vplivov težavno, so raziskave v osnovi pokazale pozitivno, a zelo variabilno povezanost med CSR in finančno uspešnostjo podjetja. Bolj kot akademske raziskave pa vodilne delavce zanimajo logični, dobro preiščeni argumenti, formulirani tako, da jih lahko uporabijo v svojem poslovnem razmišljanju (Carroll 2015, 89).

Argumenti, ki se navajajo v prid poslovnega primera CSR navadno sodijo v štiri različne kategorije: krepitev poslovnega ugleda in utemeljevanje posla, nižanje stroškov in tveganja posla, grajenje ali krepitev strateške, konkurenčne prednosti in ustvarjanje položajev, od katerih imajo zaradi oblikovanja sinergistične²² vrednosti vsi korist (Carroll 2015, 89).

Če upoštevamo raziskave podjetij, so poslovne prednosti pazljivo vpeljane CSR politike v podjetju naslednje: podjetju pomagajo pridobivati nove posle, izboljšajo zadrževanje strank (customer retention), izboljšajo odnose s strankami in dobavitelji, privabljajo, motivirajo in zadržujejo zadovoljno delovno silo, prihranijo denar pri delovanju podjetja in nižajo energetske stroške, izboljšajo obvladovanje tveganja, povzročijo, da se podjetje loči od drugih (diferenciacija), zagotovijo dostop do investicij in investorjev ter ustvarjajo pozitivno reklamo in medijske priložnosti (Carroll 2015, 89).

9.2 Definicija deležnikov

Definicija deležnikov, ki je aktualna še danes (Golob, 2014 11), je sledeča: »deležniki podjetja so katera koli skupina ali posameznik, ki lahko vpliva na podjetje ali podjetje vpliva nanj, ko (podjetje) skuša doseči svoje cilje (Freeman 2010, 25).« Kdo vse so deležniki, koliko jih je, kakšne vrste so in kakšen vpliv imajo na poslovanje podjetja, pa je odvisno od strategije in uporabljenega poslovnega modela v danem podjetju.

V teoretskem smislu je delitev deležnikov nekega podjetja najbolj odvisna od tega, katerega avtorja – in teorijo upoštevamo (Golob 2014, 12). V najširšem smislu so deležniki nekega podjetja različne skupine iz celotnega družbenega okolja podjetja (ne zgolj poslovnega) in če ta pogled dovolj razširimo, ugotovimo, da je v najširšem pomenu besede deležnik podjetja kar

²² Sinergistična pomeni, da imajo od take ustvarjene vrednosti koristi vse udeležene strani.

država (s svojimi inštitucijami in različnimi interesnimi skupinami, ki vplivajo na podjetje, ali pa podjetje vpliva nanje). Če poenostavimo, je praktično vsem deležnikom v interesu (razen morda neposrednim konkurentom), da podjetje posluje uspešno. Uspešno podjetje ustvarja novo dodano vrednost, ki predstavlja doprinos širši družbi, hkrati pa posledično podjetje omogoča, da se ta nova vrednost vrne spet nazaj v družbo. Če to ponazorimo zelo plastično, predvsem v ekonomskem smislu, gre za to da zaposleni v uspešnih podjetjih lahko več trošijo, saj so običajno njihovi prejemki višji.²³

10 Vpliv poslovnega modela na deležnike podjetja

Od poslovnega modela vsakega podjetja je odvisno, na kakšen način podjetje ustvarja in zajema poslovno vrednost in katere strani (strukture, institucije, akterji) so udeležene v poslovnih procesih podjetja kot poslovni partnerji ali drugače, kot deležniki podjetja,²⁴ bodisi notranji, bodisi zunanji (Financial Times Lexicon 2016). V članku Al-Debeia in drugih (2008b) so med procesom definiranja pojma poslovnega modela deležniki tudi eksplicitno omenjeni: »poslovni model pomeni načine, na katere organizacija, skupaj s svojimi deležniki (akterji poslovanja) ustvarja vrednost za vsako od udeleženih strani« (Bouwman 2002; Stähler 2002; Haaker in drugi 2006; Andersson in drugi 2006; vsi v Al-Debei 2008b, 4).

Ustvarjanje in zajemanje vrednosti (dodane vrednosti) je ključnega pomena v vsakem podjetju, saj je osnovni cilj podjetja ustvarjanje dobička, celo ne glede na to, ali gre za profitno ali neprofitno podjetje. Res pa je, da to drži le po definicijah, ki opredeljujejo podjetje kot ekonomsko enoto ali združeni kapital, ki naj bi ustvarjal dobiček. Obstaja pa še druga skupina definicij, ki pojmuje podjetja kot asociacije ljudi (Kanjuo Mrčela 2007).²⁵

Pomembno je torej, kako podjetje izbira svoje poslovne partnerje, ki postanejo (zunanji) deležniki podjetja, saj morajo biti poslovni modeli podjetij kompatibilni (Hummel in drugi 2010). Ugotovili so, da je pomembno, da podjetje prepozna faktorje, ki vplivajo na

²³ To je zelo blizu ekonomski odgovornosti podjetja, Carroll in Buchholtz (2009, 40).

²⁴ V celotnem poglavju »Družbeno okolje in deležniki podjetja« so vseskozi mišljeni deležniki podjetja – skupine, ki vplivajo na podjetje ali podjetje vpliva nanje. Tako da bomo izraz »deležniki podjetja« skrajšali kar v »deležnike«. Za razliko od tega so deležniki v podjetju v osnovi lastniki.

²⁵ Po Carrollu in Buchholtzovi (2012) se je model podjetja razvijal od ekonomskega, preko zakonskega, socialnega, do deležniškega.

proizvajanje vrednosti pri potencialnih partnerjih, kar omogoča analiza poslovnih modelov potencialnih partnerjev. V poslovnem sodelovanju se lahko namreč negotovost ene izmed strani pretvori v tveganje za obe strani, kar zniža tveganje celotnega poslovnega modela obeh strani. Nazadnje pa je pomembno tudi to, da partnersko podjetje razume ključne vidike poslovnega modela danega podjetja.

10.1 Skupine deležnikov

Makrookolje je pravzaprav, vseobsežen družbeni kontekst nekega podjetja. Iz tega razloga je običajno deležnikov podjetja v danem podjetju veliko. V osnovi pa deležnike podjetja delimo na dve veliki (deljeni) skupini: na notranje in zunanje deležnike ter na primarne in sekundarne.²⁶

Notranji deležniki so tisti, ki so v podjetju samem, tako da podjetje neposredno vpliva nanje. Predstavniki te skupine so menedžerji in zaposleni (Financial Times Lexicon 2016), sem pa lahko uvrstimo tudi lastnike podjetja (Carroll in Bucholtz 2012, 23-24). Zunanji deležniki so tisti, ki se nahajajo izven samega podjetja, a so s poslovanjem podjetja povezani – torej imajo v tem podjetju nek vložek (jasen interes ali celo delež v podjetju).²⁷ Sem sodijo država, stranke podjetja, naravno okolje in (lokalna) skupnost (Carroll in Bucholtz 2012, 24).

Med primarnimi deležniki so lahko tisti, ki imajo uraden ali zakonski vložek v podjetju – lastniki, zaposleni, kupci, lokalne skupnosti. Med sekundarnimi deležniki pa so lahko tisti, ki imajo splošen interes do rezultatov poslovanja – vlada, zakonodajalci, skupine družbenih pritiskov,²⁸ skupine aktivistov, konkurenca, mediji, idr. (Carroll 2015, 92). Pogojnik je v definiciji uporabljen zato, ker so dejanske skupine deležnikov odvisne od poslovnega modela in družbenega ustroja (predvsem zakonodaja).²⁹

Kakorkoli pa deležnike razdelimo, so pomembni za delovanje podjetja zaradi treh lastnosti:

²⁶ Delitev deležnikov je sicer več, glej npr. Golob (2014) ali Pirnat (2015).

²⁷ Vložek pomeni interes do nekih rezultatov podjetja, ki niso nujno finančni, ali pa delež v njem; vir: Carroll in Buchholtz (2009, 83).

²⁸ Npr. sindikati (Pavlakovič 2008, 26) ali npr. civilne iniciative.

²⁹ Carroll (2015) ni edini, ki deli deležnike na primarne in sekundarne. Obširen pregled delitev skupin deležnikov je v Golob (2014) ali Pirnat (2015).

- **Moč.** Največkrat jo opredelimo s pomočjo Webrovih misli, ki jo opiše kot »verjetnost, da je eden izmed akterjev v družbenem odnosu v položaju, ko lahko izvrši svojo voljo kljub uporabi drugih članov družbe«, Pfeffer pa se poslužuje Dahlove definicije moči kot »odnosa med člani družbe, kjer akter A lahko pripravi akterja B do izvršitve dejanja, ki ga le-ta drugače ne bi izvedel«. Mitchell, Agle in Wood moč prepoznavajo kot »sposobnost posameznikov oziroma skupin, da pridobijo rezultate kakršnega koli dejanja, kot jih želijo« (v Zakhem idr. 2008, 170). Willer, Lovaglia in Markovsky pa moč nadalje definirajo kot »strukturirano determinirani potencial za doseganje zelenih rezultatov v odnosu, kjer so si interesi v nasprotju« (Jones, Felps in Bigley 2007, 141 v Pirnat 2015).
- **Legitimnost.** Legitimnost v širšem pomenu lahko povežemo z družbeno sprejemljivim in zaželenim vedenjem, saj se zanaša na norme in moralna pravila, ki veljajo v določeni družbi. Legitimnost in moč sta neločljivo povezana dejavnika, kar je Weber izpostavil že leta 1947, saj skupaj tvorita avtoriteto, tj. legitimno uporabo moči. Entiteta sicer lahko deluje le legitimno, vendar brez moči pri podjetjih ne doseže spremembe, ki si jo želi (John, Felps in Bigley 2010, 170–171 v Pirnat 2015).
- **Nujnost.** Nujnost lahko definiramo kot »zahtevo po takojšnji pozornosti« ali »pritisk«, obstaja pa, v kolikor sta izpolnjena dva pogoja: Odnos ali zahtevek mora biti časovno občutljive narave, poleg tega mora biti odnos ali zahtevek pomemben, celo kritičen za skupino deležnikov. Časovno občutljivost pojasnujemo s stopnjo zamude, ki je za deležnike nesprejemljiva, kritičnost pa kot pomembnost odnosa ali zahteve za deležnike (John, Felps in Bigley 2010, 171–172 v Pirnat 2015).³⁰

10.2 Deležniški način vodenja podjetja (stakeholder management)

Predmet razprav o upravljanju v modernem velikem podjetju so predvsem **problemi koordinacije interesov različnih udeležencev v podjetju**. Osrednji problem korporacijskega upravljanja je, "kako zagotoviti odgovornost korporacijskih menedžerjev drugim udeležencem podjetja, ki v podjetju investirajo in tvegajo, obenem pa zagotoviti vodilnim svobodo, motivacijo in nadzor nad viri, kar potrebujejo, da bi ustvarjali in izkoriščali investicijske možnosti in bili trdi konkurenti" (Blair, 1995, 3, v Kanjuo Mrčela 2007). Po Blairovi (1995, 12–13 v Kanjuo Mrčela 2007) lahko razlikujemo med tremi modeli korporacijskega vodenja, ki različno opredeljujejo tudi potrebne smeri reformiranja sedanjega stanja.

³⁰ Enake lastnosti izpostavita tudi Carroll in Buchholtz (2012, 89).

1. **Finančni model:** lastniki korporacije so delničarji, zato mora biti upravljanje korporacij v skladu z interesi lastnikov. V modernem podjetju so menedžerji pridobili veliko moči in delujejo v skladu s svojimi interesi (v skladu z Berle-Meansovo teorijo). Z reformami naj bi omejili moč menedžerjev in jih pripravili do tega, da bi bolje skrbeli za interese lastnikov. Zastopniki finančnega modela trdijo, da so instrumenti finančnega trga (sovražni prevzemi ali grožnja s sovražnimi prevzemi) najboljši način omejevanja moči menedžmenta, ki bi svojo moč sicer uporabili za uresničevanje delničarjem nasprotnih interesov (Kanjuo Mrčela 2007).
2. Nasprotno stališče trdi, da so menedžerji preveč zaskrbljeni za (kratkoročne) interese lastnikov – da jih finančni trgi silijo v kratkovidne odločitve, ki so dolgoročno slabe celo za lastnike. **Model “kratkovidnosti trgov”** zahteva reforme, ki bi menedžmentu dovolile dolgoročneje odločanje – ki bi zavirale trgovanje in podpirale dolgoročno delničarstvo (Kanjuo Mrčela 2007).
3. Tretji model temelji na podmeni, da to, kar je optimalno za delničarje, mogoče ni optimalno za druge v družbi. **Model “družbeno odgovornega” podjetja** ali **“model deležnikov”** se zavzema za razširjanje koncepta podjetja: od videnja podjetja kot sredstva za maksimiziranje vrednosti delnic – ustvarjanje profita za delničarje – k videnju podjetja kot organizacije s širšim družbenim namenom. Reforme, ki jih predlaga ta model, bi zmanjšale pritisk, ki ga delničarji izvajajo na menedžment, in povečale moč drugih deležnikov: zaposlenih, upnikov, dobaviteljev, kupcev in družbene skupnosti (Kanjuo Mrčela 2007).

10.2.1 Teorija deležnikov in deležniški pristop

Skoraj do konca 20. stoletja je veljalo, da so podjetja obvezana le svojim lastnikom in delničarjem oziroma finančni javnosti, ki jim mora v obliki dobička vračati vložen denar. Situacija se je spremenila, ko je Freeman razvil nov deležniški koncept podjetja, ki poudarja demokratičen pristop k delovanju in ceni odnose z različnimi interesnimi skupinami. Podjetje je tako dolžno, ne le delničarjem, ampak celotnemu spletu deležnikov, saj podjetje vpliva na delovanje svojih deležnikov oziroma deležniki vplivajo na delovanje podjetja. Podjetje je torej zavezano, da odgovorno ravna do širšega okolja. Organizacije, ki želijo biti dolgoročno uspešne, morajo zato upoštevati legitimne potrebe in pričakovanja deležnikov ter uporabljati deležniški pristop (Jančič 1999, 73–74 v Golob 2014, 14).

Deležniški pristop je učinkovit način določanja in razumevanja raznovrstnih in pogosto nasprotujočih si političnih, socialnih, ekonomskih in moralnih zahtev različnih skupin. S kategorizacijo v skupine deležnikov podjetje lažje upravlja z odnosi s posamezno skupino in dejavnostmi, ki so ji namenjene. Hitreje tudi prepozna vprašanja, povezana s posameznimi

deležniki, in jih lažje rešuje. Bistvo deležniške teorije je, da podjetja vplivajo na dejanja, odločitve, politike in prakse svojih deležnikov. Še pomembneje pa je, kako ti deležniki vplivajo nazaj na podjetje. Vse dejavnosti, ki se izvajajo med podjetjem in njenimi deležniki, so namenjene obojestranskemu zadovoljstvu in nadaljnjemu sodelovanju (Weiss 2003, 35 v Golob 2014, 14). Teorija deležnikov pravi, da ima podjetje zgrajene odnose z več skupinami hkrati. Te odnose vzdržuje tako, da upošteva njihove interese in jih poskuša čim bolj uravnotežiti (Reynolds in drugi 2006, 285 v Golob 2014, 14).

Deležniški model strateškega upravljanja predpostavlja, da mora biti organizacija obravnavana kot legitimna potrošnikom in ostalim skupinam deležnikov. Pojem legitimnosti se ne nanaša le na finančno odgovornost, ampak vključuje tudi odgovornost za delovanje podjetja v okolju – družbena odgovornost, vpletenost v skupnost, odgovornost do okolja v smislu ekološkega delovanja (Cornelissen 2005, 59 v Golob 2014, 15). Pravičnost v odločanju in odločitvi je logičen in ključen element deležniškega načina vodenja podjetja in pripravljenosti deležnikov za sodelovanje s podjetjem. Da lahko podjetje preživi, mora biti videno kot legitimno. Legitimnost pa je odvisna od tega, kako podjetje ravna s svojimi deležniki (Husted 1998, 647 v Golob 2014, 15).

Teorija deležnikov lahko vpliva na boljše ekonomske rezultate in višjo stopnjo etičnega delovanja, po drugi strani pa Reynolds in drugi (2006, 297 v Golob 2014, 15) trdijo, da je pomembnejša vloga te teorije v tem, da nam razlaga proces, s katerim se menedžerji odločajo, kako razporediti svoje omejene vire in kako uravnotežiti interese svojih deležnikov (Golob 2014, 15).

10.2.2 Menedžerski pristop k upravljanju z deležniki

Menedžerski pristop k odnosu med poslom in družbo poudarja dve področji, ki sta dandanes važni za menedžerje: poslovno etiko in upravljanje z deležniki (deležniški način vodenja podjetja – stakeholder management, Carroll in Buchholtz 2009, 24).

Menedžerji so praktični ljudje in so se z družbenimi in etičnimi problemi začeli ukvarjati na podoben način, kot so se navajeni ukvarjati z običajnimi poslovnimi funkcijami (trženje, finance, operativa, itd.), to pomeni na razumski, sistematičen in administrativno primeren način. S tem, ko obravnavajo družbene in etične probleme z menedžerske perspektive, so bili sposobni preoblikovati na prvi pogled neobvladljive probleme na probleme, ki se jih lahko rešuje na uravnovešen in nepristranski način. Toda istočasno so morali menedžerji združiti tradicionalni ekonomski in finančni način razmišljanja z etičnim in družbenim načinom razmišljanja (Carroll in Buchholtz 2009, 24).

10.2.3 Upravljanje z deležniki

Da lahko učinkovito opišemo vedenje organizacij, je potrebno pregledati tudi naravo razmerja med podjetjem in njegovimi deležniki. Organizacije delujejo v nestabilnem okolju, kjer se morajo ves čas odločati, kako se bodo odzivale na svoje deležnike (Stephens in drugi 2005, 393 v Golob 2014, 19).

Carroll in Buchholtz (2000, 74 v Golob 2014, 19) sta definirala štiri korake upravljanja z deležniki: prvi je **opisovanje**, kjer je najprej potrebno opredeliti seznam primarnih in sekundarnih deležnikov. Drugi korak je **razumevanje**, kjer se je potrebno vprašati, kaj so posebni interesi vsakega od deležnikov znotraj organizacije. Tretji korak je **analiziranje**, ko je potrebno opraviti strateško in kontrolno analizo deležnikov, da ugotovimo, kakšen je pomen deležnikov za organizacijo – ali nas ogrožajo ali z nami sodelujejo. Zadnji korak je samo **upravljanje** deležnikov, ko je potrebno z njimi vzpostaviti odnos in ga vzdrževati.

Deležniški način vodenja podjetja (stakeholder management) je kompleksna mešanica različnih strategij vodenja, ki vključuje identificiranje, ocenitev, prioritizacijo, upravljanje odnosov, komunikacijo, pogajanja in sklepanje pogodb z različnimi akterji, ki so pomembni za (ekonomične) interese podjetja (Boesso in Kumar 2009, 65 v Golob 2014, 19). Deležniški način vodenja najprej identificira javnosti, ki imajo v podjetju delež, oceni njihov potencial za sodelovanje ali nasprotovanje ter nato poišče strategijo ravnanja s posameznim deležnikom (Grunig in Hunt 1984, 298 v Golob 2014, 19).

Podjetja imajo veliko deležnikov – preveč, da bi lahko nagovarjala vse hkrati. Učinkovit menedžment mora zato identificirati prioriteto pri razvrščanju deležnikov in targetiranju tistih, ki so najbolj relevantni za podjetje in njihove cilje. Najprej je potrebno prepoznati relevantne deležnike in jih razvrstiti, nato pa prepoznati njihove potrebe in poiskati načine njihove zadovoljitve (Jančič 1999, 100–101 v Golob 2014, 19). Organizacija mora svoje deležnike nagovoriti v povezavi z interesom posameznega deležnika. V praksi to pomeni, da organizacija deležnika informira o tistem segmentu delovanja, ki ga zanima. Medtem ko so interesi deležnikov zelo različni, je za podjetje pomembno, da organizacija vsaki skupini deležnikov posreduje specifične informacije, istočasno pa mora skrbeti za poenoteno in jasno komuniciranje ter enotno korporativno identiteto (Cornelissen 2005, 67–68 v Golob 2014, 19).

V zadnjih letih je zaradi popularnosti teorije deležnikov prišlo do sprememb tudi v praksi: boljša komunikacija z deležniki, zvišanje zahtev po transparentnosti in izboljšanje dialoga z deležniki; poleg tega se je usidralo široko zavedanje, da dejanja podjetja ne vplivajo le na njihove delničarje (Boesso in Kumar 2009, 65–66 v Golob 2014, 19). Dandanes je

koncept deležnikov že postal osrednja ideja za razumevanje poslovnih procesov (Caroll in Buchholz 2000, 64 v Golob 2014, 19).

11 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih

Osredotočanje na zadovoljstvo zaposlenih je logično, saj so zaposleni (pri storitveni dejavnosti) najbolj povezani s procesom ustvarjanja dodane vrednosti v podjetju in le zadovoljni zaposleni so lahko pri delu učinkoviti in uspešni; torej je vsaka organizacija resnično učinkovita in uspešna le, če je v njej velika večina posameznikov zadovoljnih. Organizacija je namreč močna le toliko, kolikor je močan človeški kapital v njej (Šubic 2011).

Še tako dobra tehnologija nam ne pomaga, če nimamo ustrezno usposobljenih in izobraženih zaposlenih, ki bi ravnali z njo. Torej je v veliki meri prav od ljudi, ki delajo v neki združbi, odvisno, ali bo ta zaživela in uspela. Ozračje v združbi ali organizacijska klima (slika 4) je odvisna od stališč zaposlenih o lastnem delu, organiziranosti dela, nagradah, načinu vodenja, medsebojnih odnosih, počutju v združbi ter interesih in željah zaposlenih glede njihovega dela, kariere in izobraževanja (Šraj 2005).

S konceptoma zadovoljstva zaposlenih in organizacijske klime se še vedno ukvarjamo s podjetjem z organizacijskega vidika.

Obstaja povezava med počutjem in vedenjem zaposlenih ter njihovo pripravljenostjo za delo. Da bi lahko sprejeli ukrepe za povečanje motivacije, je potrebno najprej preučiti organizacijsko klimo v podjetju in izmeriti zadovoljstvo zaposlenih (Šraj 2005).

11.1 Interni marketing

Interni marketing ima v podjetju kot organizaciji podobno vlogo, kot upravljanje s človeškimi viri, saj gre pri kadrovskem menedžmentu za to, da organizacija z ustreznim upravljanjem z ljudmi zagotovi doseganje in preseganje nivoja storitev, ki ga pričakujejo stranke podjetja.

Interni marketing je ena izmed štirih dimenzij celostnega trženja³¹ in obsega naloge najemanja, usposabljanja in motiviranja zaposlenih, da bi znali kupcem dobro ustreči. Zagotavlja, da vsi v organizaciji sprejmejo in uresničujejo ustrezna načela trženja, še posebej vodilni menedžment. Pametni tržniki spoznavajo, da so lahko tržne aktivnosti v podjetju ravno tako pomembne – ali še celo pomembnejše – kot tiste tržne aktivnosti, ki so usmerjene izven podjetja. Nima namreč smisla ponujati odličnih storitev prej, preden jih podjetje lahko zagotovi (Kotler in Keller 2012, 21).

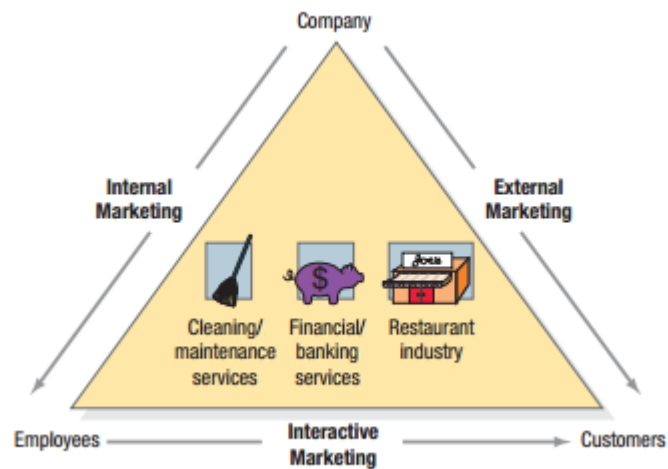
Trženje ni več odgovornost le enega oddelka v podjetju, ampak je usmerjen niz aktivnosti po celem podjetju, ki vodijo vizijo, poslanstvo in strateško planiranje podjetja (Szaky 2009; Castellito 2009, oboje v Kotler in Keller 2012, 22). Interni marketing je uspešen le, ko vsi oddelki delajo usklajeno kot celota, da bi dosegli cilje kupcev: ko v razvojnemu oddelku razvijejo prave produkte, ko finančniki zagotovijo primerna finančna sredstva, v nabavi kupijo ustrezne materiale, v proizvodnji naredijo primerne produkte v predvidenem časovnem roku in v računovodstvu računajo profitabilnost na pravi način. Do tako usklajene medoddelčne povezanosti pa lahko pride zares šele, ko menedžment jasno predstavi vizijo o tem, kakšna bo tržna naravnost podjetja in kako naj bi filozofija podjetja služila kupcem (Kotler in Keller 2012, 22).

Interni marketing zahteva vertikalno usklajenost z vodilnim menedžmentom in horizontalno usklajenost z drugimi oddelki, tako da vsak razume, ceni in podpira tržna prizadevanja (Kotler in Keller 2012, 22).

Z vidika internega marketinga je najvažnejši doprinos, ki ga lahko v podjetju naredi oddelek trženja ta, da vzpodbudi vse zaposlene v podjetju, da začnejo izvajati trženje (Berry 1986 v Kotler in Keller 2012, 365) produktov in/ali storitev podjetja (Slika 11.1: Tri vrste marketinga v storitvenih panogah (Slika 11.1):

³¹ Pojem temelji na izdelavi in implementaciji programov trženja, postopkov in aktivnosti v vsej potrebni širini in z upoštevanjem medsebojnih odvisnosti. Pri celostnem trženju se razume, da je pomembno vse in da je zanj potrebna široka in integrirana perspektiva v podjetju (Kotler in Keller 2012, 18).

Slika 11.1: Tri vrste marketinga v storitvenih panogah



Vir: Kotler in Keller (2012, 365).

11.2 Zadovoljstvo kupcev

Za uspešno poslovanje podjetja pa dobra organizacijska klima, ki kot eden izmed glavnih dejavnikov dobro vpliva na motivacijo za delo, ni dovolj. Da bi bilo podjetje uspešno, mora biti uspešno tudi pri prodaji na trgu dobrin in storitev, kar pomeni, da morajo biti kupci zadovoljni s produkti ali storitvami podjetja, glede na njihovo ceno in kakovost (Slika 11.2):

Slika11.2: Organizacijska uspešnost



Vir: uSPEQ (2015).

11.3 Zadovoljstvo in zvestoba strank

Zadovoljne stranke so zveste stranke, kar je z ekonomskega (marketinškega) vidika zelo važno, saj je ceneje zadržati stare stranke, kot pridobivati nove (Reichheld 2003, Reberšak 2006), in sicer okoli petkrat ceneje (Kotler 1998, 47 v Vodopivec in Godnič 2015, 137).

Zadovoljstvo strank (kupcev) s produktom lahko pomeni dolgoročne prednosti za podjetja s pozitivno reklamo od ust do ust, dodatnim nakupovanjem (cross - buying) in zvestobo potrošnikov (Anderson in drugi 1994; Palmatier in drugi 2006 v Yoshida in James 2010).

Bistvenega pomena je, da se zmanjša stopnja osipa kupcev in poveča njihova zvestoba, saj tako strokovnjaki v podjetjih kot akademiki, priznavajo, da je zadovoljstvo kupcev eden izmed ključnih elementov v vsaki strategiji zadrževanja kupcev (Cronin in Taylor 1992, Oliver 1999, Cronin in drugi 2000). Zadovoljstvo kupcev se pri gledanih športnih panogah (spectator sport) obravnava kot značilen prediktor za obiskovanje prihodnjih športnih dogodkov (Wakefield in Blodgett 1996, Cronin in drugi 2000, Kwon in drugi 2005 v Yoshida in James 2010).

Da pa bi bile stranke z nekim produktom ali storitvijo zadovoljne, mora biti le-ta dovolj kakovosten. Tu se že dotaknemo večplastne povezave med koncepti kvalitete izdelka (storitve), zadovoljstvom kupcev ter njihovimi pričakovanji, izkušnjami ob nakupu ter odzivom na nakup. Velja, da je pristop pri proučevanju zadovoljstva s storitvami drugačen, kot če gre za preučevanje zadovoljstva kupcev s produkti. Eden izmed razlogov je ta, da imajo tržniki storitev na voljo manj objektivnih meril kvalitete kot tržniki s proizvodnega

področja, da bi lahko sodili o svojih procesih (Berry in drugi 1985; Berry in drugi 1988, Brown in Swartz 1989 v Iacobucci in drugi 1994, 2).³²

Če zgoraj napisano predstavimo v nekoliko drugačni perspektivi, je razlog za zanimanje za zadovoljstvo strank v osnovi (čisto zgodovinsko) **ekonomski** in ne organizacijski (deležniški). To pa je izrednega pomena, saj se raziskave zadovoljstva kupcev opravljajo zato, da bi napovedali, koliko kupcev bo ponovno kupilo dano storitev ali proizvod. To pomeni, da nas v takem primeru **ne zanima** zadovoljstvo kot tako, ampak je za podjetje bolj kot lojalnost strank pomembno to, kako se bodo te **stranke obnašale** v zvezi z nakupovanjem storitev/izdelkov danega podjetja.

Gre za precej logično povezavo, primarni, osnovni razlog za obstoj podjetja je ekonomski, ustvarjanje dobička, tudi v primeru, da gre za neprofitno podjetje (glej nazaj poglavje Vpliv poslovnega modela na deležnike podjetja, 62). Če temu ne bi bilo tako, bi se ustanovila drugačna oblika organizacije, da izpolni (doseže) primarni cilj, ki ni ekonomske narave. Torej veliko večino delovanja podjetja vodijo **najprej** ekonomske zahteve in **šele nato** organizacijske.³³

Tako ne preseneča, da so si strokovnjaki enotni, da sta boljše poznavanje želja potrošnikov in njihovo **kakovostnejše zadovoljevanje čedalje pomembnejša dejavnika uspeha** (Reberšak 2006, 13), če postavimo za uspešnost podjetja doseganje svojega primarnega cilja – dobička.

To seveda ne pomeni, da organizacijski vidiki niso pomembni, ampak, da med ekonomskimi in organizacijskimi zahtevami podjetja vlada v večini primerov nek hierarhični odnos v korist ekonomskih. Res pa ta odnos ni ekskluziven in vseobsegajoč, gotovo najdemo v številnih podjetjih vidike, kjer je ta odnos vsaj v posameznih enotah lahko tudi obrnjen.

Preden pa se lotimo proučevanja zadovoljstva, zvestobe in obnašanja strank, moramo najprej preučiti lastnosti storitev. Ti koncepti so z vidika stranke popolnoma drugačni, kot če gre za

³² Predpostavka o težji obravnavi kvalitete storitev kot kvalitete dobrin sicer po avtorjevem poznavanju ni bila testirana in posledično ni nujno resnična, kar vir (Iacobucci in drugi 1994) predstavi na začetku poglavja »Ponovni pregled teorije (Theoretical re-examination)«, 4–5. Res pa je, da med raziskovalci glede tega vlada splošen konsenz in zato lahko bi rekli, da gre vsaj za neko vrsto socialne definicije tega koncepta, da je merjenje kvalitete storitev težje kot merjenje kvalitete produktov.

³³ Najbolj se to vidi pri definicijah trženja (Kotler 2002): poznamo družbeno definicijo in menedžersko definicijo trženja.

produkte, saj produkte in storitve loči nekaj pomembnih lastnosti. Ker v naši nalogi obravnavamo prevozno podjetje, je ključno, da definiramo posebnosti storitev.

12 Opredelitev storitev in njihovih marketinških posebnosti

Poznamo več vrst storitev. Klasificiramo jih lahko po različnih kriterijih: od različnih opredelitev storitev, ki so namenjene ljudem, pa vse do storitev, ki so opredmetene v izdelku. Izdelek je še vedno fizično blago, toda način njegovega oblikovanja lahko opredelimo kot storitev. Postavitev splošno veljavne definicije storitev je otežena zaradi pestrosti in raznolikosti storitev. Proces, v katerem se storitve izvajajo in posredujejo potrošniku, je tisti, ki opredeljuje vse njihove značilnosti in otežuje njihovo natančno opredelitev (Vodopivec in Godnič 2015, 131).

Mednarodna standardna klasifikacija panog OZN in klasifikacija Mednarodne banke delita storitve na infrastrukturne, trgovinske in na storitve za javno rabo (Snoj 1992, 7–8 v Vodopivec in Godnič 2015). Običajno pri opredelitvah upoštevamo več kriterijev, med katerimi sta najpomembnejša dejavnostni vidik storitev, ki opredeljuje storitve kot "vsako človeško dejavnost, delo za lastne ali tuje interese s ciljem zadovoljevanja človeških potreb" (Meffert 1995, 24) in procesni vidik, kjer so storitve opredeljene kot "procesni za zadovoljevanje potreb tretjih oseb z materialnimi ali nematerialnimi učinki", pri čemer je uporabljeno in izvajanje storitev sočasno in terja stik med izvajalcem in uporabnikom (Berekhoven 1983, 23). Kotler (1998, 464) opredeljuje storitev kot "dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi in je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli. Proizvodnja storitev je lahko ali pa tudi ni vezana na fizični izdelek." V tej opredelitvi je poudarjen pomen neotipljivosti storitev, ki je ena izmed generičnih značilnosti storitev, izkazan je tudi vidik lastništva, saj nad storitvami niti izvajalec niti odjemalec nimata lastništva (Vodopivec in Godnič 2015, 132).

Iz navedenih opredelitev storitev je razvidno, da skušajo avtorji opredeliti in klasificirati storitve na osnovi primerjave s fizičnimi izdelki ali pa jih primerjajo z njimi. Razberemo, da so storitve procesi, ki ustvarjajo vrednost za odjemalca (Vodopivec in Godnič 2015, 132).

Avtorji se strinjajo, da imajo vse storitve naslednje 4 lastnosti: neopredmetenost (neotipljivost), neločljivost izvajanja od porabe, variabilnost (heterogenost) ter minljivost (Reberšak 2006, Kotler in Keller 2012, 358–359, Vodopivec in Godnič 2015, 132).

12.1 Marketing in storitve

Upravljanje trženja pomeni zavestno prizadevanje, da bi dosegli želene rezultate na ciljnih trgih. Filozofij, po katerih pa naj se podjetja ravnajo pri trženju, da zadostijo pogosto konfliktnim zahtevam organizacije, potrošnikov in družbe, je namreč več (Kotler 2002, 11).

12.1.1 Tržna naravnost

Najstarejša je proizvodna tržna naravnost,³⁴ imenovana tudi proizvodni koncept, kjer si potrošniki želijo široko dostopne in poceni produkte. Posledično se menedžerji takih podjetij osredotočajo na učinkovitost proizvodnje, nizke stroške in masovno distribucijo. Ta koncept je za določene trge smiseln še danes, ni pa edini. Za njim se je pojavil koncept produkta, kjer je vodilo, da si kupci želijo produkte, ki so najbolj kvalitetni, najzmogljivejši ali pa so najbolj inovativni. Pojavil se je tudi koncept prodaje,³⁵ kjer je vodilo trženja to, da kupci sami po sebi običajno ne bodo kupili dovolj produktov izbranega podjetja in mora zato podjetje samo poskrbeti za promocijo in agresivno prodajo (Kotler 2002, 11, Kotler in Keller 2012, 18).

12.1.2 Marketinška naravnost

Od vseh teh konceptov se najbolj razlikuje koncept trženja ali marketinške naravnosti, ki je nastal v petdesetih letih prejšnjega stoletja. Pri konceptu marketinške naravnosti gre za to, da je ključ do doseganja ciljev organizacije v tem, da je podjetje bolj učinkovito kot tekmeči pri ustvarjanju, zagotavljanju in komuniciranju vrednosti za potrošnika na ciljnih trgih. Marketinška tržna naravnost se začne z dobro definiranim tržiščem, osredotoči se na potrebe potrošnika, koordinira aktivnosti, ki vplivajo na potrošnika in z zadovoljevanjem potrošnikov povzroči dobiček (Kotler 2002, 12, Kotler in Keller 2012, 18). Zaradi tega sodi koncept zadovoljstva potrošnikov v tržno naravnost, pri ostalih treh pa odnos do zadovoljstva potrošnikov sploh ni definiran, saj gre za drugačne filozofije tržne naravnosti.

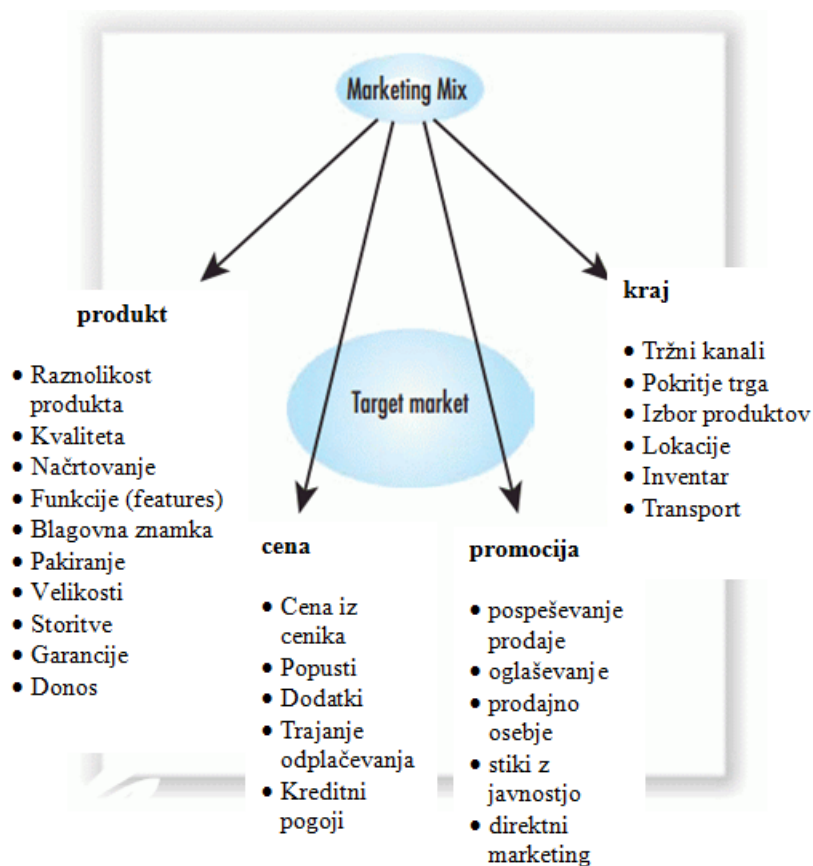
³⁴ Sopomenke tega izraza so v literaturi še marketinški model, model marketinških odnosov, tržna naravnost ali tržni koncept in v osnovi gre za to, na kakšen način podjetje veže kupce nase.

³⁵ Drugače imenovana prodajna tržna naravnost ali kar »prodaja«; nasprotna tržna naravnost od marketinške. Podjetja v primeru prodajne tržne naravnosti ne zanima vrednost, ki jo doprinaša svojim kupcem, kot je to pri marketinški naravnosti, ampak ga zanima le, kako prodati čim več produktov.

12.2 Posebnosti trženja storitev: od 4P k 7P

Tržniki uporabljajo številna orodja, da bi izzvali želen odziv na ciljnih trgih. Ta orodja sestavljajo marketinški splet (Borden 1964 v Kotler 2002, 10): to je niz tržnih orodij, ki jih podjetje uporablja, da sledi zastavljenim ciljem za ciljno tržišče. Mc Charty je ta orodja razdelil v štiri velike skupine, ki jih je poimenoval »štirje P-ji« trženja: produkt, cena (price), kraj (place) in promocija (Slika12.1, McCharty 1999 v Kotler 2002, 10):

Slika12.1: 4P-ji trženja



Vir: Slovenjeno po Kotler (2002, 10).

Poleg klasičnih orodij trženja, štirih P, morajo ponudniki storitev paziti še na tri dodatna orodja, kot predlagata Booms in Bitner za trženje storitev: ljudi (people), materialne dokaze (physical evidence) in proces same storitve (Booms in Bitner 1981 v Kotler 2002, 202).

Večino storitev izvedejo **ljudje**, zato je pomembna selekcija, usposabljanje in motivacija zaposlenih, kar lahko pomembno vpliva na zadovoljstvo potrošnikov. V idealnem primeru naj bi zaposleni, ki izvajajo storitve, izkazovali usposobljenost, skrben odnos do strank, odzivnost, iniciativo, zmožnost reševanja problemov in pripravljenost pomagati (Kotler 2002, 202).

»Podjetja bi morala tudi skrbeti, da kažejo kvaliteto svojih storitev skozi **materialne dokaze** in z lastno predstavitvijo« (Kotler 2002, 202): luksuzni hoteli morajo npr. skrbeti za visok nivo skrbi za svoje goste, čistočo, urejenost.

Nazadnje storitvena podjetja lahko izbirajo med različnimi načini izvedbe storitev, to je, s katerimi **postopki** se bo storitev odvila: McDonald's je restavracija, kjer nas za pultom postreže delavec, v običajnih restavracijah pa goste postreže natakar za mizo (Kotler 2002, 202).

V novejšem času se ta koncept »sedmih P« zamenjuje in klasični 4P se nadomeščajo s z novimi 4P: ljudje (people), procesi, programi in izvedba (performance v Kotler in Keller 2012, 25).

Ljudje v tem konceptu pomenijo deloma interni marketing in dejstvo, da so zaposleni kritični dejavnik za tržni uspeh. Trženje bo dobro le toliko, kot so dobri zaposleni v organizaciji. Odseva tudi dejstvo, da morajo tržniki upoštevati kupce kot ljudi, ki jih je potrebno jemati širše in razumeti njihovo razmišljanje in življenje v celoti, ne pa da se tržniki omejijo samo tisti del, ko kupci kupujejo ali pa porabljajo produkte in storitve (Kotler in Keller 2012, 25).

Procesi tu pomenijo vso kreativnost, disciplino in strukturo, ki je prisotna v menedžmentu trženja. Tržniki se morajo izogibati ad-hoc načrtovanju in odločanju in morajo zagotoviti, da imajo najnovejše marketinške ideje ustrezno mesto pri vsem, kar počnejo. Samo z uvedbo pravih procesov, ki bodo vodili aktivnosti in programe, se lahko podjetje spusti v vzajemno koristne odnose na dolgi rok. Druga pomembna skupina procesov pa vodi podjetje do novih uvidov, prebojnih (»breakthrough«) produktov in storitev ter tržnih aktivnosti (Kotler in Keller 2012, 25).

Programi odsevajo vse aktivnosti podjetja, ki so usmerjene k strankam. Vključujejo klasične 4P, kot tudi vrsto drugih tržnih aktivnosti, ki metodično morda ne sodijo v stari pogled na trženje. Ne glede na to, ali gre za internetno podjetje ali ne, ali gre za klasično podjetje ali ne, morajo biti te aktivnosti združene skupaj tako, da je njihov skupni učinek večji kot vsota vseh posamičnih učinkov in da izpolnjujejo vrsto ciljev za podjetje (Kotler in Keller 2012, 25).

Izvedba je definirana kot pri celostnem trženju³⁶ (holistic marketing) in mora zajeti vse možne izide, ki imajo finančne in nefinančne posledice (profitabilnost, posledice za blagovno znamko in

³⁶ Celostno trženje je pojem, ki sta ga v svoji knjigi uveljavila Kotler in Keller (2012). Starejši vir (Kotler 2002) tega koncepta še nima; avtor se je za večino obravnave tematike marketinga držal starejšega vira (Kotler 2002), ker je za podjetje v praksi bistveno bolj nazoren.

enakost potrošnikov) in posledice mimo podjetja samega (družbena odgovornost, pravna, etična in odgovornost do lokalne skupnosti, Kotler in Keller 2012, 26).

Nazadnje pa novi 4P veljajo za vseh stroke v podjetju; če menedžerji razmišljajo na ta način, lahko s tistimi, ki jih vodijo, delajo bolj usklajeno (Kotler in Keller 2012, 26).

13 Definicija zadovoljstva kupcev in njegov pomen

Zadovoljstvo kupcev je definirano kot odziv prijetne izpolnitve na neko dobrino, storitev, korist ali nagrado (Oliver 1997 v Yoshida in James 2010). Podobno temu povzame Oliverjevo definicijo (Oliver 1997) Reberšak (2006, 13), ki opredeljuje »(ne)zadovoljstvo kot kupčev odziv na neko (ne)izpolnitev.³⁷ Pomeni sodbo kupcev o tem, ali je proizvod oz. storitev dosegla (ne)prijetno raven izpolnitve, povezane s porabo«.

Zadovoljstvo kupcev je glavni dejavnik pri ohranjanju kupcev, pozitivni ustni reklami, izboljšanju dobička in nižanju izdatkov za trženje (Anderson in drugi 1994; Oliver 1999; Palmatier in drugi 2006; oba v Yoshida in James 2010). Doseganje zadovoljstva kupcev bi moral biti glavni cilj večine podjetij, še posebej pri podjetjih, kjer gre za zagotavljanje storitev, ki delujejo z neoprijemljivimi in heterogenimi sredstvi (Cronin in Taylor 1992 v Yoshida in James 2010).

Obstajata dva pomembna razloga, zakaj je zadovoljstvo kupca važno za storitvena podjetja. Prvič, zadovoljstvo kupca, ki je osnovano na kupčevi subjektivni presoji, je eden najboljših kriterijev za ocenjevanje storitev. Ker je težko dosledno vzdrževati nek nivo storitve zaradi neotipljivih in heterogenih vidikov le-teh, se zadovoljstvo kupca razume v povezavi s kvaliteto storitve (Cronin in Taylor 1992; Parasuraman in drugi 1994; Dabholkar in drugi 2000 vsi v Yoshida in James 2010, 339).

Podobno ugotavlja Reberšak (2006) za področje turizma: pri ugotavljanju zadovoljstva s storitvami raven storitve, ki utegne zadovoljiti gosta, dostikrat ni vnaprej poznana, saj je odvisna od različnih dejavnikov, na katere imajo ponudniki malo vpliva. To so čustva, želje, potrebe, pretekle izkušnje ipd. Zato se nekatere sodobne razlage zadovoljstva oddaljujejo od razlage pojma zadovoljstva kot izpolnitve potrebe, ampak poizkušajo oceniti raven storitve s preučevanjem odziva gostov na neko izkušnjo. To so t. i. **procesne opredelitve zadovoljstva**, po katerih je

³⁷ Obstaja (lahko) pomenska razlika med potrditvijo in nepotrditvijo, ali drugače, nepotrditev ni nujno nasprotje potrditve, načeloma gre za dve ločeni dimenziji in ne za ekstrema ene same dimenzije. Natančneje je to razdelano v Iacobucci in drugi (1994) ter Mackoy in Spreng (1995 v Hom 2000, 106).

zadovoljstvo končen rezultat medsebojnega delovanja osebnostnih dejavnikov, psiholoških procesov in uporabe proizvodov ali storitev (Oliver, 1997, 12 v Reberšak 2006, 13).

»Drugič, zadovoljstvo kupca povečuje verjetnost povečane zvestobe kupcev« (Oliver 1997; Cronin in drugi 2000, oba v Yoshida in James 2010).

Z rezultati teh raziskav se skladajo tudi raziskave iz športnega okolja. Za športne produkte je bilo ugotovljeno, da imajo statistično značilen učinek na to, kako so bili gledalci zadovoljni s tekmo in ali imajo namen, da obiščejo tudi bodoče športne dogodke (Zhang in drugi 1998; Kwon in drugi 2005; Brady in drugi 2006, vsi v Yoshida in James 2010). Wakefield in Blodgett (1996 v Yoshida in James 2010) sta raziskovala zvezo med dojetjem kvalitete storitve s strani kupca, zadovoljstva kupca, in namenom ponovnega nakupa vstopnice za nogomet, baseball in igralništvo (kazino). Ugotovila sta, da je imelo zadovoljstvo kupca skupaj z okoljem, v katerem je bila storitev opravljena, pomemben vpliv na namen ponovnega nakupa v vseh treh okoljih. Tako zadovoljstvo kupca ni le eden izmed kriterijev za ocenjevanje kvalitete storitve, ampak je tudi prediktor ponovnega nakupa oziroma finančne podpore³⁸ (Yoshida in James 2010).

13.1 Različni modeli zadovoljstva

V zvezi z zadovoljstvom se je izoblikovalo več teorij, saj imajo raziskovalci tega področja različne poglede na obravnavano tematiko. Izoblikovalo se je več študij, ki služijo kot osnova za različne pristope k raziskovanju in merjenju zadovoljstva, kar nakazuje, da si raziskovalci še zdaleč niso enotni glede opredelitve zadovoljstva (Brookes, 1995, 19 v Reberšak 2006):

- model dejanske zaznave,
- nepotrditveni model,
- teorija enakovrednosti,
- teorija medsebojnega vpliva dejavnikov,
- teorija zmožnosti delovanja,
- model racionalnih pričakovanj,

³⁸ Avtorja (Yoshida in James 2010) na tem mestu nista uporabila besede »repurchase« (ponovni nakup), ampak »patronage«, kar pomeni finančno podporo.

- model uporabnih pričakovanj,
- teorija kritičnega incidenta.

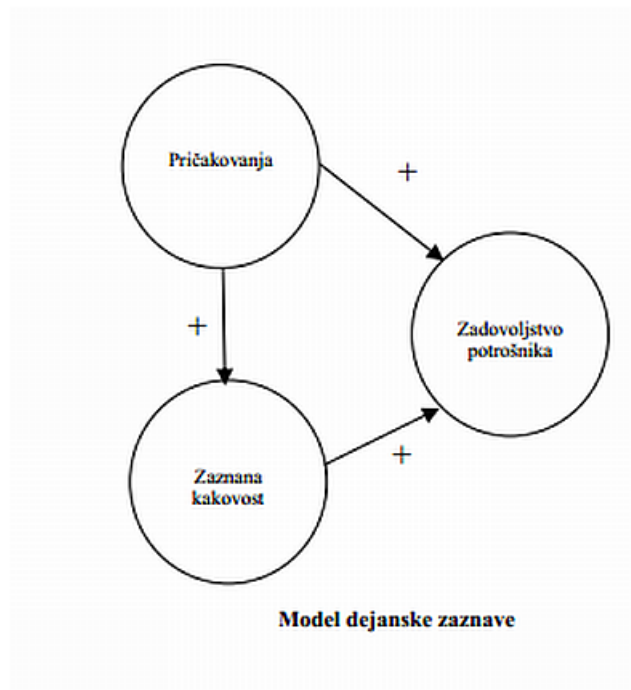
Najpomembnejša spoznanja zgoraj omenjenih modelov so vsebovana v modelu dejanske zaznave in nepotrditvenem modelu, saj sta med vsemi najuporabnejša in najnatančnejša.

13.1.1 Model dejanske zaznave v turizmu

Najpomembnejša predpostavka tega modela je, da imajo tako zaznave gostov o kakovosti storitve ali proizvoda kot tudi pričakovanja glede te kakovosti pozitiven učinek na zadovoljstvo potrošnika. Kakovost je opredeljena kot s strani gosta zaznana kakovost, relativno glede na ceno, ki jo morajo za to raven kakovosti plačati. Pri tem je potrebno upoštevati ceno v obliki denarja, ki ga je potrebno odšteti, miselnega napora, ki je potreben, da gost pride do storitve in oportunitetnih stroškov izgubljenega časa, ki je potreben za konzumiranje storitve. Westbrook in Reilly (1983 v Reberšak 2006) ugotavljata, da ima zaznana kakovost oz. vrednost toliko večji vpliv na zadovoljstvo, kolikor bolje lahko posamezna storitev zadovolji potrebe in želje gostov glede na ceno, ki jo morajo za to plačati. Gost naj bi bil toliko bolj zadovoljen, kolikor več želene storitve prejme za vloženi denar (Lancaster 1971 v Reberšak 2006).

Pričakovanja naj bi imela pozitiven vpliv na zadovoljstvo, ker igrajo vlogo sidra pri procesu ocenjevanja zadovoljstva (Fornell in Johnson, 1993; Oliver, 1980, oba v Reberšak 2006). Pričakovanja nosijo v sebi pomembno informacijo o tem, kakšna je bila raven storitve v preteklosti, kakor tudi o tem, kakšna bo verjetno ta raven v prihodnosti. Ta informacija služi kot sidro za ocenjevanje zadovoljstva in se obenem ves čas prilagaja glede na informacije o novejših ravneh storitve. Ocena zadovoljstva se torej giblje v bližini pričakovanj. Bolj kot imajo gostje bogate izkušnje s ponudnikom posamezne storitve, večja je njihova sposobnost napovedavnja ravni storitve (Reberšak 2006).

Slika 13.1: Model dejanske zaznave v turizmu



Vir: Johnson in drugi 1996 v Reberšak (2006, 15).

Relativen vpliv pričakovanj in ocene kakovosti je spremenljiv. Bolj kot je očitna kakovost storitve (torej možnost njene ocene) in manj jasno kot so pričakovanja izoblikovana, večji vpliv ima dejanska ocena kakovosti storitve na zadovoljstvo. Velja tudi obratno, bolj kot so pričakovanja trdno zasidrana in je obenem odsotna možnost ocene dejanske kakovosti storitve, bolj (pričakovanja) vplivajo na samo zadovoljstvo gosta (Bateson 1977 v Reberšak 2006).

13.1.2 Nepotrditveni model

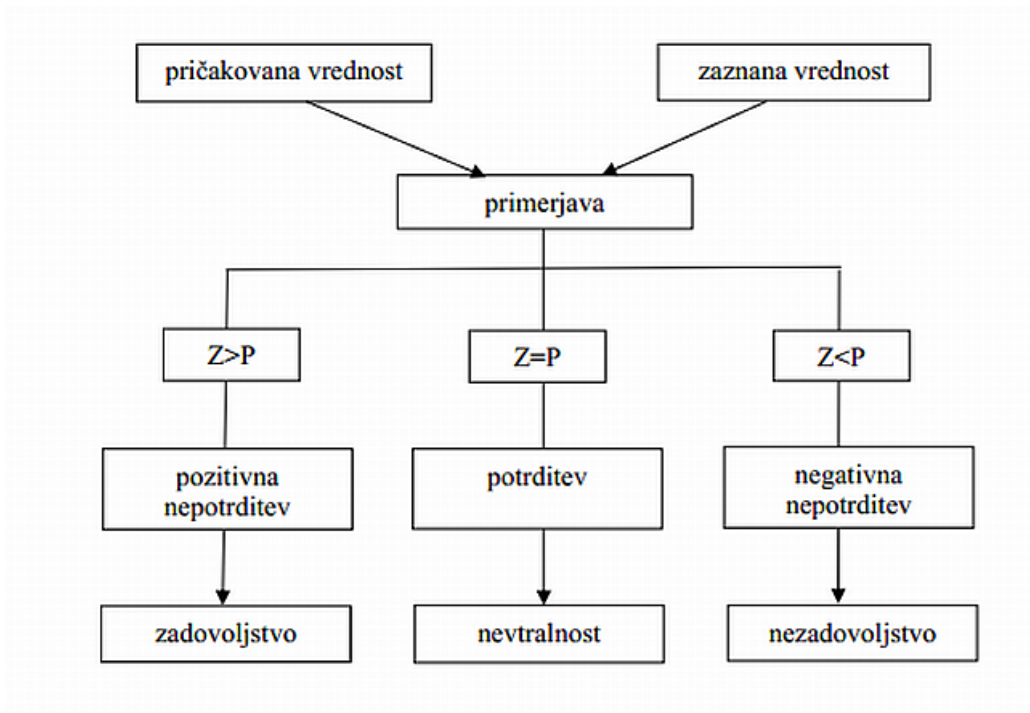
Teorija nepotrditve pričakovanj je doživela najširše priznanje med raziskovalci, saj njena metodologija omogoča jasen prikaz zadovoljstva gostov in njegovih najpomembnejših elementov. Znotraj te teorije se je razvilo več različnih opredelitev zadovoljstva (Reberšak 2006):

- a) Zadovoljstvo je stopnja človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem proizvoda ali rezultata neke storitve in posameznikovimi pričakovanji (Kotler, 1996, 40 v Reberšak 2006).
- b) Gost pred nakupom oblikuje pričakovanja, ki se nanašajo na značilnosti proizvoda oz. storitve. Po končani transakciji (pa tudi že med samo transakcijo) začne gost primerjati svoja pričakovanja z dejansko izkušnjo ob porabi proizvoda ali storitve. Ta je lahko boljša, slabša ali

enaka pričakovanjem. Pričakovanja gosta so lahko izpolnjena oz. potrjena, kadar so enaka izkušnji. Do pozitivnega zanikanja pričakovanj pride, kadar je izkušnja boljša od pričakovanj, in do negativnega zanikanja pride, kadar so pričakovanja višja od izkušnje. Te zaznave so osnova za gostovo oblikovanje (ne)zadovoljstva, in sicer je gost zadovoljen, kadar so pričakovanja enaka dejanski izkušnji, zelo zadovoljen, kadar izkušnja preseže pričakovanja, in nezadovoljen, kadar izkušnja ne doseže pričakovanj (Oliver in DeSarbo 1998, 495 v Reberšak 2006).

Zadovoljstvo je torej pozitivna funkcija razlike med zaznano kakovostjo in pričakovanji (zaznana kakovost-pričakovanja). V primerjavi z modelom zaznane kakovosti se pri nepotrditvenem modelu z zvišanjem pričakovanj zadovoljstvo zmanjša. Pričakovanja ne služijo več kot sidro, temveč kot referenčna točka, s katero gostje primerjajo zaznano kakovost, ko presojujejo lastno zadovoljstvo (Reberšak 2006).

Slika 13.2: Nepotrditveni model.



Vir: Lewis (1995, 7 v Reberšak 2006, 17).

Kljub temu da je bil v praksi ta model najširše sprejet je vrednost te zamisli poizkušalo spodnesti veliko raziskovalcev. Dvomljiva je predpostavka, da naj bi imel celoten tržni segment napačna pričakovanja o dejanski kakovosti storitve in naj se ne bi bil sposoben učiti iz preteklih izkušenj (Johnson in Fornell, 1991 v Reberšak 2006). Ne glede na to, ali so pričakovanja in ocena visoka, pri oceni zadovoljstva šteje le razlika med njima. Cronin in Taylor (1992 v Reberšak 2006) trdita,

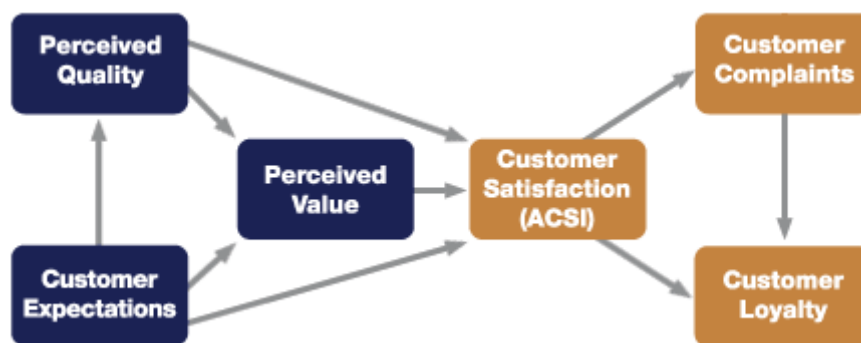
da obstaja zelo malo dokazov o verodostojnosti nepotrditvenega modela kot osnove za merjenje kakovosti (Reberšak 2006).

13.2 Merjenje zadovoljstva potrošnikov

Za merjenje zadovoljstva potrošnikov obstaja veliko različnih metrik in ena najbolj uporabljanih je ACSI – American Customer Satisfaction index, saj velja za znanstveni standard. Po CFI Group (2014) je bil zasnovan leta 1994 s sodelovanjem Poslovne šole Univerze v Michiganu, Ameriškega združenja za kvaliteto (ASQ) in mednarodnega svetovalnega podjetja CFI Group.

ACSI temelji na intervjujih potrošnikov, njegov model je vzročno-posledični, z indeksi (kazalci) za vzroke zadovoljstva na levi (Slika 13.3 – pričakovanja kupcev, zaznana kvaliteta, zaznana vrednost), z zadovoljstvom (ACSI) na sredini in posledicami zadovoljstva na desni (pritožbe kupcev in zvestoba kupcev, ki vključuje tudi »zadrževanje« kupcev in toleranco na ceno, ACSI 2016a).

Slika 13.3: ACSI model



Vir: ACSI (2016a).

Indeksi so sestavljeni iz več spremenljivk, te pa so merjene z vprašanji, katerih odgovori imajo različen vpliv (spremenljivke imajo različne uteži glede na pomen). Z vprašanji se oceni, kako potrošniki za vsak indeks vrednotijo faktorje. Indeksi imajo razpon vrednosti od 0 do 100 (ACSI 2016a).

Rezultat indeksa samega zadovoljstva potrošnikov, kot sestavine celotnega modela (ACSI, na sredini, Slika 13.3) se izračuna iz povprečij odgovorov na tri vprašanja, ki merijo različne

vidike zadovoljstva s produktom ali storitvijo, vprašanja pa imajo uteži, ker se od panoge do panoge njihov pomen pri izračunu indeksa spreminja (ACSI 2016a).

Vprašanja so predstavljena v spodnji tabeli:

Tabela 13.1: Vprašanja za ACSI indeks

Manifestna spremenljivka	1	10
Zadovoljstvo na splošno (X1)	Zelo nezadovoljen	Zelo zadovoljen
Nepotrditve pričakovanj (X2)	Ne dosega pričakovanj	Presega pričakovanja
Primerjava z idealom (X3)	Daleč od ideala	Zelo blizu ideala

Sam indeks pa se izračuna po sledeči formuli:

$$ACSI = \frac{(X1-1) * W1 + (X2-1) * W2 + (X3-1) * W3}{9} * 100$$

V enačbi so X1, X2 in X3 povprečja odgovorov potrošnikov na posamezno vprašanje, W1, W2 in W3 pa uteži.

ACSI je močan prediktor rasti bruto domačega proizvoda (BDP), če ga uporabimo za celotno gospodarstvo neke države, v primeru, da ga uporabimo zgolj za posamezno podjetje ali neko panogo, pa je mikroekonomsko pozitivno povezan z vrednostjo delnic na trgu in napovedjo nakupovanja potrošnikov (ACSI 2016b).

ACSI ni edini kazalec zadovoljstva potrošnikov, obstajajo še drugi, denimo Kanov model, popravljeni Norveški barometer zadovoljstva potrošnikov in Švedski barometer zadovoljstva potrošnikov, ki se je po Johnsonu in drugih (2000, 4) pojavil kot prvi pravi državni indeks zadovoljstva potrošnikov leta 1989.

14 Kakovost storitev

Kot smo videli že v predhodnih poglavjih (Definicija zadovoljstva kupcev in njegov pomen, 77) sta pojma kakovosti in zadovoljstva v primeru storitve tesno povezana. Brez kakovostnih storitev podjetje ne more imeti zadovoljnih strank.

14.1 Definicija kakovosti

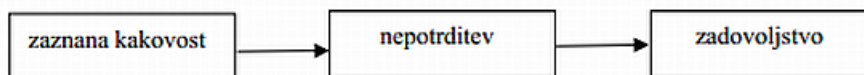
Kljub temu, da je kakovost ključnega pomena za uspeh vsake organizacije, še danes nimamo enotne definicije kakovosti storitev (Lewis in Mitchell 1990 v Reberšak 2006).

Svetovna turistična organizacija (WTO 2003 v Reberšak 2006) definira »kakovost kot rezultat procesa, ki vključuje zadovoljenost vseh legitimnih potreb, zahtev in pričakovanj potrošnika po storitvi in oprijemljivem proizvodu. Vse to po sprejemljivi ceni in v skladu s standardi kakovosti, ki se tičejo varnosti, higiene, dostopnosti, transparentnosti, avtentičnosti in harmonije turistične aktivnosti z okoljem«.

14.2 Odnos med kakovostjo storitve in zadovoljstvom potrošnikov

Kljub temu, da so kakovost, nepotrditev in zadovoljstvo različni koncepti, so vseeno tesno povezani. Več raziskav je pokazalo, da je kakovost predhodnica nepotrditve, ta pa je predhodnica zadovoljstva. (Oliver 1980; Oliver 1981; Tse in Wilton 1988, vse v Reberšak 2006). Nadalje ugotavljajo, da je kakovost lahko direktna predhodnica zadovoljstva, brez nepotrditve kot posrednega člena (Churchil in Surprenant, 1982; Tse in Wilton 1988; Bolton in Drew 1991; Oliver 1993; vse v Reberšak 2006).

Slika 14.1: Sosledje predhodnih kategorij zadovoljstva



Vir: Reberšak (2006, 21).

Drugi avtorji postavljajo kakovost in zadovoljstvo v nekoliko drugačen okvir. Parasuraman in drugi (1988 v Reberšak 2006) ugotavljajo, da je zaznana kakovost storitev splošna ocena gosta, ki nastane na dolgi rok, medtem ko je zadovoljstvo povezano z vsako posamezno izpostavljenostjo storitvi. V skladu s temi ugotovitvami trdijo, da je kakovost storitve posledica oz. rezultat večkratnega in ponavljajočega se zadovoljstva ob izpostavljenosti storitvi v nekem daljšem razdobju. Bitner (1990) ugotavlja, da zadovoljstvo potrošnika vodi h kakovosti storitve. Razvil je model ocene izpostavljenosti storitvi in empirično podprl vpliv zadovoljstva na kakovost storitve (Reberšak 2006).

Cronin in Taylor sta najvidnejša raziskovalca, ki nasprotujeta zamisli nepotrditve, ki jo zagovarjajo Parasuraman in drugi (1985; 1988, oboje v Reberšak 2006). Empirično sta podprla (1992) ugotovitev, da je zaznana kakovost storitve predhodnik zadovoljstva s storitvijo. Raziskovala sta strukturo vzročnih povezav med zadovoljstvom, splošno kakovostjo storitev in namenom ponovnega nakupa. Statistično značilno sta dokazala vzročno povezavo med zaznano kakovostjo storitve, zadovoljstvom in ponovnim nakupom (Reberšak 2006).

Slika 14.2: Vzročna povezava med kakovostjo storitve, zadovoljstvom in ponovnim nakupom



Vir: Reberšak (2006, 21).

V svoji raziskavi sta testirala tudi obratno možnost, in sicer da je posledica zadovoljstva kakovost storitve in posledica te ponovni nakup. Ugotovila sta, da koeficienti takšne funkcije niso bili statistično značilni (Reberšak 2006).

14.3 Merjenje kakovosti – model SERVQUAL

Tu predstavljen model za merjenje kakovosti spada metodološko v kategorijo nepotrditvenih modelov merjenja kakovosti storitev in je med raziskovalci najširše sprejet. Njegovi avtorji Parasuraman in drugi (1988; 1994) so ga poimenovali SERVQUAL. Kljub njegovi starosti je še danes najširše uporabljano metodološko orodje za merjenje kakovosti storitev. Zasnovan je na predpostavki, da je ocena potrošnika najpomembnejša za oceno kakovosti storitve. Poleg

tega pa jasno prikaže proces, ki privede do razlike med potrošnikovo zaznavo in njegovimi pričakovanji (Reberšak 2006).

V tem modelu je ocena potrošnika opredeljena kot razlika med pričakovanji o kakovosti ponudbe panoge ponudnikov istovrstnih storitev (na primer storitve igralniških destinacij) in oceno kakovosti ponudbe posameznega ponudnika. Kakovost storitve je opredeljena v več dimenzijah, ki predstavljajo način potrošnikove zavestne organizacije informacij o kakovosti storitve. Analitični nivo tega modela do danes še ni bil presežen. Gre za edinstveno povzete in smiselno organizirane dimenzije kakovosti storitve (Reberšak 2006).

Zanesljivost predstavlja izpolnjevanje obljub in se je izkazala za najpomembnejšo izmed vseh (Zeithaml in Bittner 2000 v Reberšak 2006). Zanesljivost običajno opredeljujejo kot sposobnost zagotoviti obljubljeni storitev zanesljivo in natančno.

Odzivnost pomeni pripravljenost ustreči gostu in zagotoviti hitro storitev.

Zaupanje pomeni znanje in ustrežljivost zaposlenih ter njihovo zmožnost navdajati gosta z zaupanjem.

Vživljanje (empatija) pomeni skrben odnos do gosta in pozornost do posameznikovih želja in zahtev.

Materialni dokazi pomenijo izgled nepremičnin, opreme, osebja in reklamnega materiala (Fitzsimmons in Fitzsimmons 1994 v Reberšak 2006).

Avtorji modela so identificirali **pet razkorakov**, ki so lahko vzrok nezadovoljive kakovosti storitev:

Razkorak 1: razkorak med potrošnikovimi pričakovanji in zaznavo menedžmenta. Nastane lahko zaradi pomanjkljivega razumevanja potrošnikovih želja in pričakovanj.

Razkorak 2: razkorak med zaznavo menedžmenta in opredelitvijo kakovosti storitve. Nastane, kadar menedžment ne razume natančno, kakšna so potrošnikova pričakovanja in zato kakovosti storitve ne opredeli na zadovoljivi ravni.

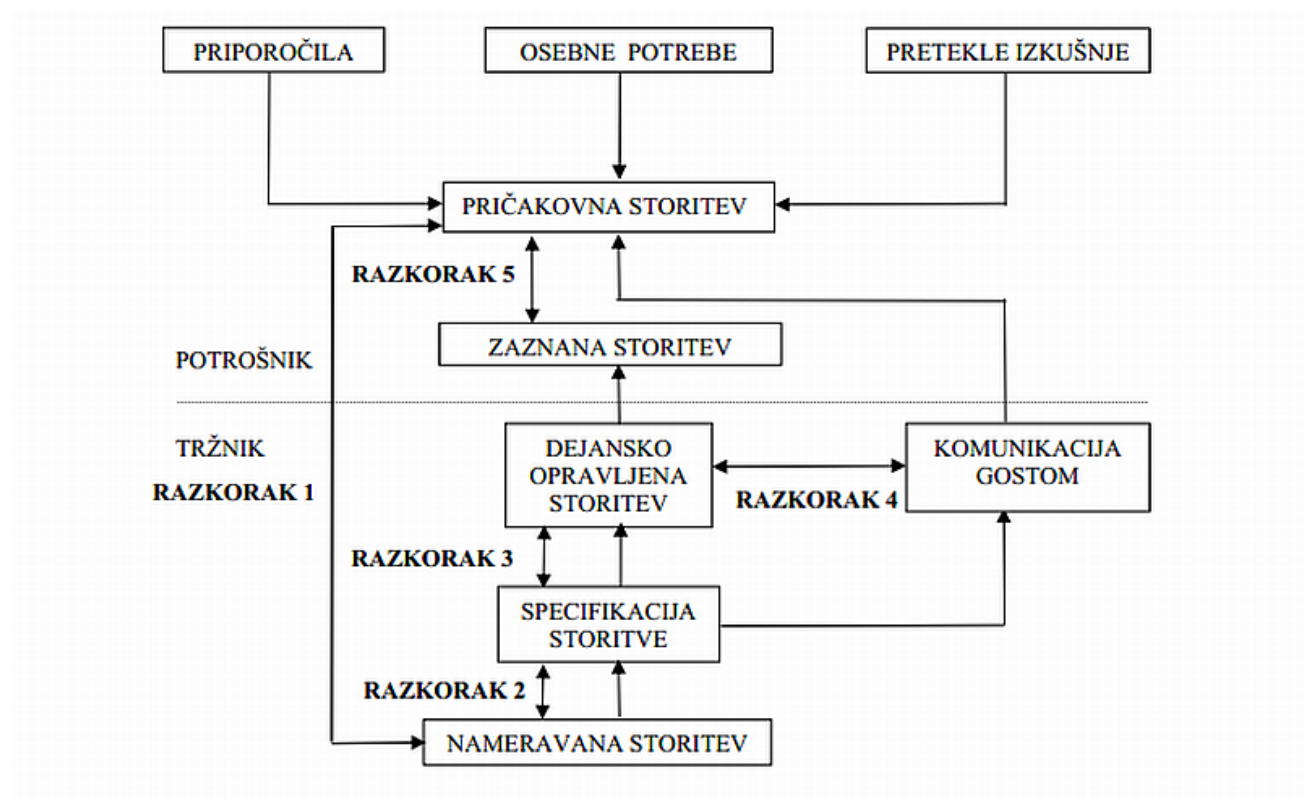
Razkorak 3: razkorak med opredelitvijo kakovosti storitve in dejansko ponujeno kakovostjo storitve. Tudi kadar obstajajo natančna navodila za ponujanje kakovostne storitve, je morda potrošnik ne bo deležen zaradi slabo opravljene storitve zaposlenih.

Razkorak 4: razkorak med dejansko storitvijo in komunikacijo potrošniku. Potrošnik si ustvari pričakovanja na podlagi tržne komunikacije, ki mu je namenjena. Ta razkorak meri usklajenost med kakovostjo storitve, ki jo ponudnik tržno komunicira ciljnemu segmentu in dejansko nudeno kakovostjo storitve.

Razkorak 5: razkorak med dejansko in zaznano kakovostjo storitve. Ta razkorak se pojavi vedno, kadar se pojavi kateri koli izmed zgoraj omenjenih razkorakov.

Avtorji se v splošnem strinjajo z operacionalizcijo modela, ki primerja oceno s pričakovanji (Oliver 1980; Spreng in drugi, 1996; Tse in Wilton 1988, vse v Reberšak 2006). V skladu z modelom je zadovoljstvo rezultat primerjave med pričakovanji in oceno dejanske kakovosti. Gost je torej zadovoljen vedno, kadar ocena presega pričakovanja.

Slika 14.3: Model SERVQUAL



Viri: Parasuraman in drugi (1985 v Reberšak 2006, 19, Kotler in Keller 2012, 373).

14.4 Zvestoba kupcev

Meritve zadovoljstva kupcev so že relativno star izum, in sicer iz osemdesetih let prejšnjega stoletja. Te raziskave so bile relativno kompleksne, trajale so dolgo, njihovi rezultati pa so bili dvoumni in niso imeli jasne povezave z uspehom podjetja v ekonomskem smislu.³⁹ Ekonomski uspeh podjetja pomeni **večanje dobička in/ali rast podjetja** (Reichheld 2003), natančneje rast dodane vrednosti na zaposlenega (1.1 Predmet raziskave, 7).

Da bi pa dosegli boljše napovedi obnašanja kupcev, sploh v povezavi z ekonomsko uspešnostjo podjetja, se je ob prelomu tisočletja pojavil nov koncept za merjenje zvestobe strank in napovedovanje obnašanja strank (kupcev).

Namen, da bi kupci ponovno kupili izdelek, je bil namreč deležen kritik s strani raziskovalcev marketinga, ki trdijo, da namen ponovnega nakupa ne razloži dovolj dobro predanosti temu, da bodo kupci nakup dejansko ponovno izvršili⁴⁰ (Zeithaml in drugi 1996; Oliver 1999, oboje v Yoshida in James 2010). Oliver (1999 v Yoshida in James 2010) opozarja, da kupčeve potrebe po iskanju raznovrstnosti in monopolističen trg slepi kupčeve namene ponovnega nakupa, ker bodo kupci, ki bodo iskali raznovrstnost, verjetno kupovali produkte ali storitve pri konkurentih, medtem ko jih monopolističen trg sili v kupovanje produktov specifičnega podjetja na daljši rok (Yoshida in James 2010).

Tako naletimo na problem, kako verodostojno meriti zvestobo kupcev, saj je ključna za uspešnost podjetja, raziskave le-te pa terjajo veliko časa in sredstev.

14.5 Net promoter score (nps)

Kako skrajšati meritve zvestobe kupcev in jih narediti manj obsežne, je bilo eno glavnih vodil kazalca net promoter score, katerega cilj je meriti zvestobo kupcev (ne zadovoljstvo), predvsem z menedžerskega vidika. Po Reichheldu (2003) večina merjenj zadovoljstva potrošnikov namreč ni preveč uporabnih. Meritve so navadno dolge in zapletene, kar pomeni, da trajajo dolgo in se končajo z dvoumnimi zaključki, kar pomeni, da menedžerji na njihovi

³⁹ To pa ne pomeni, da metrike zadovoljstva potrošnikov niso povezane z **makroekonomskimi** kazalci. Tako zasledimo v literaturi, da ACSI korelira z BDP.

⁴⁰ Statistično bi rekli, da namen ponovnega nakupa ni dovolj dober prediktor (ne napoveduje dovolj dobro) dejansko izvedenega ponovnega nakupa.

podlagi težko sprejmejo ukrepe. Še več, redkokdaj so pregledane ali pa so osnovni koncepti teh meritev na novo preiščeni, saj jih večina vodstvenih delavcev, članov nadzornih odborov ter investorjev ne jemlje preveč resno. Vzrok tega je, da rezultati teh raziskav ne korelirajo tesno niti z dobičkom niti z rastjo podjetja (Reichheld 2003).

Net Promoter Score® (ali NPS) je razvil Fred Reichheld iz podjetja Bain & Company kot kazalec, kako dobro podjetje skrbi za ljudi, s katerimi je v stiku (Lundeen 2014). Pri merjenju tega kazalnika gre za le edino pomembno vprašanje, ki meri zvestobo kupcev: »Kako verjetno je, da boste podjetje X priporočili prijatelju ali znancu? (Reichheld 2003; Lundeen 2014; Satmetrix Systems 2016)« Do tega vprašanja je Reichheld prišel na podlagi statistične analize v sodelovanju z zasebnim podjetjem Satmetrix.

V osnovi gre za to, da se zvestoba kupca meri preko tega, kako pripravljen je ustno širiti pozitivno reklamo za neko podjetje. Brez reklame namreč ni ne večanja dobička ne rasti, NPS pa je dober kazalec zato, ker meri zvestobo preko tega, koliko je nekdo pripravljen investirati oziroma osebno žrtvovati za okrepitev določenega odnosa. Na ta način definirana zvestoba zajame precej več kot ponovne nakupe: nekdo, ki nenehno kupuje pri danem podjetju, lahko to počne le zato, ker je ujet v past zaradi inercije, nezanimanja ali zaradi izstopnih ovir, ki jih je to podjetje postavilo. Lahko se zgodi tudi obratno: zvest kupec, ki vozi manj, avtomobila pri dani znamki ne bo več kupoval tako pogosto, bo pa znamko priporočil naprej. S tega vidika je logično, kako tako merjena zvestoba vpliva na profitabilnost podjetja (Reichheld 2003).

Poleg tega merjenje zadovoljstva potrošnikov (konkretno, preko ACSI) z zvestobo ni dobro povezano (Reichheld 2003).

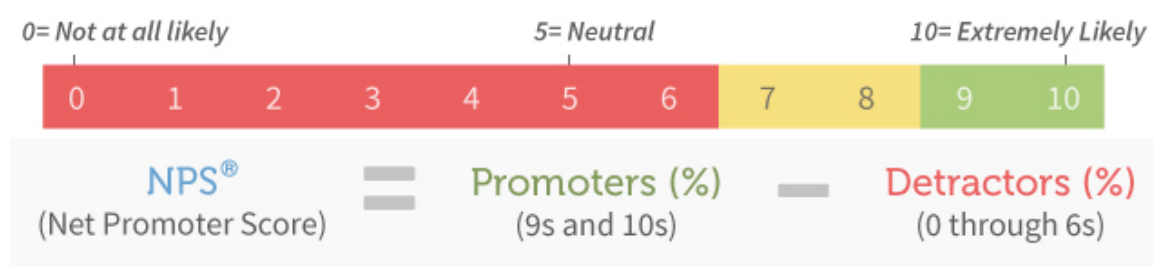
14.5.1 Merjenje NPS

Net promoter score se računa na podlagi točkovanja odgovorov na priporočeno vprašanje: »kako verjetno je, da boste priporočili podjetje X prijatelju ali znancu?« Odgovore se točkuje na Likertovi lestvici od 0 do 10, kjer 0 pomeni »sploh ni verjetno«, 5 »nevtralno« in 10 »zelo verjetno«. Odgovore nato razdelimo v tri skupine:

- **Promotorji:** obkrožili so 9 ali 10, to so zvesti navdušenci, ki bodo še naprej kupovali izdelke podjetja in drugim reklamirali podjetje ter tako vplivali na rast podjetja,

- **Pasivneži:** obkrožili so 7 ali 8, so zadovoljni, toda nenavdušeni kupci, ki bodo občutljivi na konkurenčne ponudbe,
- **Nasprotniki:** nezadovoljni kupci, ki lahko škodijo blagovni znamki in preprečijo rast s širjenjem slabega glasu (Reichheld 2003; Satmetrix Systems 2016):

Slika 14.4: Lestvica in izračun NPS



Vir: Satmetrix Systems (2016).

NPS izračunamo iz razlike med deležema skupin promotorjev in nasprotnikov v odstotkih, v končnem rezultatu, ki je razlika deležev v odstotkih, pa se odstotki **ne navajajo**, ampak se navede zgolj številka. Namesto, da bi računal mere centralnih tendenc (mediana), se NPS osredotoča na promotorje, ker se podjetje tako osredotoča na ključno gonilo profitabilne rasti – na ljudi, ki bodo ne samo ponovno kupovali (pri njih), ampak tudi širili reklamo za podjetje.

NPS je primeren kazalec za zvestobo kupcev in posredno za njihovo zadovoljstvo pri storitvah, saj imajo po Kotlerju in Kellerju (2012, str 357) storitve navadno veliko značilnosti, zaradi katerih je njihov nakup bolj tvegan, z nekaj posledicami. Prvič: potrošniki storitev se v splošnem zanašajo bolj na ustna priporočila kot na oglaševanje. Drugič: da sodijo o kvaliteti storitve se potrošniki zelo opirajo na ceno, ponudnika storitve (podjetje) in fizične znake,. Tretjič: potrošniki so zelo zvesti tistim ponudnikom storitev, ki jih zadovoljijo.

Velika prednost NPS je še v tem, da so rezultati odgovorov na to vprašanje, ker je edino, lahko zelo hitro ovrednoteni, kar mu daje veliko vrednost kot kontrolnemu mehanizmu za nadzor zvestobe kupcev in preko tega kvalitete storitve, kar ima po Reichheldu (2003) za menedžerje tako veliko vrednost.

14.5.2 Kritike NPS

Večina kritik NPS se nanaša na to, da z enim vprašanjem ne moremo dobiti toliko informacij, kot z anketo, ki jo sestavlja več vprašanj. To zagotovo drži (Grisaffe 2007), zato bo uspešno trženje storitev (segmentiranje, pozicioniranje, itd, Kotler 2002, 4) potrebno opraviti dodatne raziskave. Kotler in Keller (2012, 129) tudi navajata, da na Norveškem opravljena obsežna študija kaže, da NPS ni nič boljša metrika od običajnega kazalca zadovoljstva kupcev – ACSI.

III. EMPIRIČNI DEL: ANALIZA USPEŠNOSTI DRT PODJETJA GoOpti

15 Raziskovalni načrt

15.1 Cilji raziskave

Na podlagi spremljanja in analize rasti, poslovnega modela in poslovanja Podjetja, od ustanovitve do leta 2015, se je vodstvo Podjetja odločilo razširiti obseg poslovanja tudi v tujino, temeljni cilj naše raziskave pa je ugotoviti, zakaj je Podjetje GoOpti postalo uspešno.

To je kritičnega pomena, saj dejavnikov, ki so privedli do uspeha, Podjetje ne bi smelo spreminjati. Obstaja namreč resno tveganje, da bi se lahko sicer dobri poslovni rezultati v primeru prevelikih sprememb teh dejavnikov poslabšali in bi bila rast Podjetja v najboljšem primeru neoptimalna (počasna in/ali neučinkovita), lahko pa bi se končala tudi neuspešno in Podjetje se bo primorano vrniti na predhodni obseg poslovanja.

Po drugi strani širjenje poslovanja na tuje trge pomeni, da se **mora** Podjetje spremeniti, da se primerno prilagodi novo nastalemu poslovnemu stanju (povečan obseg poslovanja), saj večjega obsega poslovanja ne more opravljati po že utečenih postopkih, ki so bili prilagojeni začetnemu, slovenskemu transportnemu tržišču, ki je bilo ustrezno manjše.

Tako imamo v nalogi dva osnovna cilja:

1. Preveriti, kaj mora Podjetje prilagoditi pri širjenju obsega poslovanja na nove trge, saj se mora prilagoditi spremembam, ki jih širitev na nove trge prinaša.
2. Česa Podjetje ne sme spreminjati (na slabše). Katere dejavnike, mehanizme in dobre prakse, ki so bili ključni, da je poslovanje Podjetja postalo uspešno, mora ohraniti ali jih v procesu širitve smiselno nadgraditi, da bi Podjetje še naprej poslovalo uspešno in konkurenčno.

15.2 Raziskovalna vprašanja

Da dobimo odgovore na cilja pričujočega magistrskega dela, bomo natančneje raziskali odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja, zbrana v tem poglavju.

Če podjetje posluje uspešno, mora biti uspešno na trgu dobrin in storitev. Za uspešnost na tem trgu pa je ena izmed ključnih dejavnikov ustrezna hierarhija orodij marketinškega spleta, saj pravilno izbrana hierarhija omogoča zadovoljevanje in preseganje pričakovanj potnikov, ki jih Podjetje nagovarja.

1. Raziskovalno vprašanje: Kakšna je hierarhija orodij marketinškega spleta in kako je vplivala na uspešnost poslovanja Podjetja?

Naslednje raziskovalno vprašanje je povezano s kvaliteto prevoznih storitev Podjetja. Da bi bili potniki zadovoljni, mora biti nivo storitev nad njihovimi pričakovanji, kar pomeni, da mora biti storitev dovolj kvalitetna.

2. Raziskovalno vprašanje: Zanima nas, kako Podjetje nadzira kvaliteto svojih storitev?

Dobro trženje in kvalitetne storitve so pomembne za uspešno poslovanje, niso pa dovolj v luči modernih pristopov upravljanja podjetja, s katerimi si podjetja želijo priboriti ključno konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji na danem tržišču. Upravljanje podjetja zgolj po ekonomskem modelu ne zadošča več, ampak je potrebno upoštevati deležniški pristop. Osnovna predpostavka naloge je zato še ena, in sicer da je pomembna prednost Podjetja v tem, da pri upravljanju v praksi uporablja deležniški pristop in ne zgolj ekonomskega. Tako pričakujemo, da morata biti za uspeh Podjetja na trgu prevoznih storitev zadovoljni tudi (vsaj) dve ključni skupini deležnikov podjetja: zaposleni in stranke podjetja. Ker so za izvedbo transportne storitve v Podjetju najvažnejši vozniki, je raziskovalno vprašanje zastavljeno ozko:

3. Raziskovalno vprašanje: Kako je z zadovoljstvom voznikov?

4. Raziskovalno vprašanje: Kako je z zadovoljstvom potnikov?

15.3 Raziskovalni okvir

Vpliv konteksta transportne panoge ter poslovnega modela na Podjetje smo v nalogi predstavili na podlagi internih virov, spletno dostopnih člankov o Podjetju ter vsebine spletnih strani samega Podjetja. Odnos Podjetja do kvalitete storitev, hierarhijo orodij marketinškega spleta ter nadzor kvalitete storitev, smo proučili na podlagi kvalitativne analize vsebine internih virov in internetnih strani Podjetja, ter podatkov, ki smo jih dobili še iz ankete o zadovoljstvu z opravljenim prevozom (potniki) in ankete o zadovoljstvu voznikov. Dodatna spoznanja o odnosu do kvalitete in nadzora storitev v Podjetju je avtor dobil z metodo opazovanja, predvsem avtomatizacije nadzora kvalitete (analitična računalniška orodja v funkciji kontrolnega mehanizma za nadzor kvalitete) in vključevanja vodilnega menedžmenta v nadzor kvalitete. Na kvaliteto storitev in njen nadzor pa pomembno vplivata še dve stvari: sistem elektronskega usposabljanja (e-learninga) za nove voznike, ter Standard za varnost vožnje, obnašanje voznika in pripravljenost vozila – pomemben dokument, ki so ga ob zamenjavi poslovnega modela v Podjetju pripravili za standardizacijo izvedbe storitev in zagotavljanje visokega nivoja kvalitete izvedenih prevozov .

Zadovoljstvo voznikov smo merili z merskim instrumentom – anketo o zadovoljstvu voznikov. Podatke o njihovem zadovoljstvu smo zbrali februarja 2015, ko je podjetje poslovalo še po začetnem poslovnem modelu DRT prevoznika. Vzorec anketirancev je predstavljalo 64 voznikov podjetja GoOpti, ki ga, ker gre za majhen vzorec, obravnavamo kot neverjetnostnega. Ta anketa je bila strukturirana, vsa vprašanja so bila zaprtega tipa, voznikom pa ni bilo treba odgovoriti na vprašanja, na katera niso želeli.

Za spremljanje zadovoljstva potnikov smo kot merski instrument prav tako uporabili anketo. To je anketa o zadovoljstvu z izvedenim prevozom, ki jo prejmejo vsi potniki, po vsakem izvedenem prevozu (ločeno za odhodno in povratno smer).

Slednjo anketo Podjetje izvaja od konca leta 2014 do današnjega dne, izbrali pa smo rezultate od konca leta 2014 do februarja 2016. Na vsako vprašanje v anketi o zadovoljstvu z izvedenim prevozom so v podjetju zabeležili več kot 30.000 odgovorov, razen, kjer je navedeno drugače. To število pomeni približno 15 % izmed vseh prepeljanih potnikov, saj anketa temelji na prostovoljnem izpolnjevanju. Stopnja strukturiranosti ankete je visoka, večina vprašanj v njej je zaprtega tipa. Vzorec potnikov, ki so izpolnili anketo o zadovoljstvu

z izvedenim prevozom, je majhen proti populaciji vseh prepeljanih potnikov, sicer pa je za statistično obdelavo po številu že velik in ga lahko obravnavamo kot verjetnostnega.

Posebnost obeh anket je, da sta relativno kratki, predvsem anketa o zadovoljstvu z izvedenim prevozom (za potnike). Osnovni razlog za to je, da je podjetje želelo pridobiti kar največji delež respondentov, obe anketi pa sta namenjeni zbiranju podatkov za analizo različnih vidikov storitve in zadovoljstva deležnikov v praksi. Podatke iz ankete o zadovoljstvu prevozov v Podjetju obdelujejo in segmentirajo na dnevni ravni. To pomeni, da mora biti anketa o zadovoljstvu z izvedenim prevozom res kratka, najprej zato, da dosežemo dovolj dobro konverzijo (da na anketo o zadovoljstvu s prevozom odgovori čim več potnikov), drugič pa zato, da je obdelava, spremljanje in ukrepanje na podlagi teh podatkov v Podjetju obvladljiv proces. To ne bi bilo mogoče, če bi bili anketi raziskovalno usmerjeni, saj bi bili za vsakodnevno uporabo v praksi preobsejni; res pa bi v tem primeru imeli natančnejše rezultate za našo nalogo.

Mehanizmi za nadzor kvalitete so tesno povezani s samo kvaliteto storitev – tako koncept kvalitete razumejo v GoOpti. Večino spoznanj o teh mehanizmih smo dobili na podlagi metode opazovanja poročesa vzpostavitve in samega informacijsko podprtega nadzora nad kontrolo kvalitete, ter situacij, ko se v nadzor kvalitete vključuje vodilni menedžment Podjetja, ki ključne podatke o zadovoljstvu strank prejema na dnevni ravni na podlagi ankete o zadovoljstvu z opravljenim prevozom.

16 Zgodovina podjetja TM VISTA d.o.o. / GoOpti d.o.o.

16.1 zagonske težave in začetni poslovni model

Podjetje GoOpti je sedaj na trgu DRT transporta že od leta 2011 (Degeler 2015), ko je bilo ustanovljeno (Kos 2016). Od začetkov, ko segment (potniškega) transporta, odzivnega na povpraševanje v Sloveniji še ni bil razvit, se je danes uspešno uveljavilo in lansiralo ponudbo kot eden prvih na tem tržnem segmentu. Pri tem je podjetje prešlo več razvojnih faz; od začetne ideje spletne tržnice (»online marketplace«), ki naj bi na eni strani združevala kupce – povpraševanje, na drugi pa prevoznike – ponudnike storitev, do tega, da je danes ključni izziv

podjetja to, kako zagotoviti hitro internacionalizacijo in povečati obseg poslovanja na tujih trgih.

V poslovnem okolju ne gre brez težav: osnovne ideje na začetku sploh ni bilo mogoče implementirati, saj DRT tržnega segmenta za srednje dolge razdalje sploh še ni bilo (v začetku je bila osnovna ideja podjetja GoOpti nuditi poceni poslovne prevoze na letališča, po Degeler 2015). Posledica tega dejstva pa so bile problematične: noben izmed obstoječih prevoznikov ni bil pripravljen prevzeti tveganja za prevoze (Košenina 2015), ki bi se zakupili preko internetne strani v zagonski fazi. Tako je bila edina možna poteza podjetja, da je poleg IT storitev portala, ki združuje ponudbo in povpraševanje po potniškem DRT transportu, samo prevzelo tudi prevozniki del DRT storitev (Degeler 2015, poglavje »What can and can't be outsourced«).

Ta faza v razvoju podjetja – prevzem prevoznega dela je običajno problematična tako z vidika zagonkega kapitala, kot organizacijsko in izvedbeno; proces prevzemanja prevozov v svoj poslovni model poleg spletne tržnice in s tem prehod na poslovni model kompletnega ponudnika DRT prevozov so olajšali naslednji elementi:

- drzna, a prizemljena vizija lastnikov podjetja,
- jasno zavedanje, kakšna mora biti strategija podjetja v začetnih pogojih,
- jasno zavedanje, kakšen mora biti primeren poslovni model, da bo dovolj fleksibilen in bo omogočal učinkovito **optimizacijo prevozov** ter prilagajanje zahtevam tega tržnega segmenta transporta, ko se bo začel oblikovati,
- ker je bilo podjetje z izbranim poslovnim modelom uspešno, je sledila (dovolj) visoka kvaliteta ponudbe DRT prevozov, da je presegala pričakovanja strank,
- slednje se je odražalo (in se še odraža) v visokem zadovoljstvu kupcev, ki so z vračanjem in uporabo GoOpti storitev vplivali na to, da se je tržni segment DRT začel pospešeno razvijati.

Ker ob tem podjetje ni pozabilo na dejstvo, da motivirani zaposleni mnogo lažje izvajajo kvalitetne storitve, je nudilo tudi ustrezno motivacijsko okolje za visoko zadovoljstvo zaposlenih. Ključ do tega je bil načrten razvoj zavesti o pripadnosti podjetju s strani vodstvenega tima. To je bilo potrebno zaradi naravnosti poslovnega modela (DRT transport

spada v nizkocenovni transport) in same panoge, v kateri vlada visoka raven konkurence in je doseganje visoke dodane vrednosti zahtevno.

Kot je navedel direktor Podjetja Marko Guček v intervjuju (Kos 2016), so že leto po ustanovitvi podjetja, torej leta 2012, ko so sami poleg internetnega portala začeli tudi s prevozniškim delom, je podjetje prodalo več franšiz prevoznikom po Sloveniji, nazadnje leta 2014 hrvaškemu podjetju Panturist d.d., ki je v lasti Deutsche Bahna (DB). Franšizijev pa ni bilo lahko najti, saj so morali ti skrbeti tudi za lokalni marketing, trženje in uspešnost poslovanja...

16.2 Rast podjetja GoOpti do danes – nekaj kazalcev

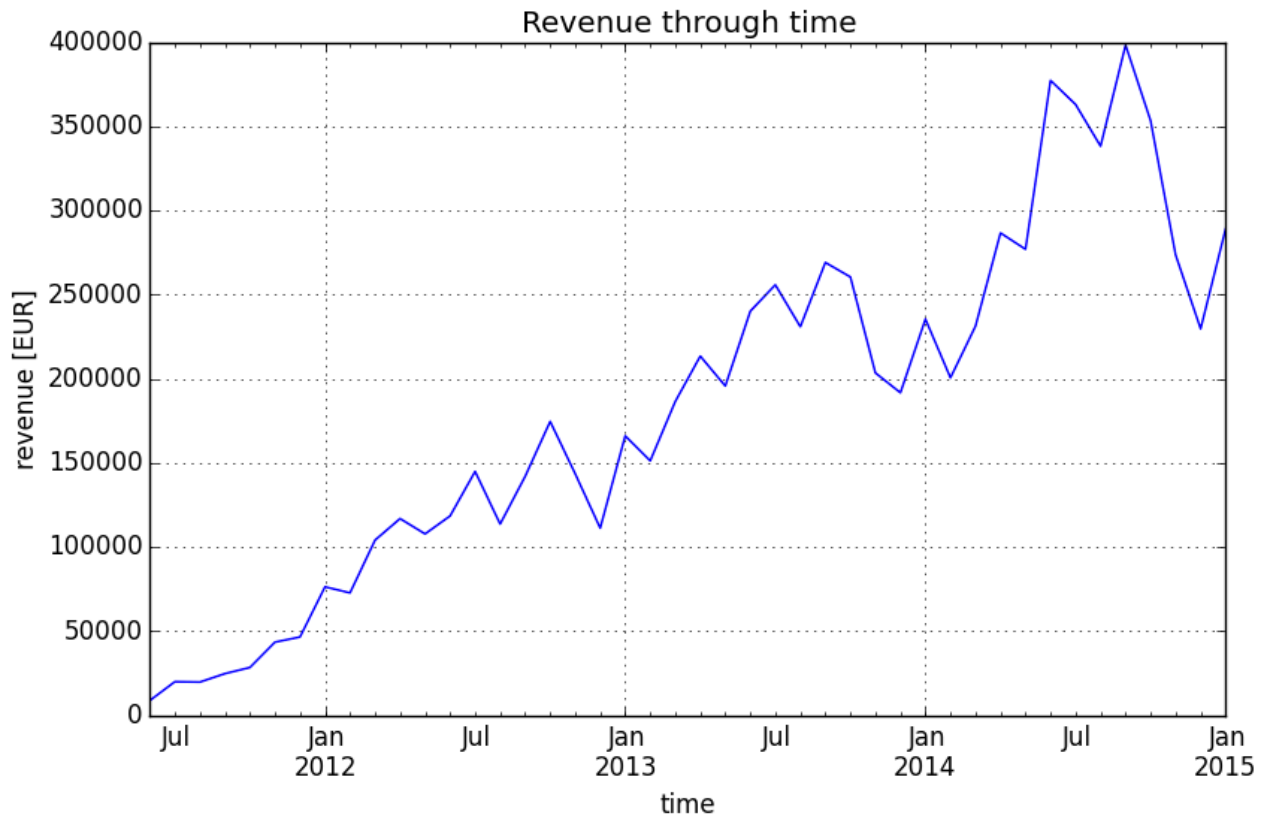
V letu 2011, ko so v podjetju GoOpti ustvarili edinstven spletni sistem za nakup in stroškovno učinkovito organizacijo potniških prevozov (GoOpti International 2016 a1), so kot prvi začeli s panogo DRT transporta. Podvig je hitro obrodil sadove: storitve so že po treh mesecih prinesle dobiček, investicije pa so se povrnilo v manj kot letu dni.

Prihodki podjetja naraščajo iz leta v leto. V letu 2015 je podjetje beležilo štiri milijone evrov prihodkov. Kot start-up podjetje ves dobiček vlagajo v razvoj. V 2015 so prepeljali med 12 tisoč in 20 tisoč potnikov na mesec, odvisno od sezone. Tretjina je bila tujih potnikov. Ker v italijanskem trgu vidijo velik potencial, tega so vzpostavili decembra lani, letos načrtujejo še enkrat toliko prevozov. Do zdaj so sicer prepeljali skoraj pol milijona potnikov. Letos, leta 2016, želijo število potnikov podvojiti, je v intervjuju izjavil Marko Guček, direktor podjetja GoOpti (Kos 2016).

V povprečju sicer prepeljejo okoli 15 000 potnikov mesečno, do sedaj so izvedli več kot 65.000 prevozov, v celotni mreži je 270 vozil, kar pomeni 50 ton manj CO₂, rednih povezav med mesti in kraji, kjer izvajajo prevoze je 93, prisotni so v 8 državah, zadovoljnih je 94% strank, prodajnih partnerjev pa ima podjetje več kot 500 (GoOpti International 2016b).

Rast prihodkov podjetja od ustanovitve do leta 2015 kaže naslednji graf (Slika 16.1):

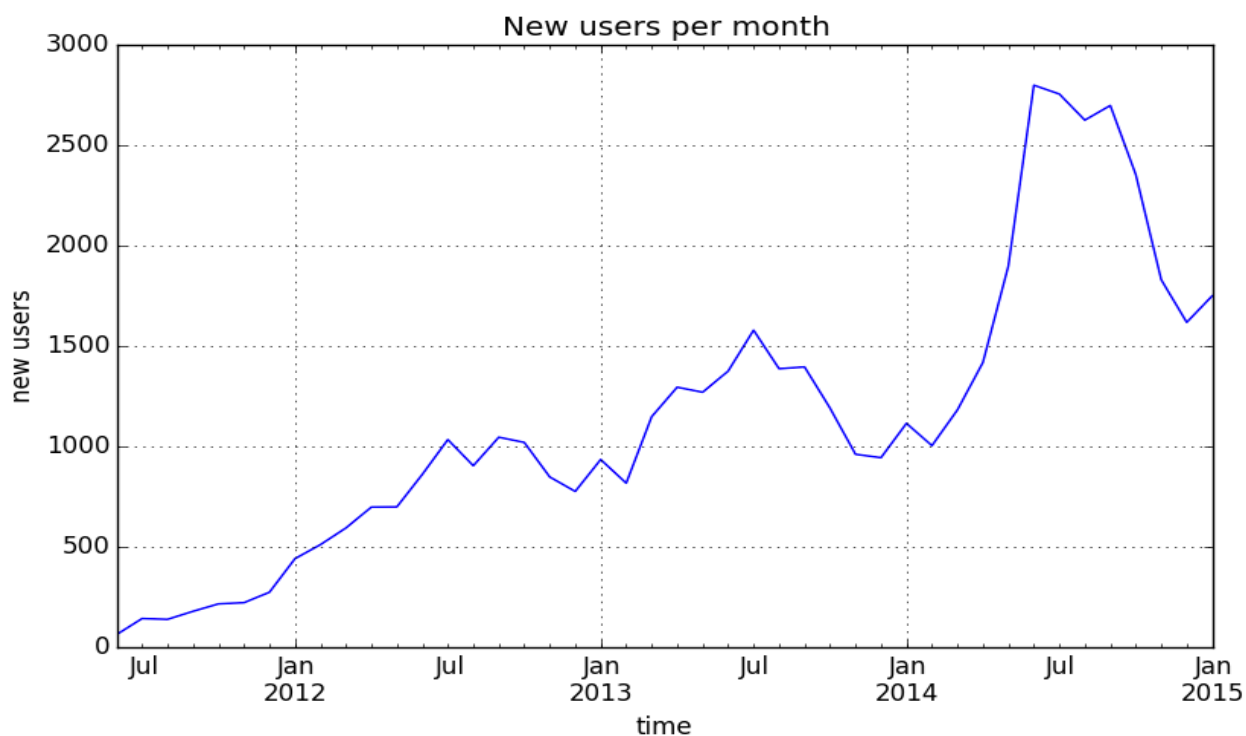
Slika 16.1: Prihodki podjetja GoOpti od ustanovitve do leta 2015



Vir: Interno gradivo GoOpti.

Naraščanje novih uporabnikov storitev podjetja za isto obdobje kaže spodnji graf (Slika 16.2):

Slika 16.2: Naraščanje števila novih uporabnikov storitev podjetja GoOpti



Vir: Interno gradivo GoOpti.

Kot vidimo iz zgornjih grafov (Slika 16.1, Slika 16.2), je podjetje leta 2014 beležilo izrazito rast obsega prodaje svojih storitev.

V tem istem letu je GoOpti razvili inovativen optimizacijski sistem, ki temelji na umetni inteligenci, in ponudili nov spletni portal z uporabniku prijaznim sistemom za nakup in popolnim pregledom storitev (GO 2016a1). Novega optimizacijskega sistema so se lotili, zaradi pozitivnega odziva potnikov, ki so podjetje spodbudili k iskanju novih, še boljših rešitev.

Tako se podjetje danes nahaja v naslednji poslovni fazi, ko je faza rasti obsega poslovanja privedla do tega, da se podjetje GoOpti pripravlja na širjenje obsega poslovanja tudi na evropske trge (Degeler 2015, »From countryside to city centers«). Ker je ob prvih korakih širitve lastniški in vodstveni tim podjetja zaznal, da je obstoječ poslovni model, ki predvideva prevoze z lastnimi vozili, preveč tog in ovira hitro širjenje poslovanja, so se v podjetju septembra 2015 odločili za tvegano spremembo DRT poslovnega modela v originalni poslovni model, kot je bil zamišljen ob ustanovitvi podjetja, to je, poslovni model spletne tržnice (Košenina 2015).

17 Menjava poslovnega modela

Glavni razlog za uvedbo novega poslovnega modela oziroma za vrnitev na osnovno idejo poslovnega modela, ki obsega zgolj internetni portalu, ki povezuje povpraševanje po prevozih in ponudbo prevoznikov, je po besedah Marka Gučka, generalnega direktorja podjetja (Košenina 2015), v širitvi podjetja na tuje trge. Za ta pomemben korak internacionalizacije so poiskali nove investitorje iz tujine, ki bodo omogočili finančno zahtevno širitev na nove trge. Kdo so investitorji in koliko so v podjetje investirali, še ne želijo razkriti, prihajajo pa iz Velike Britanije, Nemčije in Poljske (Kos 2016). V prihodnjih letih želi torej podjetje GoOpti svojo ponudbo predstaviti uporabnikom v tujini in odpreti poslovalnice v različnih delih sveta (GoOpti International 2016a).

Dodaten razlog za zamenjavo poslovnega modela je bilo tudi nespoštovanje pravil franšiznega sistema nekaterih franšizijev. Vse prevoze danes zanje izvaja več kot 25 prevoznih podjetij. To jim je omogočila nova tehnološka platforma, ki so jo dali na trg leta 2014 in jo odprli za vse potencialne partnerje. Nakup franšize ni več mogoč. Vsa svoja vozila so prodali obstoječim pogodbenim prevoznim podjetjem, ki so prevzela tudi njihove zaposlene, kot je izjavil Marko Guček, direktor Podjetja (Kos 2016).

Od 2015 se lahko katerokoli prevozno podjetje včlani v platformo GoOpti. Edini pogoj je, da upošteva stroge GoOpti standarde. To velja, po Gučkovih besedah, tako za prevozno podjetje kot tudi za njegove voznike.

Prevozna podjetja se tako koncentrirajo le na prevozne storitve, vse preostalo pa ureja GoOpti. Trenutno po slovenskih cestah redno vozi okoli sto njihovih kombijev. Za razvoj, načrtovanje, finance, računovodstvo, marketing, prodajo, klicni center, usposabljanje voznikov in standarde, po besedah direktorja Podjetja skrbi 50 zaposlenih v Ljubljani, (Kos 2016).

17.1 Poslanstvo in vizija podjetja

GoOpti je mednarodno podjetje, ki se ukvarja z zagotavljanjem cestnih prevozov potnikov (GoOpti International 2016a). Način, s katerim se lotevajo transporta potnikov, jih uvršča v kategorijo DRT transporta.

17.2 Poslanstvo podjetja

Poslanstvo podjetja je, da potniku, kjerkoli je, ponudi optimalno prevozno storitev. Glavna naloga je organizacija visokokakovostnih prevoznih storitev, ki so dosegljive vsakomur, in omogočanje mobilnosti na stroškovno učinkovit in okolju prijazen način (GoOpti International 2016a).

17.3 Vizija in cilji podjetja

Podjetje želi postati vodilno v svetu pri ponujanju varnih, zanesljivih in cenovno ugodnih cestnih prevozov in potnikom omogočiti prijetne potovalne izkušnje (GoOpti International 2016a).

Cilji podjetja:

- uvesti storitve potniškega prevoza na območjih, kjer javnega prevoza ni ali pa so povezave slabo razvite,
- še naprej ponujati potnikom najboljšo kombinacijo cene in udobja,
- potovalnim agencijam in hotelom omogočiti, da svojim strankam ponudijo zanesljive prevoze po ugodnih cenah,
- sodelovati z letalskimi družbami in z zagotavljanjem prevozov med letališči in bolj oddaljenimi kraji povečati zasedenost letov (GoOpti International 2016a).

17.4 Tržna naravnost podjetja

Po opredelitvi poslanstva in vizije, ki določata organizacijske cilje podjetja, je potrebno določiti tržno naravnost podjetja.⁴¹ V teoriji poznamo 4 različne modele tržne naravnosti (odnos podjetja do trga), in sicer: proizvodna, produktna, prodajna in marketinška (glej nazaj Marketing in storitve, stran 74).

⁴¹ Naj ponovimo, da tržna naravnost pomeni model, kako podjetje naveže stranke nase (glej nazaj Marketing in storitve, stran 75). Sopomenke tega izraza so v literaturi še marketinški model, model marketinških odnosov, tržna naravnost ali tržni koncept.

GoOpti je marketinško naravnano podjetje, kar pomeni, da podjetje vzpostavlja, gradi in vlaga v odnose s strankami ter, da so strategije, ki jih pri tem uporablja, vedno dolgoročne in v obojestransko korist, tako podjetja, kot potnikov.

Da lahko argumentiramo zgornjo trditev, bomo opisali kako podjetje v praksi uporablja temeljne koncepte trženja. Po Kotlerju (2002) velja, da skoraj nikoli ni mogoče zadovoljiti vseh kupce na trgu dobrin in storitev. Zato je ena osnovnih nalog tržnikov, da opredelijo različne skupine kupcev, katerim ustreza nek produkt ali marketinški splet (orodja, da se izvabi želen odziv pri ciljni skupini) – to je **segmentacija trga**. Za vsako izbrano skupino kupcev (ciljni trg) podjetje izdelava **tržno ponudbo**. Glavna lastnost tržne ponudbe je, da predstavi neko glavno prednost produkta podjetja za izbrano skupino (tržni segment), kar imenujemo **pozicioniranje**.

Če vizijo podjetja analiziramo s tega vidika (poglavje Vizija in cilji podjetja, stran 101), vidimo, da želi Podjetje »postati vodilno v svetu pri ponujanju varnih, zanesljivih in cenovno ugodnih cestnih prevozov in potnikom omogočiti prijetne potovalne izkušnje (GoOpti International 2016a)«. Torej so varnost, zanesljivost in cenovna ugodnost prevozov, ki so za potnike prijetni, tiste štiri lastnosti, s katerimi podjetje pozicionira svojo prevozno storitev na trgu potniških prevozov. Pod cilji podjetja lahko prepoznamo na katere segmente tržišča je GoOpti usmerjeno.

Nadalje lahko primerjamo tržno naravnano Podjetje z osnovnimi koncepti: osnovni fokus podjetja je resda znižati ceno poslovnih potovanj (Degeler 2015), a to ne pomeni proizvodne tržne naravnosti, saj poslovni potniki pričakujejo nek **nivo** transportne storitve. Dalje, četudi je poslanstvo podjetja da vsakemu ponudi prevoz, to ne pomeni masovnega transporta; Podjetje ponuja prevoze tam, kjer je ugodnejše od ostalih ponudnikov potniškega transporta, torej je nišno naravnano. To zadnje kaže na popolnoma tržni koncept – Podjetje ponuja svoje storitve tam, kjer lahko svojim kupcem (potnikom) ponudi več vrednosti kot ostali.

Prav tako Podjetje ni produktno naravno: čeprav gre, sploh v Sloveniji, za inovativno transportno storitev, Podjetje cilja na **optimalno** transportno storitev in ne na najboljšo, kar je lastnost produktnega tržnega koncepta, saj se potniki, ki jih zanima najvišji nivo transportne storitve, vozijo z osebnim ali taksi prevozom.

Podjetje tudi ni prodajno naravnano: za širitve na nove trge in pred vpeljavo novih potniških povezav v Podjetju z raznovrstnimi tržnimi raziskavami analizirajo, ali je poteza tržno

smiselna. Pri prodajni strategiji bi bilo obratno: podjetje bi zastavilo vožnje na novih relacijah in jih nato agresivno oglaševalo.

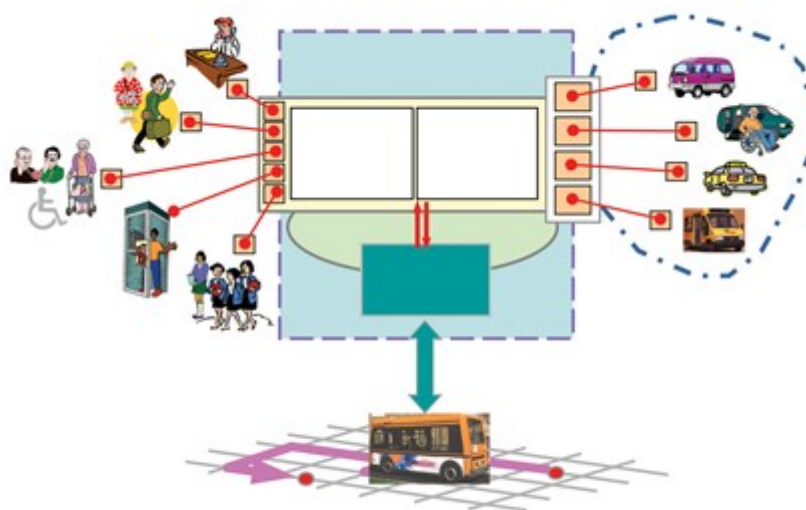
Dodatni argument za opredelitev, da je GoOpti tržno naravnano je tudi, da želi podjetje graditi pozitivne odnose s kupci, da se bodo potniki radi vračali in ponovno uporabljali GoOpti storitve, kar v podjetju preverjajo z različnimi analizami zadovoljstva kupcev; ta argument kaže neposredno na to, da je podjetje marketinško naravnano.

17.5 Poslovna modela podjetja in deležniki podjetja

Osnovna ideja GoOpti ob ustanovitvi je bila, da na trgu prevoznih storitev ponudijo internetno stran po poslovnem modelu spletne tržnice in klicni center, oboje skupaj pa bi predstavljalo stično točko združevanja povpraševanja (potniki) in ponudbe (prevozniki, glej nazaj poglavje Poslovni model DRT prevoznika, stran 55 ali Slika 17.1 spodaj).

Tega koncepta Podjetje ni uspelo lansirati zaradi takratnega nezaupanja (v poslovno idejo) prevoznih podjetij, tako da je bil prvi vzpostavljen poslovni model Podjetja kar prevozniški poslovni model (DRT), ki smo ga že predstavili (Slika 8.2, stran 55) in ga ponovno navajamo tukaj (Slika 17.1):

Slika 17.1: Poslovni model DRT prevoznika (primer FAMS)



Vir: Nelson in Masson (2009).

Poslovni model GoOpti je enak zgoraj prikazanemu modelu sistema FAMS (Nelson in Masson 2009). Na levi strani so stranke podjetja, potniki (kupci storitev), kot zunanji deležniki podjetja. Na sredini je internetna stran, ki je stična točka (skupaj s klicnim centrom) med povpraševanjem in ponudbo prevoznih storitev. Sem lahko štejemo tudi vse sodelavce podjetja, ki načrtujejo in organizirajo prevoze, centre za podporo strankam in IT strokovnjake v GoOpti. Na desni strani pa imamo prevozna podjetja, ki s pomočjo svojih voznikov opravljajo same prevozne storitve in so, če že ne najvažnejši deležniki, ker so v konstantnem stiku s kupci prevozov, pa gotovo eni izmed ključnih.

Ustanovitelji podjetja so bili generalni direktor podjetja Marko Guček (Košenina 2015), Sašo Sušnik in Tomaž Lorenzetti (Kos 2016), ki so bili v tej fazi tudi edini lastniki. Poleg tega je podjetje GoOpti podelilo tudi več franšiz, a je s tem končalo že leta 2014.

Kot že smo že omenili so zaradi rasti obsega poslovanja v GoOpti ta poslovni model v letu 2015 zamenjali s poslovnim modelom spletne tržnice, »online marketplace«, v prvi vrsti zato, da bi proces širitve podjetja na tuje trge lahko izvedli čim hitreje. S prodajo vseh prevoznih sredstev so izvedli t.i. »outsourcing« prevoznih storitev.

Za novi poslovni model še vedno velja prej prikazana slika (Slika 17.1), z edino razliko, da so sedaj vozniki zaposleni v drugih podjetjih, ki so sedaj zunanji deležniki Podjetja. Pravzaprav so ta podjetja sedaj »dobavitelji prevoznih storitev« za GoOpti. Novi deležniki GoOpti so z vstopom v lastniško strukturo postali tudi novi investitorji.

Pri tem ne gre izpustiti še drugih zunanjih deležnikov podjetja, kot so poslovni partnerji, saj so pomembni z vidika marketinške mreže (Kotler in Keller 2012, 20); njen princip delovanja je preprost: zgraditi je potrebno učinkovito mrežo odnosov s ključnimi deležniki in če je podjetje v tem uspešno, bo zabeležilo naraščanje dobička. Podjetje GoOpti ima vrsto prodajnih partnerjev (GoOpti International 2016c), med temi pa so tudi letališča, na katera vozi (GoOpti International 2016d) in letalski prevoznik Adria Airways (Košenina 2015). Slednji pa je zelo pomemben z vidika brezšivnega⁴² (seamless) transporta.

Za analizo zadovoljstva deležnikov so v GoOpti zbrali podatke o zadovoljstvu voznikov, ki so bili po starem modelu v času anketiranja še interni deležniki – z vidika storitve ključni zaposleni, ter o kupcih, potnikih, ki so ključni zunanji deležniki podjetja. Podatkov o

⁴² Brezšivni ali seamless transport pomeni, da potnik na dani poti tekoče prestopa med prevoznimi sredstvi.

zadovoljstvu ostalih deležnikov bodisi ni bodisi jih podjetje ne želi razkriti zaradi varovanja poslovnih skrivnosti.

17.6 Organizacijske spremembe v podjetju pri menjavi poslovnega modela

Odskočna deska za uspešno pridobitev svežih zagonskih sredstev za širitev Podjetja je bilo preoblikovanje podjetja v smeri, da postane bolj vitko (»lean«) in pripravljeno za hitrejšo širitev. Širitev s kupovanjem/nakupi dodatnih vozil (avtoparka), torej z vlaganjem svežega kapitala v nova sodobna vozila bi bila finančno zelo intenzivna in neprimerna, saj bi se sredstva namenjala za izvajanje osnovne dejavnosti – storitve (v prvem poslovnem modelu – za prevoz), ne pa za osvajanje novih kupcev in tržišč (marketing) in promocijo blagovne znamke. Iz tega razloga je Podjetje prodalo ves vozni park in poiskalo nova prevozna podjetja (»outsourcing«) za širjenje ponudbe svojih prevozov.

Da bi zagotovili hitrejšo širitev Podjetja, so v Podjetju potrebovali nova zmogljiva orodja (sodoben zaledni sistem) za obvladovanje in optimizacijo večje količine prevozov, zato so močno okrepili razvojno in raziskovalno funkcijo (R&D), nadzorno, kadrovsko in druge podporne funkcije.

Kadrovski oddelek se je okrepil, postavil standard uvajanja novih sodelavcev, začel je z iskanjem novih sodelavcev (predvsem) za razvoj marketinškega oddelka, ki v procesu osvajanja novih trgov igra ključno vlogo, uvedel je spremljanje, nadzor in prilagajanje standardov. Razmere se na novih (večjih) trgih spreminjajo še hitreje, zato se je potrebno nanje prilagajati.

Centralni oddelek za podporo uporabnikom (sodobni klicni center) se je okrepil, ker se je Podjetje odločilo, da bo ta ključni oddelek – neposredni stik s potnikom (na telefonu), ohranilo pod svojo streho in ga ne bo predalo v izvedbo zunanjemu poslovnemu partnerju (»outsourcing«). V Podjetju so sicer razmišljali, da bi se komunikacija s strankami poenotila v angleški jezik, kar bi omogočilo, da bi eno samo zunanje podjetje (ne GoOpti), v celoti prevzelo ta del storitve za vse trge (npr. italijanski, slovenski, itd), vendar se na koncu za to potezo niso odločili in so ta oddelek pričeli razvijati interno. Tako danes tuje države, v katerih Podjetje zagotavlja svoje storitve, nima svojega centra za podporo uporabnikom (razen za

voznike), ampak je potnikom na voljo tehnološko napreden centraliziran oddelek, kjer jim nudijo podporo in pomoč v različnih jezikih, kakovost storitev podpore pa prav tako zagotavlja sistem merjenja, spremljanja klicev in standardov z navodili kako komunicirati s potniki, ki v center kličejo.

Zaradi povečanega obsega poslovanja se je posledično okrepil tudi oddelek za operacije – center za podporo voznikom, saj je sedaj na cesti več vozil, več je prevoženih poti in vse več potnikov je potrebno prepeljati v skladu z zakupljenimi prevozi.

18 Storitve in merjenje njihove kakovosti

18.1 Prevozne storitve podjetja GoOpti

Ponudba GoOpti zajema različne vrste prevozov, med katerimi velja izpostaviti predvsem nizkocenovni *OPTI tip prevoza* na letališča in v mesta. Inovativni tip prevoza z oknom fleksibilnosti je paradni konj podjetja. *VIP prevoze* uporabljajo predvsem poslovni uporabniki, ki si želijo zasebnosti in višjega standarda storitve, na voljo pa so tudi *FIX prevozi* ob izbrani uri (GoOpti International 2016a, tudi GoOpti International 2016e). Vsi trije tipi prevozov so na voljo le na rednih relacijah (GoOpti International 2016f). Poleg tega pa GoOpti ponuja še storitev »prevoz po meri«, ki jih organizirajo povsem v skladu z željami in potrebami potnikov.

18.1.1 Opti prevoz

OPTI prevozi so skupinski prevozi na rednih relacijah (v naprej znanih povezavah med kraji ali letališči). So nizkocenovna prevozna storitev, pri kateri podjetje v isto vozilo združuje potnike s podobnimi željami glede časa odhoda ali prihoda (GoOpti International 2016f).

Želeni čas odhoda in ceno lahko potnik prilagaja v postopku nakupa s pomočjo okna fleksibilnosti – največjega možnega odstopanja od zelenih potovalnih časov (GoOpti International 2016f).

18.1.2 Fix prevoz

FIX prevozi so skupinski prevozi na eni od rednih relacij. Datum in uro odhoda potnik izbere že v postopku nakupa. Storitev je idealna za popotnike, ki želijo dejanski čas odhoda vedeti že ob nakupu prevoza, a jih ne moti, da si vozilo delijo z drugimi potniki (GoOpti International 2016f).

18.1.3 VIP prevoz

VIP prevoz je zasebni prevoz na eni od rednih relacij. Je najboljša rešitev za podjetja in posameznike, ki želijo popolnoma zaseben prevoz po sprejemljivi ceni. Točen čas odhoda potnik določi v postopku nakupa, program pa takoj prikaže tudi končno ceno prevoza (GoOpti International 2016f).

18.1.4 Prevoz po meri

Prevoz po meri je rešitev za potnike s posebnimi zahtevami. Organizira se v skladu z željami potnika (potnikov) – v tem primeru potnika odpeljejo kamorkoli želi, kadarkoli želi (GoOpti International 2016f).

18.2 Tržni vidiki prevoznih storitev podjetja

18.2.1 Marketinški splet 4P

Glavne značilnosti, pod katerimi GoOpti d.o.o. oglašuje svoje storitve na lastnem portalu so:

- ugodno,
- zanesljivo,
- udobno (GoOpti International 2016e, GoOpti International 2016g).

Nekoliko bolj razdelane imajo prednosti svojih transportnih storitev na spletni strani »Naše prednosti« (GoOpti International 2016h):

- **najnižje cene:** GoOpti nudi najnižje cene za hitro, udobno in prijetno vožnjo do izbrane destinacije, ki lahko vključuje tudi vstop ali izstop na domačem naslovu;

- **zanesljiva storitev:** vsi GoOpti prevozi so zagotovljeni. Kupljenega prevoza potniku nikdar ne bodo odpovedali, četudi bo na koncu edini potnik v vozilu;
- **prijazen sistem za nakup:** hiter in preprost sistem za spletni nakup, kjer lahko čas odhoda in prihoda potnik prilagaja svojim željam, času in stanju v denarnici, prevoz pa je v hipu potrjen;
- **pestra izbira prevozov:** prevoze GoOpti izvajajo z osebnimi avtomobili, minibusi in avtobusi. Potniki lahko izbirajo lahko med OPTI, VIP in FIX prevozi, ali pa naročijo prevoz po meri;
- **pripeljemo vas kamorkoli:** poleg običajnih prevozov na letališča in v večja mesta vas lahko GoOpti odpelje tudi v manjše kraje, ki so težko dosegljivi z javnim prevozom.

Glede na navedbe na spletni strani podjetja je ključna prednost GoOpti prevozov zagotovo **cena**, kot prva sestavina marketinškega spleta (Kotler 2002, Slika12.1). Je (običajno) nižja od konkurence na račun združevanja več potnikov v vozilo (če izvzamemo VIP prevoz in prevoz po meri) in je odvisna od tega, koliko časa pred časom prevoza potnik zakupi prevoz. Glede na zasedenost prevozov pa Podjetje ponuja tudi »last minute« prevoze (GoOpti International 2016i). Potniki plačajo prevoz vnaprej, ob nakupu/rezervaciji na spletni strani, podjetje pa ponuja tudi možnost poslovnega sodelovanja prek »Poslovni račun GoOpti«, ki večjim prodajnim partnerjem in agencijam zagotavlja posebne ugodnosti za pospeševanje prodaje GoOpti prevozov (GoOpti International 2016j). Vzpostavili so tudi program zvestobe (GoOpti International 2016k), program »Pipelji prijatelja« (GoOpti International 2016l) ter »Affiliate progam« (GoOpti International 2016m). Z vsemi temi programi želijo nove in obstoječe potnike pritegniti k ponovnim nakupom, nagrajevati, spodbujati in opremiti, da bi »dober glas« o podjetju kar se da enostavno širili med svojimi prijatelji hkrati pa jim omogočili, da si še dodatno znižajo ceno prevoza.

Naslednji element, prek katerega podjetje oglašuje prevozne storitve, je **zanesljivost**, ki je ena izmed ključnih sestavin kvalitete storitve (v tem primeru namesto orodja marketinškega spleta produkt obravnavamo orodje storitev). Samo kvaliteto storitve bomo obravnavali nekoliko kasneje (glej poglavje Kakovost storitve, stran 115).

Prijazen sistem za nakup, prilagojen za kupovanje prevozov prek osebnega računalnika, pametnih telefonov in tabličnih računalnikov – delež slednjih dveh je namreč v zadnjih letih v velikem porastu – lahko uvrstimo v več kategorij marketinškega spleta. Lahko ga uvrstimo pod marketinško orodje storitev (namesto produkta), in sicer v kvaliteto in tudi funkcijo (Slika12.1). Poenostavlja proces nakupa in močno vpliva tako na prvo uporabniško izkušnjo s

storitvijo kot in tudi vse naslednj. Poleg tega je sistem za nakup povezan tudi s »krajem storitve«, ki je prav tako orodje marketinškega spleta, saj lahko stranke podjetja dostopajo do spletnih strani in naročajo storitve prevoza kar od doma (praktično od kjerkoli). Internetni sistem za nakup sodi tudi med tržne kanale in omogoča dostop do vseh produktov.

Zadnji dve alineji na internetni strani (GoOpti International 2016h), »pestra izbira prevozov« in »pripeljemo vas kamorkoli«, sodita k raznolikosti – različnim oblikam ponujene storitve.

Od orodij marketinškega spleta 4P manjka le še promocija (Slika12.1). Za promocijo, oglaševanje in pospeševanje prodaje svojih storitev podjetje uporablja raznovrstne sodobne kanale, ki lahko hitro in učinkovito dosega končne potrošnike na spletu. Glavni kanali, ki jih podjetje pri promociji uporablja, so: Facebook, Twitter, Google oglaševanje, raznovrstni radijski oglasi in obcestni panoji (billboard). Prav tako se podjetje pri promociji poslužuje prodajnih partnerjev (GoOpti International 2016c), saj ima za ta namen pripravljeno posebno spletno stran, namenjeno pridobivanju novih potovalnih agentov (GoOpti International 2016n) ter hotelov, ki bi si želeli transportnih storitev (GoOpti International 2016o). Partnersko sodeluje tudi z večjimi letališči v Sloveniji in tujini (GoOpti International 2016d) ter raznovrstnimi letalskimi prevozniki (Adria Airways, Košenina 2015). V ta sklop lahko uvrstimo tudi program »Pripelji prijatelja« (GoOpti International 2016l).

To pa še ni celovit marketinški splet orodij. Ker GoOpti trži transportne storitve, sodijo v marketinški splet še naslednja orodja: ljudje, postopki in fizični dokazi.⁴³

18.2.2 Orodje marketinškega spleta »ljudje«

Če se najprej osredotočimo na marketinško orodje »ljudje«, so z vidika prevoznih storitev, ki jih za GoOpti zagotavljajo prevozniška podjetja zagotovo najpomembnejši vozniki, saj so oni tisti, ki storitev prevozov izvajajo. Vozniki so tisti, s katerimi stranke podjetja (potniki) pridejo v stik ob samem izvajanju storitev. So t.i. »frontline employees«, kar bi lahko prevedli zelo slikovito in nazorno kot »zaposleni na 1. bojni liniji«. So tisti, ki so pri prevozu na srednje in daljše relacije v stiku s kupci (tudi po več ur) in od njihovih sposobnosti in nivoja storitve, ki jim ga uspe vsakič znova zagotoviti (pozornost, ustrežljivost, prijaznost, točnost

⁴³ Kot že obravnavano v poglavju (Marketing in storitve, stran 75), novi pogledi na trženje zamenjujejo marketniški splet 4P (produkt, cena, promocija in kraj, Kotler 2002, 9) z novimi 4P: ljudje, postopki, programi, izvedba (Kotler in Keller 2012, 25).

itd.), je odvisno, ali bodo stranke priporočale storitve (in znamko) naprej prijateljem in znancem prek ustne reklame – meritve NPS (Kotler in Keller 2012, 129).

Pod to marketinško »orodje« torej sodi celoten niz orodij in postopkov, ki jih podjetje kot platforma uporablja za selekcijo, usposabljanje in motivacijo voznikov, saj so to trije dejavniki, ki močno vplivajo na zadovoljstvo potnikov (Kotler 2002, 202). V novem poslovnem modelu spletne tržnice pa Podjetje skrbi tudi za primerno selekcijo, usposabljanje in motivacijo prevoznih podjetij, s katerimi sodeluje in za to, da ta podjetja vršijo kvalitetno selekcijo in usposabljanje voznikov. Zadovoljstvo teh zaposlenih (voznikov) kot deležnikov podjetja bomo obravnavali v posebnem poglavju (Interpretacija ankete o zadovoljstvu voznikov, stran 124).

Selekcijo voznikov je GoOpti, dokler je bilo tudi samo še prevozno podjetje, izvajalo v ožjem obsegu. Na začetku z zaposlitvenimi intervjuji, nato pa z dodatno selekcijo pri nadaljnjem usposabljanju in na koncu selekcijo na podlagi opravljenega testnega (uvajalnega) dela.

Selekcija med usposabljanjem se je na začetku nanašala na test vožnje ter na učenje posameznih postopkov, ki so bili zapisani v franšiznem priročniku (prodajo franšiz smo že omenili).

V fazi internacionalizacije je podjetje vse te postopke dodatno nadgradilo, saj se v podjetju zavedajo, da podjetje v fazi širitve potrebuje dobro razvite in jasne vzvode in nadzorne mehanizme, ki bodo ob širitvi, omogočali, da podjetje na novih trgih ohrani nivo kakovosti storitev. Danes ima GoOpti na ta račun vzpostavljen sistem elektronskega usposabljanja (e-learninga) in testiranja novih voznikov, ki jih za izvedbo prevozov predlagajo prevozniki. Celoten proces je domišljen in standardiziran že od samega začetka, ko prevozna podjetja prejmejo in preverjajo življenjepis kandidata, izvajajo prve selekcijske intervjuje, nato se izbrani kandidati udeležijo e-usposabljanja in tisti, ki ga uspešno opravijo, lahko nadaljujejo z udeležbo na delavnici, kjer GoOpti inštruktorji podrobno predstavijo vsa določila »GoOpti standarda – varnost, voznik, vozilo« (podroben priročnik, ki so ga v Podjetju pripravili za ta namen), sledijo testne uvajalne vožnje, kjer voznik vsa prejeta znanja s prevoznikom preizkusi v praksi, čisto na koncu pa inštruktorji s kandidatom izvedejo še zaključno testno vožnjo na dejanski relaciji s potniki in na koncu pripravijo poročilo o usposobljenosti kandidata, ki ob pozitivnem mnenju inštruktorja postane GoOpti voznik, v nasprotnem primeru pa inštruktor voznika napoti na dodatna usposabljanja (ali zavrne).

Proces selekcije, pa s tem ni zaključen saj na podlagi anket o zadovoljstvu z izvedenimi vožnjami GoOpti, kjer potniki ocenjujejo način vožnje, urejenost voznika in odnos, ki ga je imel voznik s potniki, na podlagi pogodbenega razmerja s prevoznim podjetjem GoOpti zavrne sodelovanje z voznikom, s katerim potniki (večkrat) niso bili zadovoljni.

Poleg selekcije in usposabljanja je kot tretji dejavnik zelo pomembna motivacija⁴⁴ zaposlenih, ki smo jo že omenili (zagonske težave in začetni poslovni model, 95); le-to je vodstveni tim podjetja načrtno razvijal, saj je ta vzvod pomemben zaradi nišne naravnosti poslovnega modela. Ta pa je kritična za vzpostavljanje močne zvestobe kupcev, saj po Kotlerju in Kellerju (2012, 364) velja, da odlična storitvena podjetja vedo, da pozitiven odnos zaposlenih spodbuja močnejšo zvestobo strank. Spodbujanje močne usmerjenosti na kupce lahko pri zaposlenih tudi poveča zadovoljstvo z delom in njihovo predanost delu, še posebej, če imajo s kupci veliko stikov med opravljanjem svojega dela.

18.2.3 Postopki zaposlenih

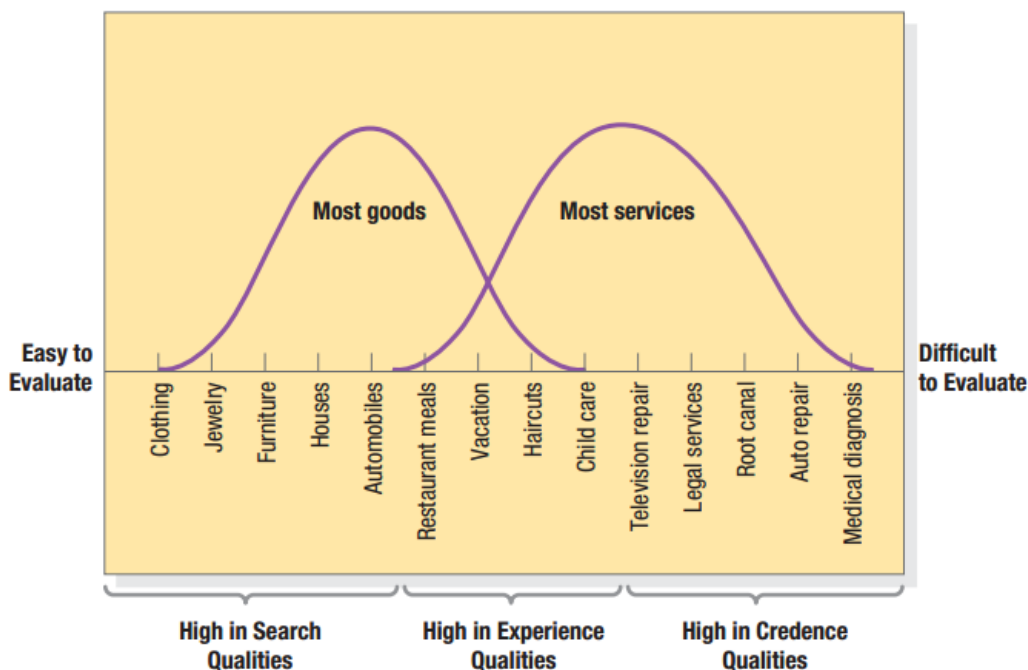
Naslednje orodje marketinškega spleta pri storitvah so postopki (zaposlenih) pri izvajanju storitve, ki se deloma prekriva z orodjem »ljudje«. Gre za to, da so kot ključni postopki definirani, predvsem tisti, ki so ključni za kvaliteto storitev, kot jo dojemajo kupci. Nekaj teh postopkov in ravnanj je podjetje predstavilo v franšiznem priročniku, nekaj pa se je še nadgradilo z že omenjenim standardom za varnost, voznika in vozila (SDV – safety, driver, veichle), ob menjavi poslovnega modela. Eno takih določil je na primer, da je potrebno potnike na lokaciji pobiranja pričakati 15 minut pred uro pobiranja. Čas se porabi za nalaganje in odlaganje prtljage in vzpostavitev odnosa s potnikom, Pod postopke izvajalcev storitve lahko štejemo še način vožnje, ravnanje s prtljago, ravnanje s potniki, ko pokličejo klicni center, postopki v primeru reklamacij in drugi postopki.

18.2.4 Fizični dokazi – pomen zaradi neotipljivosti storitev

Fizični dokazi so pri storitvah pomembni zaradi neotipljivosti storitev. Gre za to, da po Kotlerju in Kellerju (2012, 357) kupci za določene storitve ne morejo določiti nivoja tehnične kvalitete storitve niti po tem, ko so jih že izkusili (Slika 18.1):

⁴⁴ Rezultati o motivaciji voznikov so prikazani kasneje, glej poglavje Interpretacija ankete o zadovoljstvu voznikov, stran 129).

Slika 18.1: 3 skupine lastnosti storitev



Vir: Kotler in Keller (2012, 357).

Slika 18.1 kaže produkte in storitve glede na težavnost vrednotenja njihovega nivoja izvedbe. Na levi so dobrine, ki imajo veliko lastnosti, ki se jih da raziskati (t.i. »search qualities«) – to so tiste značilnosti, ki jih kupec lahko preveri še preden opravi nakup. Na sredini so dobrine in storitve, ki imajo veliko značilnosti, ki jih je potrebno izkusiti (»experience qualities«), to pa so značilnosti, ki jih kupec lahko ovrednoti po nakupu. Na desni pa so dobrine in storitve, ki imajo veliko značilnosti verjetja (»credence qualities«) – značilnosti, ki jih kupec težko ovrednoti tudi po potrošnji (Kotler in Keller 2012, 357).

Ker imajo storitve navadno veliko značilnosti, ki jih je potrebno izkusiti in značilnosti verjetja in je njihov nakup bolj tvegan, ima to določene posledice: Potrošniki storitev se v splošnem zanašajo bolj na ustna priporočila kot na oglaševanje; Ko hočejo soditi o kvaliteti storitve, se zelo opirajo na ceno, ponudnika storitve (podjetje) in fizične znake; Zelo so zvesti tistim ponudnikom storitev, ki zadovoljijo njihove potrebe; Ker so stroški menjave (spremembe) veliki, je inercija kupcev velika in predstavlja izziv, kako speljati stranke konkurentu (Kotler in Keller 2012, 357).

Da bi zmanjšali negotovost, bodo kupci iskali dokaze o kvaliteti in o njej sklepali na podlagi tega, kako izgleda mesto storitve, ljudje, oprema, promocijski material, simboli in cena. Tako je naloga

ponudnika storitev, da »postreže z dokazi«, da naredi »otipljivo neotipljivo« (Kotler in Keller 2012, 358).

Storitvena podjetja lahko skušajo dokazati kvaliteto svojih storitev preko fizičnih dokazov in z lastno predstavitvijo (promocijski material ipd., Kotler in Keller 2012, 358).

V našem primeru, za podjetje GoOpti d.o.o. med fizične dokaze sodi vozilo, ki je prepoznavno (predvsem je razpoznavna barva platišč), mora pa biti tudi tehnično brezhibno, dobro vzdrževano in čisto (Slika 18.2).

Slika 18.2: Prepoznavnost vozila GoOpti kot fizičen dokaz



Vir: Interno gradivo GoOpti.

Enako bi lahko rekli za urejenega GoOpti voznika v uniformi (bela srajca, črne hlače in v primeru VIP prevozov tudi značilna kravata), ki zaradi zunanjega izgleda prav tako sodi med fizične dokaze.

18.3 Hierarhija (7P) orodij v marketinškem spletu

V idealnem primeru podjetje posveča vsem orodjem, ki tvorijo marketinški splet, enako pozornost. V praksi pa je to navadno nemogoče, če ne zaradi omejenosti sredstev (bodisi finančnih, kot kadrovskih), pa zaradi težav z nadzorom vseh procesov, ki so s temi orodji

povezani. Tako je potrebno določiti, katera izmed 7P orodij marketinškega spleta so najvažnejša in katera manj pomembna (Kotler 2002, 47).

Če se opremo na že napisano, je verjetno prevozna storitev, kot orodje marketinškega spleta »produkt« najpomembnejša. Potnikom rešuje **transportni problem** (glej tudi Transportni problem – kaj s transportom rešujemo, stran 27), predvsem pa je potnikom pomembno, da jih podjetje (njihovi prevozniki) ugodno, udobno in varno pripelje do posameznih letališč, s katerih lahko z LCC prevozniki nadaljujejo svoje potovanje.

Naslednje značilnosti prevozne storitve, ki bi jih lahko izpostavili in so še pomembne pri sami prevozni storitvi, so tipi prevozov, ki so prilagojenim različnim kupcem (bolj ali manj zahtevnim) in seveda možnost izbire med različnimi tipi prevoza (OPTI, FIX, VIP in prevoz po meri), ki jo lahko opravi kupec, ki na ta način prevzema vlogo odločevalca, ter zanesljivost – podjetje zagotavlja kupcem, da bo prevoz vedno izveden in bodo potniki pravočasno pripeljeni na želeno destinacijo, torej tudi v primeru, ko prevozno podjetje zaradi tehnično vsebinskih razlogov ni zmožno izvesti prevoza, bo GoOpti pravočasno zagotovil nadomestno prevozno podjetje. Omeniti je potrebno tudi točnost, predvsem pri prevozih na letališče, ko potniki največkrat z letalom nadaljujejo potovanje in možnost prevoza »od vrat do vrat«, kar pomeni možnost **brezšivnega (seamless)** transporta ter bistveno povečan občutek ugodja in brezskrbnosti, saj stranki (potniku) pred pričetkom izvajanja storitve prevoza ni treba uporabiti nobene druge vrste prevoza (npr. taksi, avtobus ipd.), da bi prispela na točko pobiranja.

Drugo najvažnejše orodje marketinškega spleta je (konkurenčna) **cena**, ki jo je Podjetje sposobno dosegati z uporabo optimizacijskih algoritmov in z združevanjem potnikov pri potovanjih. Nizka cena storitev sicer ni nujno povezana z usmerjenostjo na nišni trg, saj imamo lahko nišne trge, kjer produkti in storitve dosegajo visoke cene, če je povpraševanja dovolj ali konkurence še ni ali pa je slabo razvita.

Konkurenčna cena prevoza je v primeru GoOpti povezana z izbranim poslovnim modelom, ki je usmerjen v DRT segment transportnega trga potnikov in je osnovni mehanizem doseganja za kupce ugodnih cen. Združevanje povpraševanja (več potnikov si deli vozilo) in združevanje ponudbe – ko se pojavi povpraševanje, se izbere tisti izmed vseh prevoznikov, ki so na razpolago, ki je v danem trenutku optimalen (ima proste kapacitete, trasa potovanja pa

je taka, da bodo stroški za potnike najnižji možni ob hkratnem zaslužku tako prevoznika, kot Podjetja).

Tretje orodje marketinškega spleta, ki hierarhično sledi, so **ljudje**, in sicer vozniki, ki izvajajo prevoze. Specifičnejše je najvažnejši odnos voznikov do potnikov. Do tega spoznanja so v Podjetju prišli na podlagi anket potnikov. V anketo so bila vključena tudi vprašanja odprtega tipa o zadovoljstvu potnikov s potovanji, v njih pa so potniki v primeru dobre storitve največkrat izrazili zadovoljstvo z voznikom in odnosom voznikov do potnikov.

Zadnje pomembno orodje marketinškega spleta je promocija, natančneje promocija od ust do ust, ki je v primeru storitev pomembnejša od drugih vrst oglaševanja (Kotler in Keller 2012, 357). Poleg tega promocija storitve, ki ne dosega obljub, pomeni zelo slabo reklamo za podjetje in je lahko škodljiva (potrebno je dosežati in presežati pričakovanja kupcev, Kotler 2002, 206; Kotler in Keller 2012 361).

Ostala so le še manj pomembna orodja marketinškega spleta, in sicer: postopki, fizični dokazi in kraj storitve; pri tem je potrebno takoj poudariti, da mora storitev glede na ta tri orodja še vedno dosežati dovolj visoke standarde. Vozila morajo biti brezhibno vzdrževana, primerne izgleda in tudi prepoznavna, medtem ko urejenost voznikov sodi pod orodje marketinškega spleta »ljudje«. Enako kot za vozila velja tudi za postopke zaposlenih – ko so ključne storitve tudi podrobno opisane, je za slabo izvedbo tega vidika storitve mnogo manj možnosti. S standardom za varnost, voznika in vozila (SDV – safety, driver, veichle) so postopke v Podjetju standardizirali, zato je izvedba storitev vseskozi enotna (Kotler in Keller 2012, 360). Kraj storitev je manj pomemben iz dveh razlogov: zakup prevoza lahko potniki opravijo od koderkoli s pomočjo internetnega portala, začetni in končni kraj prevoza pa pokrije že samo marketinško orodje »storitev« v eni izmed štirih osnovnih oblik.⁴⁵

18.4 Kakovost storitve

Podjetje GoOpti predstavlja kvaliteto svojih storitev že na svojem portalu, na internetni strani »Naši standardi kakovosti« (GoOpti International 2016p): »vse GoOpti prevozne storitve temeljijo na naših desetih standardih kakovosti, ki nam zagotavljajo vodilno pozicijo na tržišču in vam omogočajo prijetno potovanje.«

⁴⁵ Glej poglavje Prevozne storitve podjetja GoOpti, stran 110.

Standarde kakovosti je Podjetje povzelo takole (GoOpti International 2016p):

1. **zanesljivost:** Podjetje potnikom zagotavlja, da vsak kupljen prevoz tudi izvede, zato potnikom ni potrebno skrbeti, ker prevoza GoOpti ne bo nikoli odpovedal.
2. **takojšnja potrditev nakupa:** cena prevoza se določi že v postopku nakupa, ne glede na vrsto prevoza, takoj po opravljenem plačilu pa potnik prejme tudi potrdilo o naročilu prevoza.
3. **usposobljeni in izkušeni vozniki:** vsi vozniki so strokovno usposobljeni, odgovorni in urejeni. Poskrbijo za vsako podrobnost potovanja, potniki pa jih bodo prepoznali po GoOpti uniformi.
4. **strokovnost:** našim voznikom je 24 ur na dan in vse dni v letu na voljo izkušena podporna ekipa, ki jim nudi pomoč in svetovanje.
5. **točnost:** na mesto prvega pobiranja prevoz vedno prispe 15 minut pred predvidenim časom odhoda, tako da potniki začnejo pot ob pravem času.
6. **visoki varnostni standardi:** Podjetje ima izčrpen program za zagotavljanje varnosti in obvezna izobraževanja, da pripravi voznike na vse izzive, s katerimi bi se lahko srečali na poti.
7. **moderna in vzdrževana vozila:** GoOpti vozila redno čisti, vzdržuje in servisira. Vozila vsebujejo vso potrebno varnostno opremo, pred vožnjo pa je vsako vozilo še dodatno pregledano.
8. **prijazen odnos do strank:** če potnik zamudi na letalo po krivdi Podjetja, le-to popolnoma brezplačno organizira nov prevoz do končne destinacije potnika.
9. **24-urna pomoč za nujne primere:** klicni center Podjetja je potnikom na voljo 24 ur na dan za vsa nujna vprašanja. Na e-pošto in spletna povpraševanja v podjetju odgovorijo v roku 24 ur, na vsako reklamacijo pa v 14 dneh.
10. **vaše mnenje šteje (gre za pripombe potnikov):** v podjetju si nenehno prizadevajo za izboljšanje in nadgrajevanje svojih storitev, zato z veseljem sprejmejo pohvale, pripombe in predloge potnikov. Sledi še povezava do strani s kontaktnimi podatki GoOpti poslovalnic, kjer lahko potniki tudi neposredno kontaktirajo GoOpti..

Zavedati se moramo, da je to marketinški prikaz prizadevanja za kakovost storitev oziroma gre za to, da podjetje z oglaševanjem kvalitete svoje storitve z navedbami vzbuja višja

pričakovanja kupcev, ki ob samem izvajanju storitve potem upravičeno pričakujejo navedene standarde, zato je zagotavljanje visokega zadovoljstva (ob visokih pričakovanjih) zahtevna naloga. Prav tako tudi že sam zapis in predstavitev standardov kakovosti, kaže na povečano skrb GoOpti za kakovost izvedbe prevoza in celovito skrb za dobro počutje svojih potnikov in voznikov.

S teoretičnega vidika, po modelu SERVQUAL (Kotler 2002; Reberšak 2006; Kotler in Keller 2012, 373) ima kvaliteta storitev pet determinant oz. dejavnikov (glej nazaj poglavje Kakovost storitev, Slika 14.3, stran 87): zanesljivost, odzivnost, zaupanje, vživljanje in materialni dokazi.

Zanesljivost storitve je na prvem mestu in je eksplicitno izpostavljena na internetni strani, v točki 1 (zanesljivost), ko Podjetje zagotavlja izvedbo prevoza v vsakem primeru; v delu točke 2 (takojšnja potrditev nakupa), ki se nanaša na to, da ob nakupu potnik dobi tudi potrdilo o nakupu; in v točki 5, ki poudarja točnost (GoOpti International 2016p).

Pod odzivnost storitve sodijo: točka 2, takojšnja ponudba končne cene nakupa in ob izvedenem nakupu tudi takojšnja potrditev nakupa; točka 4 (strokovnost) in točka 9 (24-urna pomoč za nujne primere), saj ti dve točki obravnavata 24-urno pomoč pri prevozih, tako voznikom, kot tudi potnikom.

V dejavnik zaupanje storitvi spadajo naslednje točke iz standarda kakovosti: točka 3, usposobljeni in izkušeni vozniki; točka 4, strokovnost; točka 6, visoki varnostni standardi; točka 7, moderna in vzdrževana vozila; točka 9, 24-urna pomoč potnikom za nujne primere.

Pod dejavnik vživljanje v storitev spada: točka 8, prijazen odnos do strank: vsebina besedila sicer bolj sodi v vzpostavljanje zaupanja, in pod zanesljivost, oziroma pod oboje; tu gre najbrž za oglaševalsko potezo z navajanjem otipljive poteze v primeru zamud prevoznikov, kar je zagotovo prijazen odnos do potnikov, pravilneje pa gre tu za otipljivo posledico **skrbnega** odnosa do potnikov. V to točko sodi v celoti odnos voznikov do potnikov pa tudi odnos operaterjev v klicnem centru (do potnikov). Da je odnos voznikov do potnikov ključen za uspešnost storitve podjetja, smo že ugotovili.⁴⁶

⁴⁶ To smo obravnavovali na več mestih: voznike so v podjetju izbirali po tem, kako dobro so jih ocenjevali potniki in to z več vidikov (urejenost – izgled, vožnja – varnost in udobnost, odnos), stran 82, v poglavju Hierarhija (7P) orodij v marketinškem spletu, stran 118, ter v teoretičnem delu, poglavje Marketing in storitve, stran 75.

Pod materialne dokaze za kvaliteto storitve sodi: točka 7, moderna in vzdrževana vozila (to zbuja tudi zaupanje, zato smo to točko uvrstili tudi pod zaupanje). Poleg vozil sodi sem sem tudi urejen izgled voznikov in uniforma.

Ostane le še točka 10, da mnenje potnikov šteje (anketa o zadovoljstvu z opravljenim prevozom – zadovoljstvo potnikov). GoOpti zanimajo predlogi, pripombe in pohvale potnikov. Točko lahko uvrstimo pod dejavnik vživljanje (izkazovanje prijaznega in predvsem skrbnega odnosa), lahko tudi pod odzivnost, pod zanesljivost pa težko. Podjetje s tem dobiva pomembne informacije o tem, s čim so potniki (ne)zadovoljni, kakšna vprašanja in pomisleki se jim zastavljajo, ter kje tičijo razlogi njihovega največjega zadovoljstva. Hkrati je anketa o zadovoljstvu potnikov zelo pomemben vidik (samo)nadornega mehanizma, ki ga sprejemanje pripomb, predlogov in pohval potnikov predstavlja za podjetje. Prek te ankete GoOpti tudi ugotavlja hierarhijo orodij marketinškega spleta,⁴⁷ hkrati pa pridobiva tudi pomembne informacije za segmentacijo, tržno ponudbo in pozicioniranje, ki so za marketinško strategijo ključne. Nadzorne mehanizme storitve bomo preučili v naslednjem poglavju.

18.5 Nadzor kakovosti storitev

V poglavju o merjenju kvalitete je opisanih pet razkorakov, zaradi katerih storitve ne dosežejo potrebnega nivoja kakovosti (Kotler 2002, Reberšak 2006, Merjenje kakovosti – model SERVQUAL, 85 Slika 14.3, 87). Pri obravnavanju teh petih razkorakov dobro upravljana podjetja uporabljajo v praksi naslednje podobne mehanizme za manjšanje razkorakov (Kotler 2002, 207, oziroma dobre prakse, po Kotler in Keller 2012, 366): strateški koncept, predanost vodilnega menedžmenta kvaliteti, visoki standardi, sistemi za nadzor izvedbe storitev in pritožb (nezadovoljstva) strank ter poudarjanje zadovoljstva zaposlenih (Kotler 2002, 207).

V GoOpti predstavlja osnovni nadzorni mehanizem za spremljanje nivoja kvalitete storitev redno spremljanje zvestobe kupcev preko kazalca NPS (net promoter score). Kazalec spremljajo zaposleni v različnih oddelkih in predvsem v vodilnem menedžmentu, tako da lahko ob morebitnem zmanjšanju nivoja kazalnika, takoj začnejo z raziskovanjem razlogov za padec kazalnika in je posledično zagotovljeno tudi sprejemanje ustreznih ukrepov, ki bodo v praksi prinesli zelene spremembe (ponovno izboljšanje kazalnika NPS). To tudi pomeni, da imajo v podjetju dobro prakso predanosti kvaliteti s strani vodilnega menedžmenta, kar

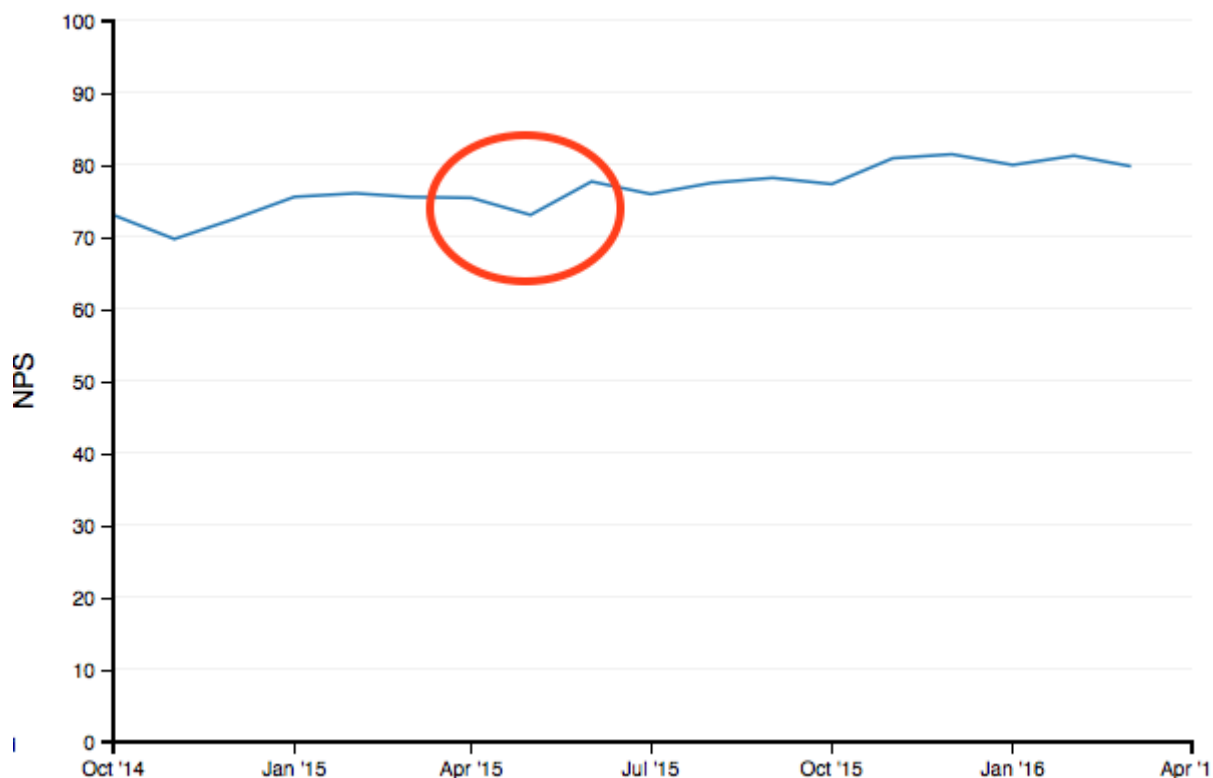
⁴⁷ Glej poglavje Hierarhija (7P) orodij v marketinškem spletu, stran 118.

izkazujejo tudi s pripravo detajlnih standardov za izvedbo prevozov, ki so jih kot osnovo, na kateri bodo na novih (tujih) trgih gradili in zagotavljali kakovost storitve, pripravili pri prehodu s poslovnega modela DRT prevoznika v novi poslovni model spletne tržnice.⁴⁸ Podjetje je potnikom prav tako omogočilo, da potniki morebitno reklamacijo na izvedeni prevoz (če s storitvijo niso bili zadovoljni) oddajo kar na spletni strani, kjer so kupili prevoz prek spletnega obrazca, ki jim je za izbrani prevoz na voljo. Ta proces in učinkovito reševanje reklamacij je kritično pri zadrževanju strank, ki ob pozitivno rešeni reklamaciji lahko postanejo ponudniku storitev še bolj zveste od tistih, ki niso nikoli bile nezadovoljne (Kotler 2002, 208).

V praksi to pomeni sledeče: v začetku poletja 2015, ravno v trenutku, ko je podjetje menjalo poslovni model in iz DRT poslovnega modela prešlo v model spletne tržnice, je prišlo do občutnega upada (Slika 18.3, nihaj NPS obkrožen z rdečo barvo) zadovoljstva kupcev, po interpretaciji vodilnih v Podjetju pa najbrž tudi do upada kakovosti prevoznih storitev, ki so bile zaupane novim prevoznim podjetjem (outsourcing prevoznih storitev).

⁴⁸ Rezultati NPS bodo obdelani kasneje, v poglavju Merjenje zadovoljstva kupcev – NPS, stran 136.

Slika 18.3: Nivo NPS v času poslovanja podjetja in nihaj v zadovoljstvu potnikov



Vir: Interni vir GoOpti (2016).

Menedžment ničesar ni prepustil naključju in je vzel padec NPS kot znak dejanskega upada kvalitete storitve (Yoshida in James 2010). Začeli so s preverjanjem kakovosti storitev, z vpeljavo skritih kupcev (mystery shopping ali tudi ghost shopping po Kotlerju in Kellerju 2012, 367), za preglede voznikov so pooblastili internega inšpektorja (Kos 2016) ter izvedli temeljito prenovo procesa usposabljanja voznikov, tako da so vzpostavili sistem selekcije in usposabljanja (glej poglavje Orodje marketinškega spleta »ljudje«, stran 109), prenovili in razširili GoOpti standard – priročnik za varnost, voznika in vozilo. Ta proces se je končal konec septembra 2015 – če pogledamo zgornjo sliko (Slika 18.3), vidimo, da je na koncu tega procesa NPS Podjetja prvič presegel nivo 80 in približno enako visok ostaja še ob času pisanja te raziskave, kar je zelo visoko.

V nadaljevanju se bomo osredotočili na dve skupini deležnikov: na zaposlene in na stranke podjetja. Zaposleni so pomembna skupina notranjih deležnikov, saj so izvajalci poslovnih procesov in izvajajo proces ustvarjanja novo dodane vrednosti. Stranke podjetja pa so najvažnejša skupina zunanjih deležnikov, saj je od njih odvisna tržna uspešnost podjetja. Poleg tega so za ti dve skupini deležnikov na voljo podatki, zbrani na podlagi dveh merskih

instrumentov (anket), ki so jih izvedli in jih izvajajo v podjetju TM Vista d.o.o., sedaj GoOpti d.o.o.

19 Zadovoljstvo voznikov

Zadovoljstvo voznikov bomo analizirali z dveh vidikov: prvi je deležniški, saj je naša teza, da je bilo podjetje GoOpti s poslovnim modelom DRT prevoznika uspešno zato, ker so bili z delovanjem podjetja zadovoljni vsi ključni deležniki. Drugi vidik pa je marketinški, saj velja, da so zadovoljni zaposleni pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo kupcev (Kotler 2002, 209, Heskett in drugi 2008 v Kotler in Keller 2012, 364).

19.1 Anketa o zadovoljstvu voznikov

V tem poglavju je predstavljen merski instrument, anketa, s katero smo preverjali zadovoljstvo voznikov. Podatke smo zbrali februarja 2015, ko je podjetje poslovalo še po začetnem poslovnem modelu DRT prevoznika. Anketirancev je bilo 64 in ker je vzorec majhen, je neverjetnost. Anketiranci so lahko izpustili vprašanja, na katera niso želeli odgovarjati. Anketa je bila strukturirana, vsa vprašanja so bila zaprtega tipa, izvedena pa je bila preko interneta.

Zaradi varovanja poslovnih skrivnosti bomo predstavili tista vprašanja, ki so relevantna za potrebe naše raziskave. Deleži posameznih odgovorov v anketi so bili vedno izračunani glede na število vseh odgovorov.⁴⁹ Odgovori na vsa v tem poglavju predstavljena vprašanja so grafično predstavljeni v prilogi (Priloga: anketa o zadovoljstvu voznikov, stran 164).

Vprašanje 2: Kako mladi ste – Vprašanje je služilo za pridobitev podatkov o demografskem statusu voznikov (starost). Odgovori so bili naslednji: 28 voznikov (43,75 %) je starih do 35 let, 20 (31,25 %) je starih 35-50 let in 16 (četrtnina) je starejših od 50 let.

Vprašanje 3: Ali ste zadovoljni z GoOpti vozili, ki jih vozite – Zelo zadovoljnih z vozili je 21 voznikov, kar je malo več kot tretjina (36,21 %), zadovoljnih z vozili je večina voznikov,

⁴⁹ To pomeni, da če od 64 anketirancev (vzorec) štirje niso odgovorili, je 30 odgovorov polovica (50 %) vseh odgovorjenih anket, kar pa ni polovica celotnega vzorca.

33, kar je več kot polovica (56,9 %), delno zadovoljni pa so le štirje vozniki (6,9 %). Nezadovoljnih ali zelo nezadovoljnih voznikov ni, šest voznikov pa na to vprašanje ni odgovorilo

Vprašanje 4: Ali ste zadovoljni z delovnimi pogoji na poti – Zelo zadovoljnih je bilo 11 voznikov (18,33 %), zadovoljnih 33 (55 %), delno zadovoljnih 14 (23,33 %), nezadovoljna sta bila 2 (3,33 %), štirje pa so odgovor na to vprašanje spustili.

Vprašanje 5: Ali ste zadovoljni z opremo v GoOpti vozil – 15 voznikov je bilo zelo zadovoljnih (25 %), zadovoljnih več kot polovica (34, kar je 56,7 %), delno zadovoljnih 10 (16,7 %) in nezadovoljen eden (1,7 %). Štirje vozniki niso odgovorili na vprašanje, morda se niso mogli odločiti med odgovori, ali pa niso želeli odgovoriti.

Vprašanje 6: Ali ste zadovoljni s kakovostjo občasno najetih vozil – Zelo zadovoljni so bili štirje (6,7 %), zadovoljnih 18 (30 %), delno zadovoljnih 27 (45 %), nezadovoljnih 9 (15 %) in dva sta bila zelo nezadovoljna (3,3 %), štirje pa spet niso odgovorili na to vprašanje. To ne pomeni nujno, da je oprema občasno najetih vozil bistveno slabša od lastnih vozil, ampak, da so lastniki z opremo teh vozil manj zadovoljni; gre lahko že za to, da je v teh vozilih oprema drugačna, kot so je navajeni (ogrevanje vozila, stekel, GPS sistem...).

Vprašanje 7: Ali ste zadovoljni z organizacijo delovnih procesov – 7 voznikov je zelo zadovoljnih (11,7 %), zadovoljnih je 25 (41,7 %), 23 je delno zadovoljnih (38,3 %), štirje nezadovoljni (6,7 %) in le eden zelo nezadovoljen, štirje pa spet na to vprašanje niso odgovorili.

Vprašanje 8: Ali ste zadovoljni s podporo, ki vam jo nudi operativa (kadar jo potrebujete) – Kaže, da so vozniki s podporo, ki jo zagotavlja operativni center Podjetja, ki je dosegljiv 24h na dan kar zadovoljni: 23 (38,3 %) je zelo zadovoljnih, zadovoljnih je 18 (30 %), prav toliko je delno zadovoljnih, nezadovoljen pa je le eden (1,7 %). Štirje odgovori spet manjkajo.

Vprašanje 9: Ali ste zadovoljni s komunikacijo, ki jo imate z neposredno nadrejenim – 18 voznikov (skoraj tretjina, 30 %) je zelo zadovoljnih, 26 (43,3 %) je zadovoljnih, 14 (23,3 %) ali malo manj kot četrtnina je delno zadovoljnih, dva sta nezadovoljna (3,3 %), zelo nezadovoljnih pa ni; štirje odgovori spet manjkajo.

Vprašanje 10: Ali veste točno kdo je vaš neposredno nadrejeni vodja (kdo je vaš šef) – 50 voznikov je odgovorilo z da (83,3 %), 10 pa z ne (16,7 %), kar ni tako malo; morda gre v tem primeru za nove voznike, štirje pa niso odgovorili na to vprašanje (n=60, GoOpti).

Vprašanje 11: Ali ste zadovoljni z zgledom vodstva GoOpti – 22 voznikov je zelo zadovoljnih z zgledom vodstva (37,3 %), kar je več kot tretjina; zadovoljnih je 24 voznikov (40,7 %), delno zadovoljnih 12 (20,3 %) in le eden je nezadovoljen. Tokrat pet voznikov ni odgovorilo na to vprašanje.

Vprašanje 12: Ali ste zadovoljni s komunikacijo, ki jo imate z vodstvom GoOpti – Zelo zadovoljnih je 15 voznikov (približno četrtnina vseh odgovorov), zadovoljnih je 23 voznikov (39 %), delno zadovoljnih 14 (23,7 %), nezadovoljnih je 6 (približno 10 %) in nezadovoljen je eden; 5 voznikov na to vprašanje ni odgovorilo.

Vprašanje 13: Ali ste zadovoljni z informiranjem o GoOpti s strani vodstva – 12 jih je zelo zadovoljnih (točno petina), zadovoljnih 22 (nekaj več kot tretjina, 36,7 %), delno zadovoljnih 19 (malo manj kot tretjina, 31,7 %), nezadovoljni so štirje (6,7 %) in zelo nezadovoljni trije (5 %, Slika A.11). Štirje niso odgovorili na to vprašanje; nezadovoljnih in zelo nezadovoljnih je skupaj več kot 10 %, kar je veliko glede na ostala vprašanja. Sklepamo lahko, da gre za težave na ravni osebnih odnosov, ki prevladajo nad profesionalnimi odnosi.

Vprašanje 14: Ali ste zadovoljni z informiranjem o GoOpti s strani vodstva – Zelo zadovoljnih je 11 voznikov (skoraj petina, 18,6 %), zadovoljnih 28 (skoraj polovica, 47,5 %), 16 je delno zadovoljnih (27,1 %), dva sta nezadovoljna in dva zelo nezadovoljna, pet odgovorov manjka.

Vprašanje 15: Ali ste zadovoljni s sistemom nagrajevanja voznikov GoOpti – zelo zadovoljni so trije vozniki (5,1 %), zadovoljnih je 15 (četrtnina, 25,4 %), delno zadovoljnih je 17 (28,8 %), nezadovoljnih 14 (23,7 %) zelo nezadovoljnih 10 (16,9 %), pet odgovorov spet manjka.

Vprašanje 16: Ali ste zadovoljni z delovnim mestom in samim delom v GoOpti – 20 voznikov je zelo zadovoljnih (točno tretjina 33,3 %), zadovoljnih 22 (36,7 %), delno zadovoljnih 15 (točno četrtnina 25 %), nezadovoljni so trije (5 %), zelo nezadovoljnih ni, štirje odgovori manjkajo.

Vprašanje 17: Ali ste zadovoljni z ožjimi sodelavci – Zelo zadovoljnih je 18 voznikov (30 %), 33 je zadovoljnih (55 %), delno zadovoljnih pa je 9 (15 %). Štirje odgovori spet manjkajo, nezadovoljnih in zelo nezadovoljnih pa ni.

Vprašanje 18: Ali ste zadovoljni z osebnimi odnosi – 9 voznikov je zelo zadovoljnih (15 %), 36 je zadovoljnih (60 %), 12 je delno zadovoljnih (20 %) in trije nezadovoljni (5 %), štirje vozniki pa niso odgovorili na vprašanje.

Vprašanje 19: Ali ste zadovoljni z možnostmi za usposabljanje, izobraževanje in strokovni razvoj – Zelo zadovoljnih je 10 voznikov (16,7 %), zadovoljnih je 26 voznikov (43,3 %), delno zadovoljnih je 12 (petina, 20 %), nezadovoljnih je 10 (16,7 %) in zelo nezadovoljna sta dva (3,3 %), štirje odgovori pa manjkajo.

Vprašanje 20: Ali ste zadovoljni z možnostmi napredovanja in razvojem delovne kariere – Zelo zadovoljnih je 6 voznikov (10,5 %), zadovoljnih je 15 (26,3 %), delno zadovoljnih 17 (29,8 %), nezadovoljnih 14 (24,6 %) in zelo nezadovoljnih 5 (8,8 %), sedem odgovorov pa manjka. Vidimo, da so podatki pravzaprav normalno porazdeljeni.

Vprašanje 21: Ali ste zadovoljni s plačilom za opravljeno delo – Zelo zadovoljnih je 9 voznikov (15 %), zadovoljnih je 8 (13,3 %), delno zadovoljnih je 21 (nekaj več kot tretjina, 35 %), nezadovoljnih 13 (približno petina 21,7 %), zelo nezadovoljnih 9 (15 %), štirje odgovori pa manjkajo.

19.2 Interpretacija ankete o zadovoljstvu voznikov

Na podlagi predstavljenih rezultatov lahko predstavimo zadovoljstvo voznikov kot deležnikov Podjetja.

Vprašanja v3, v4, v5 in v6 obravnavajo delovne pogoje. Z njimi so vozniki zelo zadovoljni, saj nezadovoljnih voznikov ni (v3), oziroma jih je minimalno (1-2 – pri v4 in v5). Nižji nivo zadovoljstva se odrazi pri delu z občasno najetimi vozili (v6), nezadovoljnih in zelo nezadovoljnih voznikov skupaj je sicer še vedno manj kot petina, a je vidna razlika v zadovoljstvu med tem in ostalimi vprašanji, ki pokrivajo zadovoljstvo z delovnimi pogoji.

V osnovi je to logično, saj podjetje nima lastnega nadzora nad občasno najetimi vozili in se hitro zgodi, da je kvaliteta in/ali opremljenost vozil slabša; vzrok za večje nezadovoljstvo

voznikov je v tem primeru lahko tudi zgolj **drugačna** oprema, ki je vozniki ne poznajo (npr. upravljanje radia, RDS, nastavljanje prezračevanja vozila, nastavljanje ogledal, sedeža, itd.) – ali celo samo druge znamke vozil kot so jih vozniki navajeni.

Vprašanja v7, v9, v10, v12 in v13 obravnavajo organizacijo dela voznikov. S komunikacijo z neposredno nadrejenim so vozniki dokaj zadovoljni (v7: zelo nezadovoljnih sploh ni, nezadovoljna pa sta le dva). Nekoliko manj so zadovoljni s komunikacijo z vodstvom GoOpti (v12), kar pa je dokaj razumljivo, saj je stikov s sodelavci, ki svoje storitve opravljajo na terenu ponavadi manj ali pa so le ti bolj omejeni na posamezne sestanke in srečanja, kar terja več usklajevanja kot stiki s sodelavci, ki npr. delo opravljajo na istem kraju v podjetju. Podobno kot pri v12 je z zadovoljstvom o informiranosti s strani vodstva podjetja GoOpti (v13) in v splošnem lahko sklenemo, da so vozniki s pretokom informacij v Podjetju dokaj zadovoljni. Čeprav so vozniki z delovnimi procesi tudi dokaj zadovoljni (zelo nezadovoljen je eden, nezadovoljni pa le 4, v7), jih kar šestina (10 od 60) ni vedela v času anketiranja, kdo je njihov šef (v10).

Z odnosi v podjetju so vozniki zelo zadovoljni, saj je le eden nezadovoljen s pomočjo iz operative, ko jo potrebuje, zelo nezadovoljnih pa ni (v8) in podobno je z odnosi na splošno, kjer so nezadovoljni le trije (v18). Pri odnosih z ožjimi sodelavci pa je še boljše, saj nezadovoljnih ali zelo nezadovoljnih sploh ni (v17). Vozniki so bolj zadovoljni z odnosi z ožjimi sodelavci kot z odnosi v Podjetju na splošno. Do neke mere je to razumljivo, saj z ožjimi sodelavci prebijejo vozniki več časa. Lahko pa je tu priložnost, da Podjetje z izboljšavo organizacije procesov nivo zadovoljstva voznikov z odnosi na splošno približa nivoju zadovoljstva voznikov z ožjimi sodelavci. Če sklepamo na podlagi zadovoljstva voznikov z odnosi, lahko trdimo, da je bila organizacijska klima v podjetju zgledna.

Ko preidemo na motivacijske vzvode, vidimo, da so z zgledom vodstva vozniki zelo zadovoljni (v11) – zelo zadovoljnih in zadovoljnih skupaj je skoraj 80 % in le eden nezadovoljen (zelo nezadovoljnih ni) Primerljivo je zadovoljstvo voznikov s statusom v podjetju (v14) – zadovoljnih je skoraj polovica, nezadovoljna in zelo nezadovoljna pa sta zgolj po dva. Podobno velja s samim delom v Podjetju (nezadovoljni so zgolj trije, zelo nezadovoljnih ni, v 16), vidna pa je razlika pri finančnem delu motivacije: s sistemom nagrajevanja (skupaj v24) je več nezadovoljnih in zelo nezadovoljnih voznikov kot je zadovoljnih in zelo zadovoljnih (v18), res pa je delno zadovoljnih še vedno 17. Primerljiva stopnja zadovoljstva voznikov kot s sistemom nagrajevanja (v15) je s plačilom za opravljeno

delo (v20, v21), kjer je Podjetje verjetno plačalo davek usmerjenosti v poslovni model nizkocenovnega DRT prevoznika.

Izvedba prevoznih storitev je v transportni panogi zahtevna, saj so izvajalci storitev (vozniki) pogosto odsotni z doma, opravljajo prevoze podnevi, ponoči in ob praznikih, zato lahko tudi povprečne ali nadpovprečne mesečne prejemke zaznavajo kot nizke ali nezadostne glede na obremenitve, ki jih na sami poti povečuje še stalni stik s strankami/potniki. Glede na ostale kazalnike zadovoljstva voznikov lahko trdimo, da je Podjetje dobro motiviralo voznike in pomanjkanje zadovoljstva s plačilom z opravljeno delo očitno uspelo nadomestiti in/ali delno kompenzirati z nedenarnimi in nematerialnimi nagradami.

Poudariti je potrebno tudi, da so številke nezadovoljnih voznikov zelo nizke (okoli 1 do 2 voznika, redko več), kar je dokaj normalno, saj ne moremo ustreči vsem niti v idealnih pogojih. Dojemanje idealnih, ugodnih in minimalno sprejemljivih pogojev je različno od posameznika do posameznika. Z rastjo podjetja pa bo potrebno poskrbeti, da delež nezadovoljnih voznikov ne ostane na isti ravni, ampak mora postajati vedno manjši, saj bi se lahko v nasprotnem primeru nezadovoljstvo odrazilo na kvaliteti storitev in zadovoljstvu kupcev⁵⁰.

20 Zadovoljstvo strank

Osnovno orodje za spremljanje zadovoljstva strank v GoOpti je anketa o zadovoljstvu z izvedenim prevozom, ki jo prejmejo vsi potniki, po vsakem izvedenem prevozu (ločeno za odhodno in povratno smer).

Anketo GoOpti izvaja od konca leta 2014 do današnjega dne, izbrali pa smo rezultate od konca leta 2014 do februarja 2016. Na vsako vprašanje v anketi o zadovoljstvu z izvedenim prevozom so v podjetju zabeležili več kot 30.000 odgovorov, razen, kjer je navedeno drugače. Ta vzorec obsega približno 15 % izmed vseh prepeljanih potnikov in ga lahko obravnavamo kot verjetnostnega, anketa pa temelji na prostovoljnem izpolnjevanju.

⁵⁰ Zelo nazorno je to prikazano v Kotler in Keller 2012, 366; ko podjetje postane veliko, so potrebni **dovolj visoki** standardi kvalitete, kar navadno pomeni, da je potrebno v procesu rasti standarde kvalitete zelo zaostriži z vidika deležev nezadovoljnih strank in zaposlenih.

Stopnja strukturiranosti ankete je visoka, od desetih vprašanj so štiri napol odprtega tipa (poleg vnaprej ponujenih opcij je med odgovori tudi opcija »drugo«), ostala pa zaprtega tipa. Dodatno je anketirancem na voljo tudi prosto vprašanje popolnoma odprtega tipa, kjer potniki lahko zapišejo vse svoje komentarje, predloge ali pripombe.

Ko so se v podjetju odločali za pripravo signalnega sistema (ankete), ki bo podjetju na poti širitve v smislu povratne zanke sporočal, kakšna je kakovost opravljenih storitev (prevozov), ki se izvajajo na različnih relacijah, v različnih državah, so se vsi, ki so bili vključeni v pripravo vprašalnika, od vodilnega menedžmenta, ki je imel globlji (3 letni) uvid v delovanje samega Podjetja, pa do IT strokovnjakov, strinjali, da priprave signalnega sistema (vprašalnika) ne morejo zaupati zunanjemu izvajalcu, ki ne pozna dovolj dobro same storitve, ampak ga mora pripraviti Podjetje samo. Vprašanje, ki se je zastavljalo ekipi, ki je sodelovala pri pripravi vprašalnika, je bilo: »Kakšen je minimalni nabor vprašanj in merilnih točk, ki bodo celovito zajela GoOpti storitev?« Cilj je bil seveda, da bi potnike z anketo časovno čim manj obremenjevali (da bo konverzija čim večja) in da bodo rezultati jasni in bo možno iz rezultatov ankete sprejemati poslovne odločitve in izvajati takojšnje ukrepe v povezavi s kakovostjo storitve. V Podjetju so bili soglasni, da je potrebno anketo, zaradi lažje obdelave podatkov, izvajati elektronsko in jo potnikom ponuditi po vsakem izvedenem prevozu, da bi bilo Podjetje na ta način kar najboljše povezano z dejanskim dogajanjem pri izvedbi storitev – prevozov – in informirano o kakovosti izvedbe posameznih izvajalcev storitev (voznikov).

Po večkratnih intervjujih in raznovrstnem anketiranju potnikov, ki so s svojim videnjem storitve prispevali pomembne informacije v času priprave in izbora vprašanj, je v podjetju na koncu prevladalo mnenje, da mora učinkovit signalni sistem (anketa o zadovoljstvu z opravljenimi prevozi) zajeti najmanj naslednje temeljne elemente GoOpti storitve: Odnos voznika do potnikov, način same vožnje in osebna urejenost voznika, kazalnik ki bo pokazal »nivo pripadnosti in zadovoljstva z GoOpti« (odločili so se za NPS) in nekatera druga dodatna segmentacijska vprašanja.

20.1 Anketa o zadovoljstvu potnikov

Vprašanje 1: Kako bi opisali vožnjo vašega voznika – Gre za vprašanje, ki zajema bistvo storitve – vožnjo. Potniki so povedali, da so radi varno in zanesljivo prepeljani iz enega kraja v drugega. Da je bila vožnja udobna in prijetna meni približno 90% potnikov, skoraj 10 % jih

meni, da je bila vožnja sprejemljiva, ostanek jih je odgovoril, da je bila vožnja bodisi delno sprejemljiva ali neprimerna.

Vprašanje 2: Prosimo, ocenite osebno urejenost voznika – Uniforma in urejenost voznika kljub prijaznosti zagotavlja zeleno mero distance in profesionalen nastop voznika. Približno 70 % potnikov meni, da je bil voznik zelo urejen, več kot četrtnina, da je bil primerno urejen, ostali pa menijo, da bi bil voznik lahko bolj urejen ali da je bil neurejen.

Vprašanje 3: Kakšen je bil voznikov odnos do potnikov – Kot smo že omenili, se pri prevozih na srednje in daljše relacije, ki trajajo nekaj ur, med samimi potniki in tudi voznikom razvije odnos, na katerega mora biti voznik v času opravljanja storitve pozoren in ga mora negovati. Želje in zahteve potnikov v različnih letnih časih niso nikoli homogene in jih je potrebno sprotno usklajevati. Nekateri si želijo več postankov, drugi manj, eni gretja, drugi hlajenja; podobno je z glasbo, nekateri si želijo glasno ali pa bi radi ob tihi glasbi v ozadju klepetali, spet drugi pa bi se radi samo spočili po čezoceanskem letu. Na vprašanje potniki odgovarjajo takole: da je odnos bil odličen, jih meni skoraj 90 %, skoraj 10 % jih meni, da je bil odnos sprejemljiv, ostanek so bili odgovori, da bi lahko bil odnos boljši ali pa je bil odnos neprimeren.

Vprašanje 4: Kako mogoče je, da boste GoOpti storitve priporočili drugim – Z vprašanjem merijo zvestobo potnikov GoOpti. Vprašanje ima sledečo lestvico: 1 = nemogoče, 10 = zelo mogoče. V skladu s preračunom NPS je promotorjev Podjetja, torej tistih, ki na vprašanje odgovorijo bodisi z 9 ali z 10 čez 80 %, pasivnežev (ki so odgovorili s 7 ali 8) je približno 10 % in nasprotnikov približno 5 %. Trenutni rezultat NPS je 83, kar je visoko nad panožnim povprečjem in celo višji rezultat, kot ga dosegajo največje svetovne blagovne znamke.

Anketa, ki jo GoOpti izvaja, vsebuje še naslednja segmentacijska vprašanja, s katerimi si Podjetje pomaga pri določitvi ciljnih kupcev. Odgovorov na ta vprašanja ne moremo razkriti zaradi varovanja poslovne skrivnosti.

Vprašanje 5: Kakšen je bil namen vašega potovanja – Počitnice, popotovanje, vikend izlet, poslovno potovanje, izobraževanje, obisk prijateljev ali sorodnikov.

Vprašanje 6: zakaj ste za prevoz izbrali GoOpti – »Direkten prevoz«: je odgovor skupine potnikov, ki izbirajo GoOpti dejansko zato, da rešijo svoj transportni problem (brezšivni

transport). Ostale skupine potnikov imajo na izbiro še naslednje odgovore: »profesionalna storitev«, »edina možnost«, »nizka cena«, »priporočilo«, »brezskrbnost«, »udobje« in »fleksibilnost«.

Čeprav odgovorov na to vprašanje zaradi varovanja poslovnih skrivnosti ne moremo navesti, pa lahko zapišemo, da se potrdi hierarhija orodij marketinškega spleta (poglavje Hierarhija (7P) orodij v marketinškem spletu, stran 113): najvažnejša je storitev sama, saj z njo Podjetje potnikom rešuje transportni problem (glej poglavje Transportni problem – kaj s transportom rešujemo, stran 27). Naslednja po hierarhiji je cena storitve.

Kako pomembno orodje marketinškega spleta so ljudje pa iz tega vprašanja ne moremo razbrati, saj potniki voznike ocenjujejo pri vprašanjih 1 – 3. Lahko navedemo, da ima velika večina potnikov o voznikih podjetja GoOpti zelo dobro mnenje.

Vprašanje 7: Kako ste izvedeli za GoOpti – Priporočilo prijatelja, radio, internet, internetni forum, Facebook, oglas v reviji, občestni plakat/ billboard, letak.

Vprašanje 8: kako pogosto potujete – Odgovori so: 0-1x letno, 2-3x letno, 4-6x letno, 7-10x letno, več kot 10x letno.

Anketa ima še dve vprašanji za opis socialno demografskih lastnosti: **Vprašanje 9: spol** – Z rubrikami odgovorov »moški«, »ženske« in »drugo«.

Vprašanje 10: prosimo izberite vašo starostno skupino – Odgovori so: 13–20 let, 21–30 let, 31-40 let, 41-50 let, 51-60 let, več kot 60 let.

V GoOpti razmišljajo, da bi v bodoče še skrajšali obstoječo anketo ali jo celo reducirali samo na vprašanje »Kako mogoče je, da boste GoOpti storitve priporočili drugim« in »Kako zadovoljni ste bili s prevozom (od 1 do 5)«, da bi na ta način ohranili spremljanje povezave potnikov z voznikom in zvestobo potnikov Podjetju in še bolj povečali konverzijo, ostala segmentacijska vprašanja pa prenesli na občasno izvajane ankete o zadovoljstvu, na omejenem vzorcu potnikov, npr. kvartalno na obstoječih tržiščih in mesečno pri odpiranju novih tržišč. Poiskati želijo torej nove ustrezne mehanizme, da bo Podjetje ohranilo dovolj nadzora nad tem, kaj se dogaja s kakovostjo prevoznih storitev in hkrati kar se da minimalno obremenjevalo svoje stranke.

20.2 Drugi vidiki rezultatov ankete o zadovoljstvu z opravljenim prevozom

Pomemben vidik v prejšnjem poglavju predstavljene ankete o zadovoljstvu z opravljenimi prevozi je, da osvetljuje tudi meddeležniške odnose vozniki in potniki, to je odnose med zaposlenimi in kupci (notranjimi in zunanjimi deležniki).

Res pa je, da ta anketa osvetljuje le odnose v smeri potnik – voznik (vprašanja 1 – 3) in rezultati na podlagi ankete so izredno dobri: pri vprašanih 1 (voznja) in 3 (odnos) je približno 90 % potnikov zelo zadovoljnih z vozniki in ostalih skoraj 10 % je zadovoljnih. Pri drugem vprašanju so odgovori nekoliko slabši od tega, le približno 5 % potnikov je smatralo, da bi lahko bil voznik bolj urejen ali da je bil neurejen.

Taki odgovori so zelo dober obet za GoOpti, saj so vozniki ključni dejavnik pri tem, ali bodo potniki Podjetje priporočili naprej (Kotler in Keller 2012, 129).

V obratni smeri, kako na odnose s potniki gledajo vozniki, najdemo le posreden odgovor pri vprašanju v16, kako so vozniki zadovoljni z delovnim mestom in s samim delom. Če ponovimo: tretjina voznikov je zelo zadovoljnih, nekaj več kot tretjina nezadovoljnih in le 5 % je nezadovoljnih, ostali so delno zadovoljni. Res pa nimamo podatkov, koliko na odgovore pri tem vprašanju vplivajo odnosi s potniki.

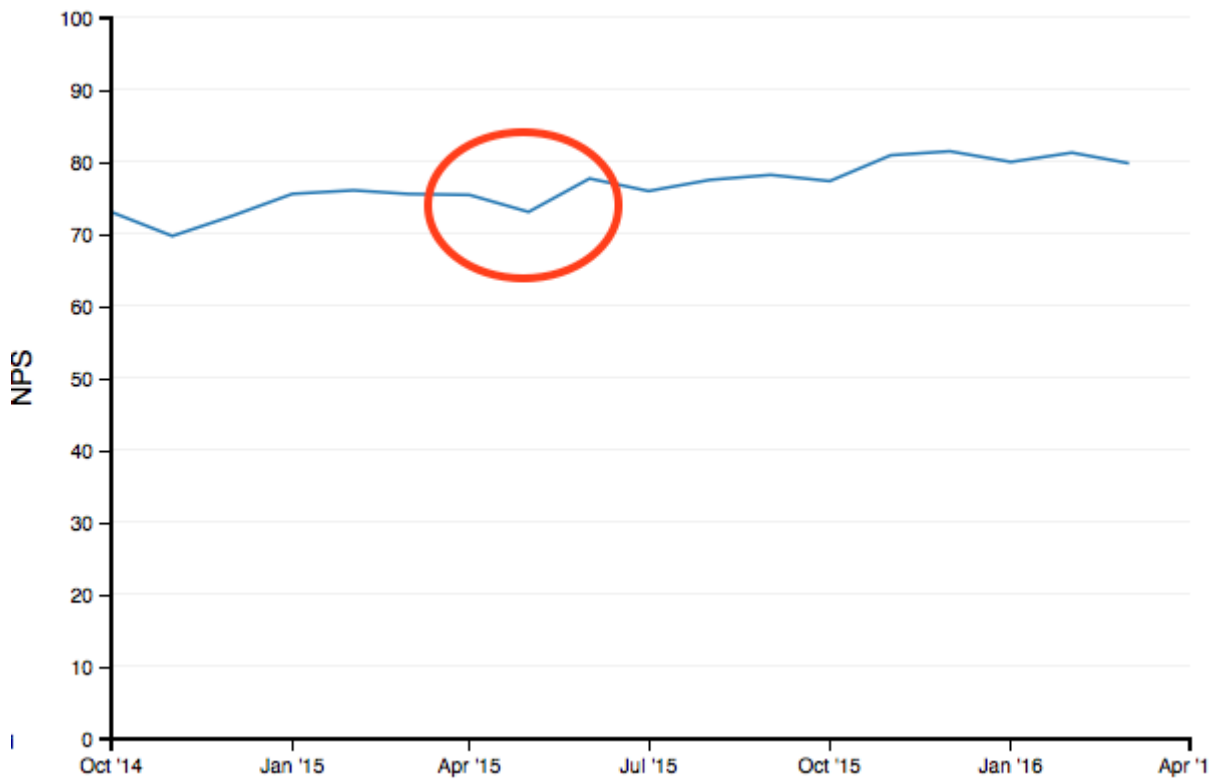
Z vidika nadzornega mehanizma je zelo koristno, da GoOpti v anketi o zadovoljstvu z izvedenim prevozom potnikom zastavi tudi vprašanje odprtega tipa in jih povabi k prostemu razmišljanju o tem, kaj bi lahko Podjetje izboljšalo, kaj jih moti, ali imajo morda kakšno pohvalo, itd. Na račun teh odgovorov in mnenj je, kot smo že omenili, Podjetje pridobivalo in še pridobiva pomembne ideje za izboljšave, hkrati pa ta mnenja predstavljajo kontrolno vprašanje za preverjanje ostalih odgovorov v anketi.

Anketa o zadovoljstvu z opravljenimi prevozi sicer ni edino orodje, s katerim se lahko potnik obrne na Podjetje, če ima pripombe ali pritožbe v zvezi s prevozom. Podjetje lahko potnik kontaktira preko spletnega obrazca (GoOpti International 2016r), po prevozu pa imajo vsi potniki na voljo tudi poseben reklamacijski obrazec, če se želijo v povezavi s prevozom oddati reklamacijo, kar smo tudi že omenili. Ta zadnji obrazec je prav tako pomemben, saj po Kotlerju in Kellerju (2012, 131) velja, da bo od 54 do 70 % kupcev, katerim se pritožbe ugodno razrešijo, s podjetjem še naprej sodelovalo.

20.2.1 Merjenje zadovoljstva kupcev – NPS

V GoOpti merijo zadovoljstvo kupcev s storitvijo preko merjenja zvestobe strank s koeficientom NPS (net promoter score). Po vrednosti tega kazalca dosega Podjetje pri svojih strankah zelo veliko zvestobo (Slika 20.1, enaka kot Slika 18.3):

Slika 20.1: Vrednosti NPS odkar se izpolnjuje anketa o zadovoljstvu potnikov



Vir: Interno gradivo GoOpti (2016).

GoOpti dosega zelo veliko zvestobo strank, saj sodi v povprečje (mediana) NPS podjetij, ki poslujejo po modelu podjetje-stranka (B2C) 32 (Tunguz 2014); po primerjanju podatkov je po Satmetrixovih meritvah iz 2014 mediana potovalne panoge tudi okoli 30; najboljši iz te panoge so takrat dosegali NPS okoli 60. Vrednosti NPS nad 75 uvrščajo podjetje GoOpti v sam vrh po zvestobi in zadovoljstvu strank.

Poleg merjenja zvestobe kupcev ima NPS še pomembno vlogo nadzornega mehanizma za kvaliteto storitve (glej poglavje Nadzor kakovosti storitev, stran 118).

Pomemben je še en vidik NPS: namesto daljše ankete o zadovoljstvu kupcev kupci odgovorijo le na nekaj kratkih vprašanj v povezavi z zadovoljstvom. To je zelo pomembno, ker novejša raziskava kažejo, da kupci na dolge ankete ne želijo odgovarjati.

V zadnjih štirih letih tako v Podjetju stalno izboljšujejo standarde poslovanja in načine nadzora prevozov. Med drugim z lastnim sistemom nadzirajo prevozna podjetja, njihove voznike in izpolnjevanje standardov. Na terenu imajo po novem tudi svojega inšpektorja, ki nadzira voznike in ugotavlja morebitne nepravilnosti, po besedah direktorja Marka Gučka (Kos 2016).

21 Uspešnost podjetja GoOpti po širitvi – končni premislek

21.1 Vidik poslovnega modela

V teoretičnem delu naloge smo preučili nekaj ekonomskih in organizacijskih vidikov, kdaj je (transportno) podjetje uspešno pri svojem obstoju (poslovanju). Z ekonomskega vidika bo podjetje uspešno, ko v dani poslovni dejavnosti uporablja tak poslovni model, ki je drugačen od konkurence (to sodi v poslovno strategijo, Margetta 2002). Da pa je ta drugačen model tudi boljši, je potrebno dobro razumevanje dogajanja na trgu, da se drugačen pristop v poslovnem modelu prevede tudi v večjo uspešnost kot pri konkurentih (Drucker 1994).

Podjetje GoOpti d.o.o. tukaj sledi teoretičnim spoznanjem: izbralo je lasten poslovni model, izbralo nišni trg na tržišču potniških prevozov in ostalo dovolj uspešno in prožno, da so v letu 2015 uspeli zamenjati svoj prvi poslovni model DRT prevoznika s poslovnim modelom spletne tržnice, da bi se prilagodili zahtevam investitorjev, da bi se lahko hitreje širili v tujino. Uspeh v tujini bo zagotovo odvisen od nadaljnje uporabe osnovnih konceptov trženja – ustreznega segmentiranja, tržne ponudbe in pozicioniranja pri potnikih.

Menjava poslovnega modela je smiselna s tudi teoretičnega vidika, saj se mora podjetje ustrezno odzivati na vstop na nove, veliko večje in konkurenčnejše trge (v primerjavi s Slovenijo, Vloga teorije poslovanja v poslovnem modelu, stran 53), pomembno pa je tudi, da Podjetje vseeno preveri predpostavke novega poslovnega modela, da bo poslovni model čim bolj optimalen.

Pomembno spoznanje iz teoretičnega dela naloge je, da lahko vplivi iz enega področja (poslovni model) povzročajo posledice na drugem področju (vpliv na motivacijo zaposlenih). Margetta (2002) tako navaja, da jasen poslovni model pozitivno vpliva na dvig motivacije zaposlenih in je lahko tudi podlaga za boljšo komunikacijo med njimi. Po Margetti (2002) tako izčiščeni poslovni modeli pomagajo, da posamezniki vidijo svoje delo v širšem kontekstu tega, kar podjetje hoče delati, in temu ustrezno prilagajajo svoje obnašanje. Na ta način uporabljen dober poslovni model lahko postane močno orodje za izboljševanje izvajanja delovnih nalog (Margetta 2002). Ta vidik uporabe poslovnega modela pa pomeni vpliv na podjetje kot organizacijo in preko motivacije zaposlenih vpliva tudi na organizacijsko klimo v podjetju.

Dodatno lahko z veliko mero gotovosti trdimo, da podjetje posluje uspešno takrat, kadar raste njegova dodana vrednost (na zaposlenega). To je tudi bil vzrok, da so v podjetju GoOpti začeli razmišljati o širitvi tržišča za svoje storitve, saj so poslovni rezultati kazali na smiselnost takega koraka: s širitvijo podjetja bodo sicer narastli stroški poslovanja (širitev v tujino zahteva dodatne vire), prognostične analize pa kažejo, da bi se prihodki morali povečati še bolj (če vse ostalo, kar je pomembno, ostane v okvirih predpostavk).

21.2 Deležniški vidik

Iz organizacijskega vidika bo podjetje uspešno kot organizacija takrat, ko bo upoštevalo legitimne potrebe in pričakovanja deležnikov podjetja in uporabljalo deležniški pristop (Jančič 1999, 73–74 v Golob 2014).

V podjetju so zaradi nadzora kvalitete storitev od konca leta 2014 začeli sistematično zbirati podatke tako o zadovoljstvu voznikov, kot najvažnejših zaposlenih, kot o zadovoljstvu potnikov, ki so najvažnejši zunanji deležniki.

Iz odgovorov na oba merska inštrumenta (Anketa o zadovoljstvu voznikov, stran 121, Anketa o zadovoljstvu potnikov, stran 127) lahko trdimo, da sta ti skupini deležnikov zaenkrat dokaj zadovoljni. Zadovoljstvo voznikov pa že z vidika trženja vpliva tudi na njihov odnos s potniki (Kotler 2002, 209) in torej tudi na zadovoljstvo potnikov.

Podjetje je pri prehodu iz starega v novi poslovni model, pri katerem storitev prevoza izvede zunanji izvajalec (outcourcing), opravilo mehke prehode in v dogovoru z novimi prevoznimi

podjetji prerazporedilo veliko večino svojih voznikov in vozil (vozni park) v nova prevozna podjetja. Vozniki so zamenjali delodajalca, tako da težko opredelimo, ali je zanje to boljše ali slabše, ker o tem nimamo podatkov. Z organizacijskega vidika pa so vozniki morda celo na boljšem, saj bi morali imeti uveljavljeni prevozniki boljše mehanizme organizacije dela, ni pa to nujno res.

Druga skupina deležnikov, stranke oziroma potniki, bodo na slabšem in manj zadovoljni le, če bo nivo transportne storitve padel: če bo prevoz dražji in manj kvaliteten (slabša vožnja, urejenost in odnos voznikov). To pa se ni zgodilo, še več, nivo storitev se je še nekoliko dvignil (Slika 20.1, stran 131), odkar je Podjetje izvedlo menjavo poslovnega modela, predvsem na račun izboljšave delovanja orodij marketinškega spleta (predvsem ljudje in postopki) in nadgradnje kontrolnih mehanizmov za kvaliteto storitev. Na izboljšanje kvalitete storitev bi lahko vplivala tudi bolj optimalna organizacija dela prevoznikov, omenjena prej, a za tako trditev nimamo na razpolago podatkov.

Za kvaliteto storitev in zadovoljstvo potnikov je pomemben pozitiven odnos voznikov (in njihovo zadovoljstvo) do potnikov, saj po Heskettu in drugih (2008 v Kotler in Keller 2012, 364) velja, da odlična storitvena podjetja vedo, da pozitiven odnos zaposlenih spodbuja močnejšo zvestobo kupcev. Vlivanje dobre osredotočenosti na kupca lahko pri zaposlenih tudi poveča zadovoljstvo z delom in njihovo predanost delu, še posebej, če imajo veliko stikov s kupci. S tega vidika je pomembno, da je GoOpti v novem poslovnem modelu izgubil možnost neposrednega stika z vozniki ko notranjimi sodelavci podjetja.

Tako je smiselno, da se obstoječi kanali preverjanja zadovoljstva voznikov (ankete o zadovoljstvu voznikov) uporabljajo tudi v bodoče.

V novem poslovnem modelu GoOpti vozniki sicer ne nastopajo več kot notranji deležniki, pač pa se bodo zaradi vstopa na nove trge širili ostali interni oddelki v Podjetju: marketing, raziskave in razvoj, operacije, organizacija in optimizacija prevozov, srednji menedžment, sodelavci v centralnem oddelku za podporo uporabnikom.

GoOpti je v postopku širitve na tuje trge pravzaprav zamenjal glavno **storitev** podjetja. Postal je spletna tržnica, ki se osredotoča predvsem na prodajo in razvoj platforme, ki na spletu združuje ponudbo in povpraševanje, poleg tega pa zagotavlja optimizacijo (združevanje prevozov) in visoko kakovost izvedenih storitev. To pa tudi pomeni, da je težišče virov

vrednosti podjetja še bolj kakor prej odvisno predvsem od uspešnega delovanja okrepljenih internih oddelkov.

21.3 Marketinški vidik

Podjetje je izvedlo segmentiranje trga in opravilo tržno ponudbo in pozicioniranje dovolj dobro, da zaenkrat na trgu transportnih storitev uspeva, kot kažejo dostopni ekonomski kazalci. To je važno, saj so v strokovni literaturi zabeleženi primeri DRT prevoznikov, ki na (novem) trgu niso uspeli (Davison in drugi 2012, 50).

V podjetju se zelo dobro zavedajo pomena marketinškega spleta 7P za svoj uspeh (produkt – storitev, cena, kraj, promocija, ljudje, postopki, fizični dokazi). Anketa o zadovoljstvu strank s prevozom kaže na to, da je hierarhija orodij marketinškega spleta pri GoOpti naslednja: potnikom je najvažnejša storitev sama in kvaliteto storitve vidijo v direktni (brezšivni) povezavi in brezskrbnosti zaradi potovanja. Prav tako je za njih pomembna cena in seveda postopki in ravnanje voznikov, kar pomeni, da mora biti Podjetje pozorno pri vseh postopkih selekcije in usposabljanja ljudi. To je v skladu s spoznanji Kotlerja in Kellerja (2012, 360), ki ugotavljata 3 pomembne prvine zmanjševanja tveganja za nezadovoljstvo s storitvami:

- investicija v dobro usposabljanje in zaposlovanje,
- standardizacija postopkov po podjetju,
- spremljanje zadovoljstva kupcev.

Kot kazalec zadovoljstva kupcev so uporabili NPS, kar je dobra izbira z več vidikov: prvič, potrošniki storitev se v splošnem zanašajo bolj na ustna priporočila, kot na oglaševanje (Kotler in Keller 2012, 357) zaradi neotipljivosti storitev. Drugič, za merjenje zvestobe je NPS boljši, oziroma strokovno vzeto pravilnejši kazalec kot ostali kazalci zadovoljstva kupcev (Reichheld 2003). In tretjič, z NPS je vzpostavljen kontrolni mehanizem, ki omogoča zelo hitro spremljanje nivoja zvestobe strank, preko tega zadovoljstvo in preko zadnjega tudi kontrolo kvalitete. To je važno tudi v luči dejstva, da dandanes potrošniki niso pripravljeni (vsaj ne v zameno za protiusluge) odgovarjati na dolge in podrobne ankete (Reichheld 2003), ki hkrati ne omogočajo dnevnega spremljanja zadovoljstva kupcev ali kvalitete storitev. Podjetje sicer razmišlja o tem, da bi anketo o zadovoljstvu potnikov še skrajšalo. Četrtrič, na

zvestobo kupcev, ki jo meri NPS, vpliva tudi pozitiven odnos voznikov do potnikov (Heskett in drugi 2008 v Kotler in Keller 2012, 364). Ta povezava je še toliko močnejša, čeprav je posredna, ker so vozniki v neposrednem stiku s strankami in najbolj vplivajo na mnenje potnikov o storitvi in posledično ustno reklamo o Podjetju (Kotler in Keller 2012, 129). V prihodnje bo za Podjetje pomembno občasno pridobivati tudi informacije o zadovoljstvu voznikov, čeprav niso več interni deležniki, še posebej v primeru, če bi zadovoljstvo strank zanihalo navzdol.

Res je, da sam NPS daje zelo malo podatkov o drugih vplivih, ki so pomembni za tržno uspešnost podjetja. Tako Drucker (1994) ugotavlja, da se lahko pomembni marketinški premiki najprej opazijo pri tistih, ki niso stranke podjetja. Tu pa gre lahko za velik problem, saj imamo v tem primeru po definiciji opravka z tistim delom populacije na trgu, ki ni niti deležnik obravnavanega podjetja. Torej je potrebno spremljati interese strank na tržišču tudi izven sfere deležnikov podjetja.

Sklenemo lahko, da mora Podjetje zadržati nivo tržnih analiz vsaj v sedanjem obsegu, pred nastopom na novih trgih pa jih bo moralo v bodoče še razširiti.

21.4 Sklepne misli

GoOpti je po teoretičnih smernicah in spoznanjih Podjetje z jasnim in tržno delujočim poslovnim modelom, izdelano strategijo širitve in skrbno nadzorovanimi poslovnimi procesi, predvsem tistimi, ki se nanašajo na bistvo storitve – transport (I. TEORETIČNI DEL: KONTEKST PANOGE – TRANSPORTA, 19).

21.4.1 Cilj 1: prilagajanje podjetja širjenju obsega poslovanja

Ko so vsi poslovni kazalci ob koncu leta 2014 pokazali smiselnost širitve Podjetja na nove trge, je bila ena glavnih zahtev investitorjev, da Podjetje postane s poslovnega vidika bolj vitko (»lean«), saj bodo na ta račun zagotovljeni boljši pogoji za hitrejšo širitev v tujino.

V Podjetju so se na te zahteve odzvali s spremembo poslovnega modela, in sicer je GoOpti prešel iz modela celovitega DRT prevoznika v poslovni model spletne tržnice (glej poglavje Organizacijske spremembe v podjetju pri menjavi poslovnega modela, stran 105). Pri menjavi poslovnega modela so prevozni del storitev v celoti prevzela prevozna podjetja, tako da

vozniki niso več notranji deležniki Podjetja – zaposleni, ampak so zaposleni pri poslovnih partnerjih.

Ker se je težišče glavne storitve Podjetja iz samega prevoza premaknilo predvsem v trženje, prodajo in razvoj informacijske platforme, ki na spletu združuje ponudbo in povpraševanje prevozov, poleg tega pa zagotavlja njihovo optimizacijo (združevanje), se je težišče virov vrednosti preneslo na delovanje internih oddelkov, ki pa so se okrepili zaradi povečanega obsega poslovanja.

Drugi izziv, ki ga je podjetje pri menjavi poslovnega modela kot kaže dobro rešilo (podrobnosti ne moremo razkriti), pa je, kako poiskati prevozna podjetja, ki jim bo v interesu izvajati storitve na visokem nivoju in pod strogim drobnogledom GoOpti. Tu je Podjetje naredilo odločilno potezo, saj je prevozna podjetja pritegnilo na inovativen način. Prevoznim podjetjem je v naprej zagotovilo znane pogoje poslovanja na letnem nivoju, kar so v Podjetju lahko storili zaradi poznavanja trga in analitično-predikcijskih modelov, ki so jih preverili v praksi.

21.4.2 Cilj 2: ohranjanje dejavnikov uspešnega poslovanja

Ob tem, ko se Podjetje prilagaja povečanemu obsegu poslovanja in menjavi svoje osnovne storitve, je pomembno, da se tisti dejavniki, ki so zagotovili uspešno poslovanje Podjetja do sedaj, ne spremenijo na slabše. Odgovore na to, kateri so ti dejavniki, smo iskali na štirih področjih, in sicer preko raziskovalnih vprašanj (glej poglavje , stran 93), s katerimi smo pokrili naslednja področja: hierarhijo orodij marketinškega spleta, nadzor kvalitete storitve, zadovoljstvo voznikov in zadovoljstvo potnikov.

21.4.3 Hierarhija orodij marketinškega spleta in njen vpliv na uspešnost poslovanja podjetja

Podjetje mora ohraniti hierarhijo orodij marketinškega spleta 7P: najvažnejša je storitev sama, saj potnikom rešuje transportni problem. Naslednja je cena prevoza, ki je za dano kvaliteto konkurenčna; potniki so na ta račun pripravljeni deliti vožnjo z drugimi (neznanimi) sopotniki, kot tudi priti na cilj v okviru izbranega okna fleksibilnosti. Sledi orodje marketinškega spleta »ljudje«, in sicer je pomemben odnos voznikov do potnikov, njihova urejenost in način vožnje.

To je v skladu s teoretičnim spoznanjem (Kotler 2002, 47), da podjetja iz več razlogov ne morejo posvečati enake pozornosti vsem orodjem marketinškega spleta.

Bistveni spoznanji sta torej:

1. ko se je Podjetje odzivalo na povratne informacije potnikov, je na pragmatičen način zastavilo pravilno hierarhijo orodij marketinškega spleta, kar potrjuje tudi rezultati ankete o zadovoljstvu z opravljenim prevozom. V Podjetju so prišli s strokovno analizo svojega položaja na trgu do zaključkov, ki so v skladu z navedenimi spoznanji v 2. teoretičnem delu naloge: hierarhija orodij marketinškega spleta (Kotler 2002, 47), NPS kot kazalec kvalitete storitev in zadovoljstva potnikov (Yoshida in James 2010) itd. Posledično je podjetje dobro poslovalo in dosegalo rast. Verjeten razlog v ozadju je, da so se z vzpostavitvijo hierarhije orodij marketinškega spleta ukvarjali tisti, ki so zelo dobro poznali vsebino, možnosti in dogajanje na trgu transportnih storitev in so bili v stalnem stiku s potniki, poleg tega pa so imeli tudi povratne informacije s trga;
2. Ob trenutnih informacijah, ki so bile na voljo za raziskavo v pričujočem delu, bi bilo za podjetje nesmiselno dodatno dvigovati nivo prevoznih storitev, če bi bili ob tem primorani dvigniti tudi cene storitev, saj je zadovoljstvo uporabnikov prevozov na zavidljivem nivoju. Podjetje mora še naprej spremljati tržne kazalce, a v primeru, da ostanejo enaki, nuditi kvalitetnejšo transportno storitev pri dražji ceni ni smiselno (z izjemo VIP prevoza in prevoza po meri, ki sta namenjena nekoliko drugačnemu profilu potnikov, torej drugemu tržnemu segmentu). Podjetje mora ohranjati obstoječo kakovost storitev ob enaki (konkurenčni) ceni saj po razumevanju odgovorov potnikov velik del kvalitete storitev potniki pripisujejo možnosti direktnega potovanja brez skrbi. Torej bo Podjetje uspevalo še naprej, če bo uspelo ponujati še več direktnih prevozov na destinacije (od doma do letališča). Poudarjamo, da so to ugotovitve, ki veljajo za slovenski trg. Za potnike na novih tujih trgih bi lahko bile prioritete, ki odločajo o tem, zakaj potniki izbirajo prevozne storitve Podjetja, **drugačne**. To vprašanje mora Podjetje na novih trgih čimprej raziskati.

Spoznanja iz točke 2 so v skladu s predstavljenimi teoretičnimi spoznanji o prilagajanju hierarhije orodij marketinškega spleta (Kotler 2002, 47) zaradi segmentacije trga, da podjetje pri pozicioniranju doseže ustrezen učinek s tržno ponudbo (Kotler 2002, 4). Tako lahko

trdimo, da je podjetje GoOpti uspešno, ker sledi teoretičnim smernicam s tega področja, njegov primer pa predstavljena teoretična izhodišča potrjuje.

Teoretično je pomembno tudi, da Podjetje pogosto preverja predpostavke svojega poslovnega modela (Drucker 1994) in jih po potrebi spreminja, če spremembe na tržiščih to zahtevajo, ter se nanje odzove z ustreznimi spremembami (npr. spremembno hierarhije orodij marketinškega spleta).

21.4.4 Nadzor kvalitete storitev v podjetju GoOpti

Vsekakor pa kvaliteta prevoznih storitev, ki jih za Podjetje zagotavljajo prevozna podjetja pri širjenju poslovanja ne sme trpeti. S teoretičnega vidika nanjo vplivajo isti trije koraki, kot jih podjetja uporabljajo za zmanjšanje tveganja, da ne bi prišlo do slabe izvedbe storitev, in sicer (Kotler in Keller 2012, 360): dobro usposabljanje in selekcija pri zaposlovanju (kar bi sodilo pod marketinško orodje »ljudje«), standardizacija opravljanja postopkov po podjetju in spremljanje zadovoljstva uporabnikov.

Za nadzor kvalitete storitev Podjetja sta ključna dva dejavnika:

1. skrben in avtomatiziran zajem in nadzor zvestobe potnikov preko NPS kazalnika, ki ga mora Podjetje še naprej izvajati za vsak prevoz; prek zvestobe kupcev lahko namreč sklepamo o kvaliteti storitve (Yoshida in James 2010). Čeprav morda kazalec ni očitno boljši od drugih kazalcev zadovoljstva v praksi (npr. ACSI), je njegova glavna prednost, da se meri zgolj z enim vprašanjem. To pa je v praksi ključno, da se doseže dovolj dober odziv respondentov (konverzija), ki omogoča dnevno spremljanje kvalitete storitev (Reichheld 2003). Dodatna prednost kazalca NPS je, da se je že »izkazal na bojišču« (je »battle tested«), kar Podjetju omogoča uspešen odziv pri občasnem padcu kvalitete storitev in je zato v danem trenutku najboljši kazalec za spremljanje kvalitete storitev Podjetja, glede na teoretična spoznanja (Reichheld 2003) in ima izrazito prednost pred npr. kazalcem zadovoljstva kupcev ACSI, kljub temu, da sta si po nekaterih raziskavah primerljiva (Kotler in Keller 2012, 129).
2. Podjetje je ob menjavi poslovnega modela dodalo nove nadzorne mehanizme za nadzor kvalitete: uvedlo je inšpektorja za voznike (Kos 2016), dodalo skrite kupce, ki vrednotijo kvaliteto prevozne storitve, standardiziralo postopke (priročnik za varnost, voznika in vozilo) in začelo prek sistema elektronskega učenja, usposabljanj,

preverjanja znanja in selekcije voznikov zagotavljati primeren razvoj in nadzor izvajalcev prevoznih storitev.

Poleg tega v Podjetju prek ankete o zadovoljstvu z opravljenimi prevozi spremljajo še, kako potniki vrednotijo ravnanja posameznih voznikov.

K nadzoru kvalitete lahko štejemo še predanost vodilnega menedžmenta kvaliteti; le-ta zagotavlja, da se Podjetje hitro odziva na morebitne zaznane padce v kvaliteti s hitrimi ukrepi, kot so npr. povečan obseg skritih kupcev, dodatni interni pregledi ipd.

S teoretičnega vidika so v Podjetju močno okrepili dobre prakse za zagotavljanje kvalitete (Kotler 2002, 207; Kotler in Keller 2012, 366), ki so: strateški koncept, predanost vodilnega menedžmenta kvaliteti, visoki standardi, sistemi za nadzor izvedbe storitev in pritožb (nezadovoljstva) strank ter poudarek na zadovoljstvu zaposlenih (Kotler 2002, 207). Ker so sprejeli ukrepe v skladu s teoretičnimi spoznanji, so merljivo dvignili kvaliteto svojih prevoznih storitev (Slika 20.1, 131), tako da proučevani primer tu ponovno potrjuje teoretična spoznanja.

21.4.5 Zadovoljstvo voznikov v podjetju GoOpti

Podatki o zadovoljstvu voznikov v času, ko je podjetje poslovalo še po starem poslovnem modelu kažejo, da so bili vozniki kot ključni predstavniki zaposlenih (najbolj vplivajo na ustno reklamo potnikov, Kotler in Keller 2012, 129) takrat zadovoljni.

V novem poslovnem modelu pa voznike ne moremo več šteti med notranje deležnike Podjetja, niti niso neposredni zunanji deležniki, saj prevozne storitve, ki jih Podjetje ponuja sedaj zagotavljajo zunanja prevozna podjetja, ki bi jih lahko obravnavali kot »dobavitelje« storitve.

Dejstvo je, da so bili vozniki, ko so bili še zaposleni v podjetju GoOpti d.o.o., z delom in podjetjem relativno zadovoljni (kljub temu, da je panoga prevoznništva zelo zahtevna), kar teoretično pomembno vpliva na zadovoljstvo potnikov s prevoznimi storitvami (Heskett in drugi 2008 v Kotler in Keller 2012, 364).

Tako lahko sklenemo, da mora podjetje tudi sedaj, po zamenjavi poslovnega modela, poskrbeti za ustrezen visok nivo zadovoljstva voznikov Eden od merskih instrumentov, ki

omogoča merjenje zadovoljstva voznikov, je zagotovo anketa o zadovoljstvu voznikov, ki bi jo morale Podjetje izvajati še naprej, po možnosti večkrat letno in na podlagi ugotovitev ukrepati ter odpravljati žarišča morebitnih nezadovoljstev.

Dodatno bi lahko v anketo o zadovoljstvu voznikov vključili še vprašanje o zadovoljstvu s potniki oziroma nekaj podrobnih vprašanj v zvezi z delom, ki se dotikajo potnikov. Ker takega vprašanja (vprašanj) v anketi za voznike ni bilo, v danem magistrskem delu nismo imeli podatkov o tem, kakšen je odnos voznikov do potnikov.

21.4.6 Zadovoljstvo potnikov podjetja GoOpti

Potniki so s storitvami, ki jih ponuja Podjetje, zelo zadovoljni. Na to kaže vrednost kazalca NPS, ki je za transportno panogo po višini NPS (okoli 80) v samem (svetovnem) vrhu. Na zadovoljstvo potnikov pomembno vpliva pravilna izbira hierarhije orodij marketinškega spleta, ki jo Podjetje preverja anketo o zadovoljstvu z opravljenim prevozom (glej poglavji Hierarhija (7P) orodij v marketinškem spletu, stran 113 in Drugi vidiki rezultatov ankete o zadovoljstvu z opravljenim prevozom, stran 130).

V skladu s teoretičnimi spoznanji mora Podjetje za ohranjanje visokega zadovoljstva potnikov stremeti k temu, da ohrani trenutne lastnosti svojih prevoznih storitev (segmentiranje in pozicioniranje, Kotler 2002, 4) ter hierarhijo orodij marketinškega spleta (Kotler 2002, 47) in tako nudi še več direktnih prevozov (po trenutno razpoložljivih podatkih), ob enakih cenah kot doslej, pri čemer pa je ključno, da so vozniki do potnikov prijazni, da vozijo varno in so urejeni.

V Podjetju razmišljajo, da bi to anketo sicer še skrajšali, da bi bila uporabnikom še bolj prijazna, kar je smiselno (Reichheld 2003). Če se bodo za ta korak odločili, je potrebno zagotoviti nove mehannizme pridobivanja podatkov (morda občasne poglobljene ankete na manjšem vzorcu), ki so pomembni za segmentiranje, pozicioniranje in ustrezno tržno ponudbo transportnih storitev, ne smemo pa pozabiti tudi na dinamični vidik teh podatkov, ki so pomembni, da se lahko Podjetje dovolj hitro oziva in prilagaja spreminjajočim se zahtevam potniškega transportnega trga. Če se prilagaja hitreje kot konkurenca, ima veliko tržno prednost.

Morda bi bilo tako smiselno zadržati obseg ankete o zadovoljstvu z opravljenim prevozom na novih trgih.

Če sklenemo, Podjetje GoOpti je od svoje ustanovitve do danes oblikovalo svojo transportno storitev predvsem na podlagi povratnih informacij s strani potnikov in nekoliko manj na podlagi informacij s strani voznikov. Podjetje se je v skladu s spoznanji in informacijami s trga vseskozi prilagajalo in tako s strokovnim pristopom doseglo uspešno poslovanje, čemur sta botrovala tako predanost vodilnega menedžmenta kvaliteti storitev, kot dejstvo, da so se z analizo teh podatkov v Podjetju ukvarjali vodilni in zaposleni z vsebinskim poznavanjem celotne problematike. Pri tem se ukrepi v Podjetju za doseganje uspešnega poslovanja v celoti skladajo s teoretičnimi smernicami, podanimi v drugem teoretičnem delu naloge (stran 44).

To velja tako za trenutno poslovanje, kot organizacijo Podjetja in nadzor kvalitete storitev v Podjetju, ki sovpadajo s trenutno veljavnimi pogledi nanje (marketiški, deležniški, vidik poslovnega modela) kako zagotavljati najboljše možne storitve v danem segmentu trga. Te pristope (hierarhijo orodij marketinškega spleta, dobre prakse, mehanizme nadzora, itd) je torej v prihodnosti smiselno spreminjati le v primeru radikalnih sprememb razmer na tržiščih, kjer podjetje nastopa. Podjetje se mora na morebitne spremembe ustrezno odzivati.

21.4.7 Omejitve dognanj v magistrskem delu

V nalogi nismo podrobno obravnavali pravno-formalne podlage in zakonodaje, ki na različnih trgih omejuje in pogojuje izvajanja prevoznih storitev, saj je lahko npr. trg prevoznih storitev bolj ali manj odprt. V Sloveniji tako na primer licenco, ki profesionalnim prevoznim podjetjem omogoča izvajanje prevoznih storitev, podeljuje Gospodarska Zbornica Slovenije (GZS), če le prevoznik izpolnjuje predpisane pogoje. Tako GZS vsakemu podjetju, ki izpolnjuje pogoje, licenco tudi podeli in je število teh podjetij teoretično brez omejitve. Za razliko od tega pa je v Italiji število licenc, ki jih lahko lokalna skupnost podeljuje, omejeno (licence NCC – »noleggio con conducente« – najem (vozila) z voznikom), kar postavlja ta trg v povsem drugo luč in zmanjšuje konkurenčnost, kar bi posledično lahko imelo vpliv na nizkocenovnost modela Podjetja. Prav tako se bo Podjetje pri proučevanju novih trgov zagotovo srečalo še z različnimi pravno-formalnimi situacijami, ko se bo širilo še na druge nove trge, saj harmonizacija z evropskimi direktivami, ki veljajo za panogo potniškega transporta, še ni popolna in še nekaj časa ne bo.

Prav tako zaradi varovanja poslovnih skrivnosti v raziskavi nismo mogli dodatno utemeljiti dognanj, ki so bila predstavljena v sklepnem delu naloge – predvsem hierarhije orodij marketinškega spleta, čeprav so podatki iz segmentacije trga bili na voljo, podrobna analiza

odgovorov na anketo o zadovoljstvu z opravljenim prevozom (anketa za potnike) pa tudi potrdi predstavljena dognanja.

Da bi Podjetje postalo visoko tehnološko in bi bilo čim več poslovnih odločitev narejenih na podlagi podatkov (data driven), so se v Podjetju že pred enim letom zelo sistematično lotili zbiranja, merjenja in analiziranja različnih kazalcev (KPI), ki Podjetju pomagajo pri vsakodnevem sprejemanju odločitev v povezavi s prodajo, kakovostjo storitev, cenami realizacije, itd. Ta analitika je zelo obsežna in podrobna, saj skuša na ta račun Podjetje poslovati vitko (lean), kolikor se le da, kar je pomembno zaradi nizkocenovne usmerjenosti poslovnega modela.

22 Literatura

ACSI. 2016a. *The Science of Customer Satisfaction*. Dostopno prek: <http://www.theacsi.org/about-acsi/the-science-of-customer-satisfaction> (11. maj 2016).

--- 2016b. *Key ACSI Findings*. Dostopno prek: <http://www.theacsi.org/about-acsi/key-csi-findings> (11. maj 2016).

Al-Debei, Mutaz M., Ramzi El-Haddadeh in D. Avison. 2008a. Towards A Business Model for Cellular Network and Telecommunication Operators: A Theoretical Framework, *Proceedings of the 13th Conference of the UK Academy for Information Systems*, April 11–12, Bournemouth, UK.

--- 2008b. Defining the Business Model in the New World of Digital Business. *Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems, Toronto, ON, Canada August 14th-17th 2008*. Dostopno prek: <http://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/2887/1/AMCIS2008.pdf> (18. december 2015).

Anderson, E.W., Fornell, C. in Lehmann, D.R. 1994. Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing* 58 (3): 53–66.

Andersson, B., M. Bergholtz, A. Edirisuriya, I. Ilayperuma, P. Johannesson, B. Grégoire, M. Schmitt, E. Dubois, S. Abels, A. Hahn, J. Gordijn, H. Weigand in B.Wangler. 2006. Towards a Reference Ontology for Business Models. *International Conference on Conceptual Modeling (ER2006)*.

Bateson, J. E. G. 1977. Do we need service marketing. V *Marketing Consumer Services: New Insights*, ur. P. Eigler, E. Langeard, C.H. Lovelock, J. E. G. Bateson in R. F. Young, 1–29. Cambridge, MA: Marketing Science Institute Report No. 77–115

Ben-Akiva, M., Benjamin, J., Lauprete, G. in Polydoropoulou, A. 1996. Impact of advanced public transportation systems on travel by dial-a-ride. *Transportation Research Record* (1557): 72–79.

- Berekhoven, Ludwig. 1983. *Der Dienstleistungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Berry, Leonard. 1986. Big Ideas in Services Marketing. *Journal of Consumer Marketing* (Spring 1986): 47–51.
- Berry, Leonard L., A. Parasuraman in Valarie A. Zeithaml. 1985. Quality Counts in Services, Too. *Business Horizons*, May-June 1985: 44–52.
- 1988. The Service-Quality Puzzle. *Business Horizons*, September-October, 1988: 35–43.
- Bitner, Mary Jo. 1990. Evaluating Service Encounters: The Effect of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing* 54 (april 1990): 69–82. Dostopno prek: <http://edtech2.tennessee.edu/projects/USDA/evaluatingse.pdf> (26. november 2015).
- Blair, M. M. 1995: *Ownership and control: Rethinking Corporate Governance for the twenty first century*. Washington: The Brookings Institution.
- Boesso, G. and Kumar, K. 2009. Stakeholder prioritization and reporting: evidence from Italy and the US. *Accounting Forum*, 33 (2): 162–175.
- Bolton R. N. In Drew J. H. 1991. A multiusage model of customers' assessment of service quality and value. *Journal of Consumer Research* 17 (marec): 375–85.
- Booms, B.H. in M.J. Bitner. 1981 Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms. V Marketing of Services, ur. J. Donnelly in W.R. George, 47–51. Chicago: American Marketing Association.
- Borden, Neil H. 1964. The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research* 4 (2): 2–7.
- Bouwman, H. 2002. *The sense and nonsense of Business Models*, *International Workshop on Business Models*, HEC Lausanne. 6p. cat. O, Projectcode: ICT.
- Brady, M.K., Voorhees, C.M., Cronin, J.J., & Bourdeau, B.L. 2006. The good guys don't always win: the effect of valence on service perceptions and consequences. *Journal of Services Marketing* 20 (2): 83–91.

Brake, Jenny F., Corinne Mulley in John D. Nelson. 2006. *Good Practice Guide for Demand Responsive Transport services using Telematics*. Newcastle upon Tyne: University of Newcastle upon Tyne. Dostopno prek: <http://s3-ap-southeast2.amazonaws.com/resources.farm1.mycms.me/transportconnect-orgau/Resources/PDF/DRT%20good%20practice%20guide%20UK%20paper.pdf> (26. november 2015).

--- in Steve Wright. 2007. Key lessons learned from recent experience with Flexible Transport Services. *Transport Policy* 14: 458–466. Dostopno prek: http://ac.els-cdn.com/S0967070X07000571/1-s2.0-S0967070X07000571-main.pdf?_tid=980c7e04-946c-11e5-9336-00000aab0f01&acdnat=1448563163_4e5dbd911d47901cba671f4449260f9b (26. november 2015).

Brookes, Richard. 1995. *Customer Satisfaction Research*. Amsterdam: Esomar.

Brown, Stephen W. in Teresa A. Swartz. 1989. A Gap Analysis of Professional Service Quality. *Journal of Marketing* (53): 92–98.

Bruni, M.E., F. Guerriero in P. Beraldi. 2014. Designing robust routes for demand-responsive transport systems. *Transportation Research Part E* 70: 1–16. Dostopno prek: Nuk.

BusinessLab. 2008. *An introduction to Demand Responsive Transport as a Mobility Solution in an Ageing Society*. Dostopno prek: https://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCAQFjAAahUKEwjgpODwlpfIAhUDvnIKHcl3AIk&url=http%3A%2F%2Fwww.activeage.org%2Fpublications%2Fdoc_download%2F13-an-introduction-to-demand-responsive-transport-rt&usg=AFQjCNGs8NjpWo7CSQ0Xuj_soPmFDfmQWQ&bvm=bv.106674449,d.bGQ (4. november 2015).

Carroll Archie B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review* 4 (4): 497–505.

Carroll, Archie B. 2015. Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics* 44 (1): 87–96. Dostopno prek: <https://media.terry.uga.edu/socrates/publications/2015/10/Carroll.2015.pdf> (22. februar 2016).

--- in Ann K. Buchholtz. 2000. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. ZDA: South-Western College Publishing.

--- 2009. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management, 7th Edition*. Mason, Ohio, ZDA: South-Western Cengage Learning. Dostopno prek: http://my.metadata.vn/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/MG32yqFOTLSUYXFv9OWPOg/content/Business_and_Society_Ethics_and_Stakeholder_Management_7th_Edition.pdf (22. februar 2016).

--- 2012. *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management, 8th Edition*. Mason, Ohio, ZDA: South-Western Cengage Learning. Dostopno prek: http://www.nelsonbrain.com/content/carroll53168_0538453168_02.01_chapter01.pdf (22. februar 2016).

Castellito, Linda M. 2009. TerraCycle Founder's Journey Started with Worm Poop. *USA Today, September (25)*: 5B.

CFI Group. 2013. *The American Customer Satisfaction Index (ACSI) Technology: A Methodological Primer*. Dostopno prek: https://www.qualtrics.com/wp-content/uploads/2014/09/CFI_ACSI_methodology_qualtrics.pdf (22. maj 2016).

--- 2014. *The American Customer Satisfaction Index*. Dostopno prek: https://www.qualtrics.com/wp-content/uploads/2014/09/CFI_ACSI_qualtrics.pdf (11. maj 2016).

Chevier, R., Liefoghe, A., Jourdan, L. in Dhaenens, C. 2012. Solving a dial-a-ride problem with a hybrid evolutionary multi-objective approach: application to demand responsive transport. *Applied Soft Computing 12 (4)*:1247–1258.

Cornelissen, Joep. 2005. *Corporate Communications. Theory and Practice*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.

Churchil, A. Gilbert, Jr. in Surprenant Carol. 1982. An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research, 19 (november)*: 491–504.

Combe, Colin. 2006. *Introduction to E-business Management and strategy*. Burlington: Butterworth-Heinemann. Dostopno prek: <http://www.kolegjifama.eu/materialet/Biblioteka%20Elektronike/Introduction%20to%20e-Business%20Management%20and%20Strategy.pdf> (24. december 2012).

Cornelissen, Joep. 2005. *Corporate communications : theory and practice*. London: Thousand Oaks.

Cronin, J.J., Brady, M.K. in Hult, G.T.M. 2000. Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing* 76 (2): 193–218.

--- in Taylor, S.A. 1992. Measuring service quality: A re-examination and extension. *Journal of Marketing* 56 (3): 56–68.

Currie, Graham, Tony Richardson, Paul Smyth, Dianne Vella-Brodrick, Julian Hine, Karen Lucas, Janet Stanley, Jenny Morrish, Ray Kinnear in John Stanley. 2010. Investigating links between transport disadvantage, social exclusion and well-being in Melbourne – Updated results. *Research in Transportation Economics* 1 (29): 287–295. Dostopno prek: Nuk.

Cvahte, Bojana. 2004. *Revščina in socialna izključenost oziroma vključenost*. Dostopno prek: <http://www.varuh-rs.si/publikacije-gradiva-izjave/govori-referati-in-clanki/novice/detajl/revscina-in-socialna-izkljucenost-oziroma-vkljucenost/?cHash=37cf5a26af> (16. maj 2016).

Davison, L., Enoch, M., Ryley, T., Quddus, M. in Wang, C. 2014. A survey of Demand Responsive Transport in Great Britain. *Transport Policy* 31: 47–54.

--- Marcus Enoch, Tim Ryley, Mohammed Quddus in Chao Wang. 2012. Identifying potential market niches for Demand Responsive Transport. *Research in Transportation Business & Management* (3): 50–61. Dostopno prek: Nuk.

Degeler, Andrii 2015. *Meet GoOpti, a BlaBlaCar rival that aims to compete with Uber*. Dostopno prek: <http://thenextweb.com/insider/2015/03/07/meet-goopti-blablacar-rival-goal-compete-uber/> (3. Oktober 2015).

Delbosc, Alexa in Graham Currie. 2011. Exploring the relative influences of transport disadvantage and social exclusion on well-being. *Transport Policy* 4 (18): 555–562. Dostopno prek: Nuk.

Dabholkar, P.A., Shepherd, C.D., in Thorpe, D.I. 2000. A comprehensive framework for service quality: An investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study. *Journal of Retailing* 76 (2): 139–173.

Drucker, Peter F. 1994. *The theory of the business*. Dostopno prek: <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business> (11. januar 2016).

Errico, Fausto, Teodor Gabriel Crainic, Federico Malucelli in Maddalena Nonato. 2013. A survey on planning semi-flexible transit systems: Methodological issues and a unifying framework. *Transportation Research Part C* 36: 324–338. Dostopno prek: Nuk.

Evropska komisija. 2005. *European regional and urban statistics – Reference guide*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/KS-BD-05-001-EN.pdf> (29. september 2015).

--- 2011. *WHITE PAPER – Roadmap to a Single European Transport Area – Towards a competitive and resource efficient transport system*. BELA KNJIGA – Načrt za enotni evropski prometni prostor – na poti h konkurenčnemu in z viri gospodarnemu prometnemu sistemu. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0144&from=EN> (30. september 2015).

--- Glavni direktorat za komunikacije. 2014. *Transport*. Dostopno prek: <http://bookshop.europa.eu/en/transport-pbNA0414871/> (30. september 2015).

Fageda, Xavier, Pere Suau-Sanchez in Keith J. Mason. 2015. The evolving low-cost business model: Network implications of fare bundling and connecting flights in Europe. *Journal of Air Transport Management* (42): 289-296. Dostopno prek: Nuk.

Fahey, Liam in V. K. Narayanan. 1986. *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. St.Paul: West, 28–30.

Federal Transit Administration. 2015. *National Transit Database Glossary*. Office of Budget and Policy. Dostopno prek:

<http://www.ntdprogram.gov/ntdprogram/Glossaries/pdf/Glossary2014.pdf> (22. november 2015).

Ferreira, Luis, Phil Charles in Clara Tether. 2007. Evaluating Flexible Transport Solutions. *Transportation Planning and Technology* 30 (2-3): 249–269. Dostopno prek: Nuk.

Financial Times Lexicon. 2016. *Definition of business model*. Dostopno prek: <http://lexicon.ft.com/Term?term=business-model> (9. februar 2016).

Finn, Brendan. 2012. Towards large-scale flexible transport services: A practical perspective from the domain of paratransit. *Research in Transportation Business & Management* (3): 39–49. Dostopno prek: Nuk.

Fitzsimmons J in Fitzsimmons M. J. 1994. *Service Management for Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.

Flexible transport solutions. Dostopno prek: <http://mobilitytoolbox.mobilnostniforum.si/FTS/FTS%20-%20Integration.pdf> (24. november 2015).

Freeman, R. Edward. 2010. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge university press, ponatis. Dostopno prek: <http://golibgen.io/view.php?id=544327> (1. marec 2016).

Fornell, C. in Johnson M. D. 1993. Differentiation as a basis for explaining customer satisfaction across industries. *Journal of Economic Psychology* 14: 681–696.

Gerič, Tjaša. 2010. *ORGANIZACIJA PREVOZA TOVORA*. Dostopno prek: http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/Strukturni_skladi/Gradiva/MUNUS2/MUNUS2_34Logistikatovornih.pdf

Gibson, Kevin. 2000. The Moral Basis of Stakeholder Theory. *Journal of Business Ethics* (26): 245–257. Dostopno prek: Nuk.

Girotra, Karan in Serguei Netessine. 2014. Four Paths to Business Model Innovation. *Harvard Business Review* July-August 2014. Dostopno prek: <https://hbr.org/2014/07/four-paths-to-business-model-innovation> (22. december 2015).

Golob, Katja. 2014. *Kdo je zares pomemben za družinska podjetja? Teorija vpliva deležnikov v slovenskih družinskih podjetjih*. Magistrsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska_dela_2/pdfs/mb22_golob-katja.pdf (13. oktober 2016).

Grisaffe, Douglas B. 2007. Questions about the ultimate question: conceptual considerations in evaluating reichheld's net promoter score (NPS). *JCS/D&CB* 20: 36-53.

GoOpti International. 2016a. *O nas*. Dostopno prek: <https://www.goopti.com/sl/o-goopti/o-nas> (20. marec 2016).

- 2016b. *GoOpti v številkah*. Dostopno prek: <https://www.goopti.com/sl/prednosti/goopti-v-stevilkah> (20. marec 2016).
- 2016c. *Prodajni partnerji*. Dostopno prek: <https://www.goopti.com/sl/o-goopti/prodajni-partnerji> (5. april 2016).
- 2016d. *Partnerska letališča*. Dostopno prek: <https://www.goopti.com/sl/o-goopti/partnerska-letalisca> (5. april 2016).
- 2016e. *Vsi naši prevozi*. Dostopno prek: <https://www.goopti.com/sl/prevozi> (20. marec 2016).
- 2016f. *GoOpti prevozi*. <https://www.goopti.com/sl/storitve/goopti-prevozi> (20. marec 2016).
- 2016g. *Poišči cenovno ugoden prevoz*. Dostopno prek: <https://www.goopti.com/sl/?cid=169107582&agid=10098581622&c=45546579102&k=goopti&gclid=CNU83Y6q0ssCFUgq0wodd4sHnQ> (20. marec 2016).
- 2016h. *Naše prednosti*. Dostopno prek: <https://www.goopti.com/sl/prednosti/nase-prednosti> (20. marec 2016).
- 2016i. *Vsi last minute prevozi*. Dostopno prek: <https://www.goopti.com/sl/last-minute-prevozi> (20. marec 2016).
- 2016j. *Poslovni račun GoOpti*. Dostopno prek: <https://www.goopti.com/sl/partnerji/poslovni-racun-goopti> (20. marec 2016).
- 2016k. *Program zvestobe*. Dostopno prek: <https://www.goopti.com/sl/partnerji/program-zvestobe> (20. marec 2016).
- 2016l. *Pripelji prijatelja*. Dostopno prek: <https://www.goopti.com/sl/partnerji/pripelji-prijatelja> (5. april 2016).
- 2016m. *Affiliate program*. Dostopno prek: <https://www.goopti.com/sl/partnerji/affiliate-program> (5. april 2016).
- 2016n. *Potovalni agenti*. Dostopno prek: <https://www.goopti.com/sl/partnerji/potovalni-agenti> (5. april 2016).

--- 2106o. *Hoteli*. Dostopno prek: <https://www.goopti.com/sl/partnerji/hoteli> (5. april 2016).

--- 2016p. *Naši standardi kakovosti*. Dostopno prek: <https://www.goopti.com/sl/prednosti/nasi-standardi-kakovosti> (10. april 2016).

---2016r. *Kontaktirajte GoOpti poslovalnico*. Dostopno prek: <https://www.goopti.com/sl/kontakt/si> (19. maj 2016).

Grammarist. Dostopno prek: <http://grammarist.com/usage/transport-transportation/> (8. december 2015)

Grosso, S., Higgins, J., Mageean, J. in Nelson, J.D. 2002. Demand responsive transport: towards best practice in rural applications. *Proceedings of the AET European Transport Conference*. Cambridge, UK. Dostopno prek: https://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiJ6_LF0vLMAhWIWBQKH R9BAxYQFggkMAA&url=http%3A%2F%2Fabstracts.aetransport.org%2Fpaper%2Fdownload%2Fid%2F15112&usg=AFQjCNFuWK7OJW-qfQPSmERLYC_AGQoFFQ&bvm=bv.122676328,d.bGs (16. marec 2016).

Grunig, James E. in Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. Philadelphia: Harcourt Brace Jovanovich College.

Haaker, T., Faber, E., and Bouwman, H. 2006. Balancing customer and network value in business models for mobile services. *International Journal of Mobile Communication* 4 (6).

Heskett, James L., W, Earl Sasser Jr. in Joe Wheeler. 2008. *Ownership Quotient: Putting the Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Hom, Willard. 2000. An Overview of Customer Satisfaction Models. V *RP Group Proceedings 2000*. Dostopno prek: <https://rpgroup.org/system/files/An%20Overview%20of%20Customer%20Satisfaction%20Models.pdf> (19. maj 2016).

Hummel, E., G. Slowinski, S. Matthews in E. Gilmont. 2010. Business models for collaborative research. *Research Technology Management* 53 (6): 51–54. Dostopno prek: Nuk.

Husted, Bryan W. 1998. Organizational Justice and the Management of Stakeholder Relations. *Journal of Business Ethics* 17 (6): 643–651.

Iacobucci, Dawn, Kent A. Grayson in Amy L. Ostrom. 1994. Calculus of service quality and customer satisfaction: theoretical and empirical differentiation and integration. V *Advances in services marketing and management: research and practice volume 3*, ur. Swartz, T., Bowen, D.E. in Brown, S.W., 1–67. JAI Press.

Investopedia. 2016. *Business model*. Dostopno prek: <http://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp> (9. februar 2016).

IPK International. 2014. *ITB World Travel Trends Report December 2014*. Berlin: Messe Berlin GmbH. Dostopno prek: http://www.itb-berlin.de/media/itb/itb_dl_all/itb_presse_all/WTTR_Report_2014_Web.pdf (10. oktober 2015).

Jakomin, L., R. Zelenika in M. Medeot. 2002. *Tehnologija prometa in transportni sistemi*. Portorož: Fakulteta za pomorstvo in promet.

Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Johnson, Michael D. in Fornell Claes. 1991. A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories. *Journal of Economic Psychology* 12: 267–286.

--- Nader Georg in Fornell Claes. 1996. Expectations, perceived performance, and customer satisfaction for a complex service: The case of bank loans. *Journal of Economic Psychology*, 17: 163–182.

--- Anders Gustafsson, Tor Wallin Andreassen, Line Lervik in Jaesung Cha 2000. The Evolution and Future of National Customer Satisfaction Index Models. *Journal of Economic Psychology* (v tisku). Dostopno prek: <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/35761/b203508x.0001.001.pdf?sequence=2> (14. marec 2016).

Jones, Thomas M., Will Felps in Gregory A. Bigley. 2007. Ethical Theory and Stakeholder-related Decisions: *The Role of Stakeholder Culture*. *Academy of Management Review* 32 (1): 137–155.

--- 2007. Ethical Theory and Stakeholder- Related Decisions: the Role of Stakeholder Culture. *Academy of Management Review* 32 (1): 137–155.

Kač, Špela. 2014. *Socialna izključenost starejših brezposelnih oseb*. Diplomsko naloga, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska_dela_1/pdfs/mb11_kac-spela.pdf (4. december 2015).

Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2007. Koncept deležnikov v teoriji podjetja in korporacijskega upravljanja. *Ekonomski demokracija* 6–7. Dostopno prek: <https://www.google.si/url?sa=t&ret=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj9aSwsaDLAhXCtRQKHWLtARwQFggqMAM&url=http%3A%2F%2Fwww.delavska-participacija.com%2Fpriloge%2FID070605.doc&usg=AFQjCNEs0vDLTC-ZskeoQPYmnzVJuOnH7Q&bvm=bv.115339255,d.bGQ> (1. marec 2016).

Kos, David. 2016. *Kaj načrtuje slovenski Uber*. Dostopno prek: <http://siol.net/novice/gospodarstvo/kaj-nacrtuje-slovenski-uber-405394> (30. marec 2016).

Košena, Urška. 2015. *Z novim modelom krajšajo razdalje do letališč in se širijo na tuje - EOL 103*. Dostopno prek: <http://www.zelenaslovenija.si/revija-eol-/aktualna-stevilka/logistika/3502-z-novim-modelom-krajsajo-razdalje-do-letalisc-in-se-sirijo-na-tuje-eol-103> (10. maj 2016).

Kotler, Philip. 1996. *Marketing Management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

--- 1998. *Marketing management -Trženjsko upravljanje*. Druga izdaja. Ljubljana: Slovenska knjiga.

--- 2002. *Marketing management, Millenium edition*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. Dostopno prek: <http://www.perspectiva.md/ro/files/biblioteca/Kotler-Marketing%20Management%20Millenium%20Edition.pdf> (11. maj 2016).

--- in Kevin Lane Keller. 2012. *Marketing Management 14th Edition*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. Dostopno prek: http://socioline.ru/files/5/283/kotler_keller_-_marketing_management_14th_edition.pdf (11. maj 2016).

Kramberger Anton 2011. *Global Trends in Servicisation and Comparative HRM in Europe*. Human Resources Management Practices in the Organisations of the Future. Svetlik, Stavrou

Costea, Kanjuo Mrčela et al. Plzeň: Čeněk, 2011. 26–71. Dostopno prek: http://works.bepress.com/anton_kramberger/4

Kwon, H.H., Trail, G.T. in Anderson, D. 2005. Are points of attachment necessary in predicting cognitive, affective, conative, or behavioral loyalty? A case analysis. *Sport Management Review* 8 (3): 255–270.

Lancaster K. 1971 *Consumer Demand: A New Approach*. New York: Columbia University Press.

Lewis Barbara R. 1995. *Measuring Consumer Expectation and Satisfaction*. Amsterdam: Esomar, str. 57-76.

--- in Mitchell V. W. 1990: Defining and measuring the quality of customer service. *Marketing Intelligence & Planning* 8 (6).

Lewis, Michael. 2001. *The new new thing*. Penguin books Company.

Li, Xiugang in Luca Quadrifoglio. 2010. Feeder transit services: Choosing between fixed and demand responsive policy. V *Applications of Advanced Technologies in Transportation: Selected papers from the 10th AATT Conference*, Transportation Research Part C 2010 18 (5): 770–78. Dostopno prek: Nuk.

Linder, J. in Cantrell, S. 2000. Changing Business Models: Surveying the Landscape. *Accenture Institute for Strategic Change*.

Lucas, Karen. 2011. Making the connections between transport disadvantage and the social exclusion of low income populations in the Tshwane Region of South Africa. *Journal of Transport Geography* 19: 1320–1334.

--- 2012. Transport and social exclusion: Where are we now? *Transport policy* (20): 105–113. Dostopno prek: Nuk.

Lundeen, Kylan. 2014. *5 Things You Should Know About Net Promoter Scores*. Dostopno prek: <https://www.qualtrics.com/blog/5-things-know-net-promoter-scores/> (19. maj 2016).

Mackoy, R. D. in Spreng, R.A. 1995. The Dimensionality of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: An Empirical Examination. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 8: 53–58.

Magretta, J. 1998. The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell. *Harvard Business Review* 76 (2): 73–84.

--- 2002. Why Business Models Matter, *Harvard Business Review* 80 (5): 86-92. Dostopno prek: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter> (22. december 2015).

Masson, Brian. 2008. *Demand Responsive Transport multi-modal solutions – a new strategy for Scotland?* Powerpoint prezentacija. University of Aberdeen. Dostopno prek: https://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCAQFjAAahUKEwiF6cj7kvfIAhWjvHIKHSCqApo&url=https%3A%2F%2Fwww.abdn.ac.uk%2Fctr%2Fdocuments%2F080312_BMassonseminar.ppt&usg=AFQjCNEHNO0T9tIvgycgbyLZnOQ8z-2Krg&bvm=bv.106674449,d.bGQ (4. november 2015).

Maunder, D., Venter, C., Rickert, T. in Sentinella, J., 2004. Improving transport access and mobility for people with disabilities. Research for Development, Department for International Development.

McCarthy, E. Jerome. 1999. *Basic Marketing: A Managerial Approach, 13th ed.* Homewood, IL: Irwin.

Medeot, M. 2005. *Prometni sistemi.* Novo Mesto: Šolski center Novo Mesto, Višja strokovna šola.

Meffert, Heribert -Bruhn, Manfred. 1995. *Dienstleistungsmarketing – Grundlagen, Konzepte, Methoden.* Wiesbaden: Gabler Verlag.

Morris, M., Schindehutte, M. in Allen, J. 2005. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, *Journal of Business Research*, 58 (6): 726–735.

Mutiso, Peter. 2015. *My Business Tricks.* Dostopno prek: <http://www.mybusinessstricks.com/2012/09/4-types-of-marketing-strategies-to-use.html> (4. november 2015).

Nelson, John in Brian Masson. 2009. *FLIPPER - improving the provision of flexible transport services*. Dostopno prek: <http://www.itsinternational.com/sections/transmart/features/flipper-improving-the-provision-of-flexible-transport-services/> (26. november 2015).

--- Wright, S., Masson, B., Ambrosino, G. in Naniopoulos, A., 2010. Recent developments in Flexible Transport Services. *Research in Transportation Economics* 29: 243–248.

Neven, An, Kris Braekers, Katrien Declercq, Geert Wets, Davy Janssens in Tom Bellemans. 2015. Assessing the impact of different policy decisions on the resource requirements of a Demand Responsive Transport system for persons with disabilities. *TransportPolicy* 44: 48–
Dostopno prek: Nuk.

Nguyen-Hoang, P. in Yeung, R. 2010. What is paratransit worth? *Transportation Research Part A: Policy and Practice* 44: 841–853.

Nuworsoo, C. 2009. *Providing Senior Citizen at Minimum Public Cost*. CA Final Report. SanBernardino: California Polytechnic State University, The Leonard Transportation Center.

Oblak, H. 2007. *Mednarodna poslovna logistika*. Skripta, Celje: Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko.

Olander, Stefan. 2006. *External Stakeholder Analysis in Construction Project Management*. Doktorska disertacija, Lund: Lund University. Dostopno prek: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.728&rep=rep1&type=pdf> (4. november 2015).

Oliver, R. L. 1980. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research* 17: 460–469.

--- 1981. Measurement and evaluation of satisfaction processes in retailing setting. *Journal of retailing* 57: 25–48.

--- 1993. Cognitive, affective and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of Research* 20: 418–30.

--- 1997. *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.

--- 1999. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing* 63 (Special issue): 33–44.

--- in De Sarbo W. S. 1998. Response Determinants in Satisfaction Judgements. *Journal of Consumer Research*, 14 (March 1998): str 495–507.

Osterwalder, A. 2005. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the AIS*, 15 (May): 1–25.

Ovans, Andrea. 2015. *What Is a Business Model?* Dostopno prek: <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model> (22. december 2015).

Palmatier, R.W., Dant, R.P., Grewal, D. in Evans, K.R. 2006. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta analysis. *Journal of Marketing* 70 (3): 136–153.

Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing* 49 (4): 41-50. Dostopno prek: <http://sistemas-humano-computacionais.wdfiles.com/local--files/capitulo:sistemas-de-servico/ServQual.PDF> (11. maj 2016).

--- 1988. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service. *Journal of Retailing* (64): 12–40.

--- 1994. Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for future research. *Journal of Marketing* 58 (1): 111–124.

Pavlakovič, Barbara. 2008. *Usklajevanje nasprotujočih si interesov deležnikov*. Diplomska naloga, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/pavlakovic-barbara.pdf> (2. marec 2016).

Paterson, Tony. 2014. *Auto ban: How Hamburg is taking cars off the road*. Dostopno prek: <http://www.independent.co.uk/news/world/europe/auto-ban-how-hamburg-is-taking-cars-off-the-road-9062461.html> (5. november 2015).

Pedret Cuscó, Vicenç. 2011. WHITE PAPER 2011. *Transunion Climate Change conference, 3 November 2011, Brussels*. Powerpoint prezentacija, Bruselj. Dostopno prek: [https://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB4QFjAAAhUKEwjGodfEmZ_IAhVEVSwKHRCWDI4&url=http%3A%2F%2Fwww.etf-europe.org%2Ffiles%2Fextranet%2F-75%2F32070%2FPresentation%2520Vincen%25C3%25A7%](https://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB4QFjAAAhUKEwjGodfEmZ_IAhVEVSwKHRCWDI4&url=http%3A%2F%2Fwww.etf-europe.org%2Ffiles%2Fextranet%2F-75%2F32070%2FPresentation%2520Vincen%25C3%25A7%2F)

2520Cusco%2520Transunion-DG%2520MOVE.ppt&usg=AFQjCNEwc-M349IOpgf6-w3h5RZ8AUJ9CQ (30. september 2011).

Pepevnik, A. 2008. *Logistični sistemi*. Projekt Impletum, Ministrstvo za šolstvo in šport.

Pirnat, Maša. 2015. *Problem odnosov med podjetji in strateško pomembnimi deležniki na slovenskem trgu*. Magistrsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska_dela_2/pdfs/mb22_pirnat-masa.pdf (2. marec 2016).

Pitamic, Nina. 2001. *Tržne strategije v slovenskih hitro rastočih podjetjih*. Diplomatska naloga, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. Dostopno prek: http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/pitamic76.pdf (4. november 2015).

Porter., Michael E. 1980. 2. poglavje. V *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Pritchard, John P., Filipe Moura, João de Abreu e Silva in Luis M. Martinez. 2014. Spatial analysis of transportation-related social exclusion in the Lisbon metropolitan area. *Procedia – Social and Behavioral Sciences 111*: 440–449. Dostopno prek: Nuk.

Prometni sistem. 2009. Dostopno prek: https://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwid7L7fq4nKAhWJDywkHX9zB_wQFgggMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.fpp.uni-lj.si%2Fmma_bin.php%3Fid%3D2010030922420405&usg=AFQjCNFOawrUZjeIdjr4Ubj3mpa2cbgVA&bvm=bv.110151844,d.bGg (1. december 2015)

Rajher, Bernarda. 2009. *Razvojni pomen določitve programsko-tržnih področij in poslovnih strategij za podjetje*. Magistrsko delo, Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomska-poslovna fakulteta Maribor. Dostopno prek: <http://old.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/rajher-bernarda-mag.pdf> (4. november 2015).

Rain Insight. 2014. *Rain Insight*. Dostopno prek: <http://www.raininsight.com/org1.html> (10. oktober 2015).

Rajala, R. in Westerlund, M. 2005. Business Models: A new perspective on knowledge-intensive services in the software industry. V *18th Bled eCommerce Conference eIntegration in Action*, 1–15. Bled, Slovenia.

Rappa, M. 2000. *Managing the Digital Enterprise*. Dostopno prek: <http://digitalenterprise.org/index.html> (17. maj 2016).

Rashidi, Taha Hossein in Abolfazl (Kouros) Mohammadian. 2011. A dynamic hazard-based system of equations of vehicle ownership with endogenous long-term decision factors incorporating group decision making. *Journal of Transport Geography* 6 (19): 1072-1080. Dostopno prek: Nuk.

Reberšak, Gorazd. 2006. *Analiza kakovosti turistične ponudbe na igralniški destinaciji Nova Gorica in možnosti razvoja destinacije*. Magistrsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. Dostopno prek: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/rebersak3105.pdf> (16. marec 2016).

Reichheld, Frederick F. 2003. The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review* (12). Dostopno prek: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow/ar/1> (7. marec 2016).

Reynolds, Scott J., Frank C. Schultz in David R. Hekman. 2006. Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constrains and Implications of Balancing Stakeholder Interests. *Journal of Business Ethics* 64: 285–301.

Rudolf, Lea. 2004. *Stanovanje in socialna izključenost – na ravni soseske*. Diplomaska naloga, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Rudolf-Lea.PDF> (4. december 2016).

Santos, João Amaral. 2013. *Proposal of a business model for a flexible transport service-case de study of Faro airport*. Dostopno prek: <https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/395145630122/Extended%20Abstract%20Jo%C3%A3o%20Amaral%20Santos.pdf> (4. november 2015).

Sarker, Md Atiqur Rahman, Chowdhury Golam Hossan in Laila Zaman. 2012. Sustainability and Growth of Low Cost Airlines: An Industry Analysis in Global Perspective. *American Journal of Business and Management* 3 (1): 162–171.

Satmetrix Systems. 2016. *The Net Promoter Score*. Dostopno prek: <https://www.netpromoter.com/know/> (19. maj 2016).

Silver, Hilary. 1994a. *Social exclusion and social soildarity: Three paradigms*. Ženeva: International institute for Labour Studies. Dostopno prek: http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/1994/94B09_187_engl.pdf (29. februar 2016).

--- 1994b. Social exclusion and social soildarity: Three paradigms. *International Labour Review* 133 (5-6): 531–578. Dostopno prek: [http://www.bristol.ac.uk/poverty/ESRCJSPS/downloads/research/uk/1%20UK-Poverty,%20Inequality%20and%20Social%20Exclusion%20\(General\)/Articles%20\(UK%20general\)/Silver-Social%20Exclusion%20and%20Social%20Solidarity.pdf](http://www.bristol.ac.uk/poverty/ESRCJSPS/downloads/research/uk/1%20UK-Poverty,%20Inequality%20and%20Social%20Exclusion%20(General)/Articles%20(UK%20general)/Silver-Social%20Exclusion%20and%20Social%20Solidarity.pdf) (29. februar 2016).

SNCF. 2013. *Mobility in Europe – 2013 report*. Dostopno prek: http://www.sncf.com/ressources/reports/mobility_in_europe_-_2013_report.pdf (2. september 2015)

Snoj, Boris. 1992. *Storitve v menjalnih procesih*. Doktorska disertacija. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Spreng R. A., ManKenzie S. B. in Olshavsky R. W. 1996. A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing*, 60 (3): 15–32.

Stähler, P. 2002. Business Models as a unit of analysis for strategizing. *Proceedings of 1st International Workshop on Business Models*. Lausanne, Switzerland.

Stephens, Keri K.; Malone, Patty Callish; Bailey, Christine M. 2005. Communicating with stakeholders during a crisis evaluating message strategies. *The Journal of Business Communication* 42 (4): 390–420.

Stropnik, Nada. 1994. Revščina: Teoretični pristopi in mere. *Slovenska ekonomska revija* 45 (5): 490–506.

Szaky, Tom. 2009. Revolution in a Bottle. *Portfolio Trade*.

Šimenc, Anže. 2012. *Možnost uvedbe potniških prevozov na poziv, študija povezave Kamnik – Vranksko – Kamnik*. Diplomaska naloga, Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za gradbeništvo. Dostopno prek: <https://dk.um.si/Dokument.php?id=29816> (19. maj 2016).

Šraj, Simona. 2005. *Merjenje organizacijske klime kot podlaga za izboljšanje uspešnosti poslovanja podjetja*. Magistrsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. Dostopno prek: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/sraj573.pdf> (19. maj 2016).

Šubic, Špela. 2011. *Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju*. Diplomaska naloga, Kranj: B&B Višja strokovna šola. Dostopno prek: http://www.bb.si/doc/diplome/Subic_Spela.pdf (16. marec 2016).

Tikkanen, H., Lamberg, J. A., Parvinen, P. in Kallunki, J. P. 2005. Managerial Cognition, Action and the Business Model of the Firm. *Management Decision* 43 (6): 789–809.

Trbanc, Martina, Ružica Boškić, Barbara Kobal in Liljana Rihter. 2003. *Socialna in ekonomska vključenost ranljivih skupin v Sloveniji – možni ukrepi za dvig zaposljivosti najbolj ranljivih kategorij težje zaposljivih in neaktivnih oseb*. Raziskovalno poročilo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/raziskava_vkljucevanje2.pdf (4. december 2015).

Tse K. David in Wilton C. Peter. 1988. Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension. *Journal of Marketing Research* (25 maj): 204–212.

Tunguz, Tomasz. 2014. *Four Important Data Points On Measuring Your Startup's Customer Happiness*. Dostopno prek: <http://tomtunguz.com/nps-benchmarks/> (19. maj 2016).

uSPEQ. 2015. *About Employee Climate Survey*. Dostopno prek: <https://www.uspeq.org/homePage.aspx?section=ecAbout> (10. oktober 2015).

Velaga, Nagendra R., John D. Nelson, Steve D. Wright in John H. Farrington. 2012. The Potential Role of Flexible Transport Services in Enhancing Rural Public Transport Provision. *Journal of public transportation* 1 (15): 111–131. Dostopno prek: <http://scholarcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1099&context=jpt> (16. marec 2016).

Vodopivec, Robert in Beti Godnič. 2015. Kakovost storitev in vloga ljudi. *Revija za univerzalno odličnost* 4 (3): 130–142. Dostopno prek: <http://www.fos.unm.si/media/pdf/RUO/2015%203/7.pdf> (16. marec 2016).

Wakefield, K.L. in Blodgett, J.G. 1996. The effect of servicescape on customers' behavioral intentions in leisure service settings. *Journal of Services Marketing* 10 (6): 45–61.

Weiss 2003 v golob 2014 deležniki

Waters, S. 2003. Reflections on the conference. *Conference on delivering flexible transport - showcasing the way forward*. Brisbane: Queensland Council of Social Services.

Westbrook R. A. in Reilly M. D. 1983. Value-percept disparity: An alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction. *Advances in Consumer Research* 10: 256–261.

WTO (world tourism organization). 2003. Dostopno prek: http://www.world-tourism.org/quality/quality_menu.htm (ni več dostopno, v Reberšak 2006).

Yajima, Masaru, Kunihiro Sakamotoa in Hisashi Kubota. 2013. Efficacy of bus service reorganization utilizing a hub-and-spoke topology and DRT to meet community needs: A case study of Tokigawa town. *IATSS Research* 37 (1): 49–60. Dostopno prek: Nuk.

Yoshida, Masayuki in Jeffrey D. James. 2010. Customer Satisfaction With Game and Service Experiences: Antecedents and Consequences. *Journal of Sport Management* 24: 338–361.

Zaplatar, Franci. 2011. *Spremljanje zadovoljstva strank*. Diplomaska naloga, Kranj: B&B Višja strokovna šola. Dostopno prek: http://www.bb.si/doc/diplome/Zaplatar_Franci-Spremljanje_zadovoljstva_strank.pdf (16. marec 2016).

Zeithaml, V.A., Berry, L.L. in Parasuraman, A. 1996. The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing* 60 (2): 31–46.

Zeithaml V.A. in Bittner M.J. 2000. *Services marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. New York: McGraw-Hill.

Zhang, J.J., Smith, D.W., Pease, D.G. in Lam, E.T.C. 1998. Dimensions of spectator satisfaction toward support programs of professional hockey games. *International Sports Journal* 2 (2): 1–17.

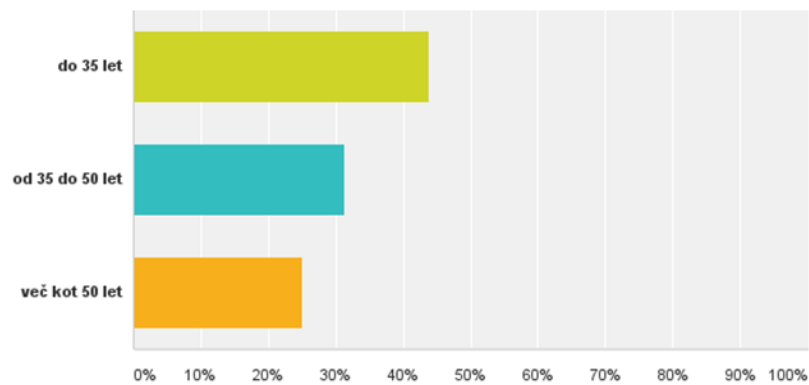
A) Priloga: anketa o zadovoljstvu voznikov

V tej prilogi so prikazani odgovori na relevantna vprašanja (vprašanje 2 – 21) iz ankete o zadovoljstvu voznikov (poglavje Anketa o zadovoljstvu voznikov, stran 121). Vse slike so vzete iz internega gradiva GoOpti, ki zaradi varovanja poslovnih skrivnosti ni objavljeno.

Slika A.1: Starost voznikov, vprašanje 2 (Anketa med vozniki, 2015, n=64, GoOpti).

Q2: Kako mladi ste?

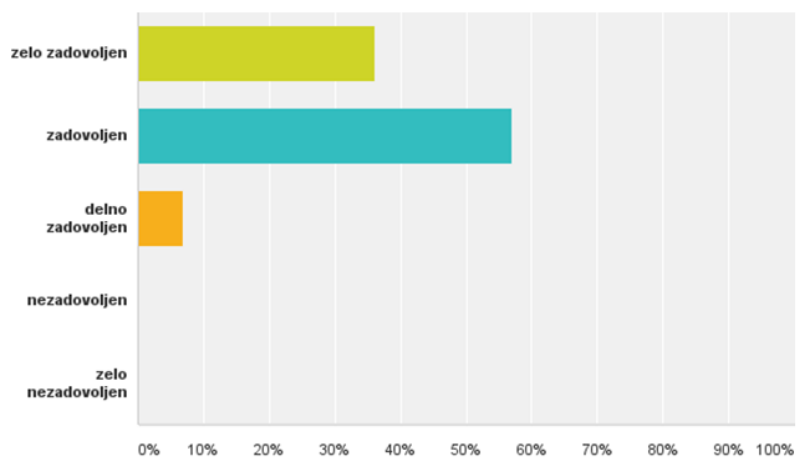
Answered: 64 Skipped: 0



Slika A.2: Zadovoljstvo z vozili, vprašanje 3 (Anketa med vozniki, 2015, n=58, GoOpti).

Q3: Ali ste zadovoljni z GoOpti vozili, ki jih vozite?

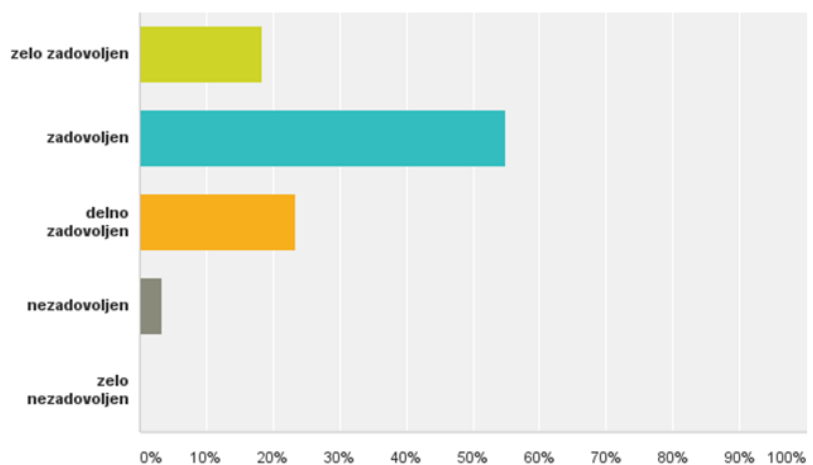
Answered: 58 Skipped: 6



Slika A.3: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 4 (n=60, GoOpti).

Q4: Ali ste zadovoljni z delovnimi pogoji na poti?

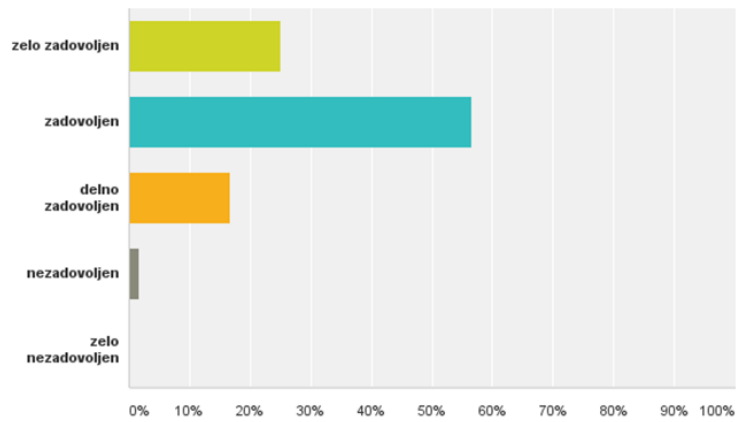
Answered: 60 Skipped: 4



Slika A.4: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 5 (n=60, GoOpti).

Q5: Ali ste zadovoljni z opremo v GoOpti vozil?

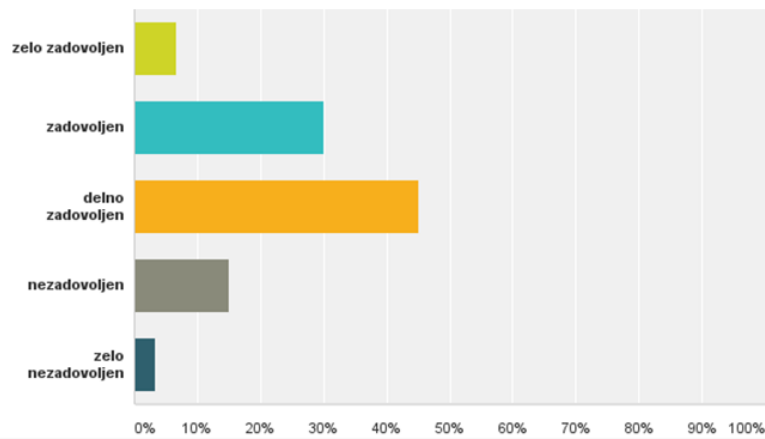
Answered: 60 Skipped: 4



Slika A.5: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 6 (n=60, GoOpti).

Q6: Ali ste zadovoljni s kakovostjo občasno najetih vozil?

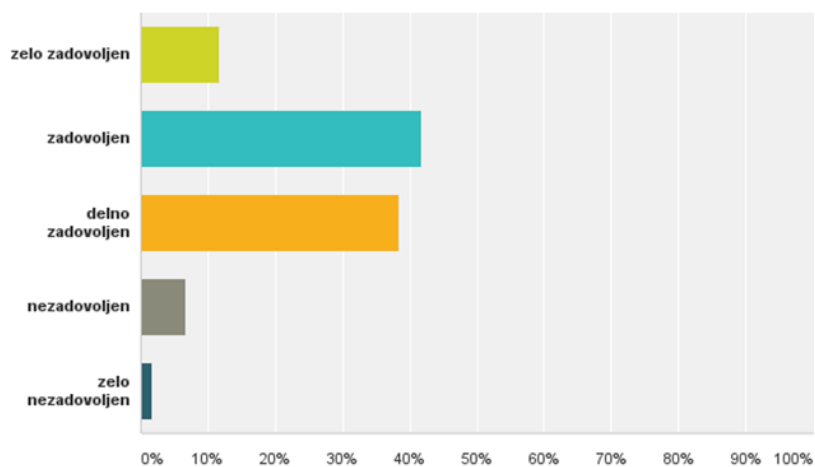
Answered: 60 Skipped: 4



Slika A.6: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 7 (n=60, GoOpti).

Q7: Ali ste zadovoljni z organizacijo delovnih procesov?

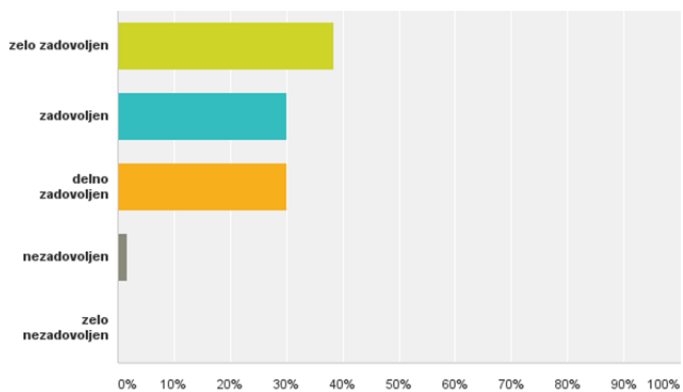
Answered: 60 Skipped: 4



Slika A.7: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 8 (n=60, GoOpti).

Q8: Ali ste zadovoljni s podporo, ki vam jo nudi operativa (kadar jo potrebujete)?

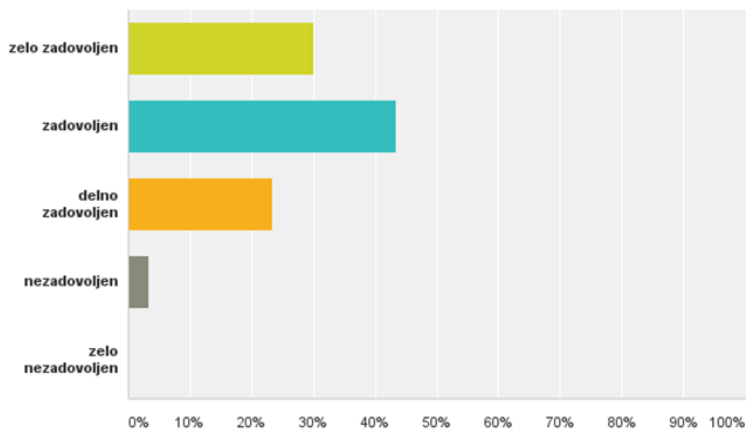
Answered: 60 Skipped: 4



Slika A.8: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 9 (n=60, GoOpti).

Q9: Ali ste zadovoljni s komunikacijo, ki jo imate z neposredno nadrejenim?

Answered: 60 Skipped: 4

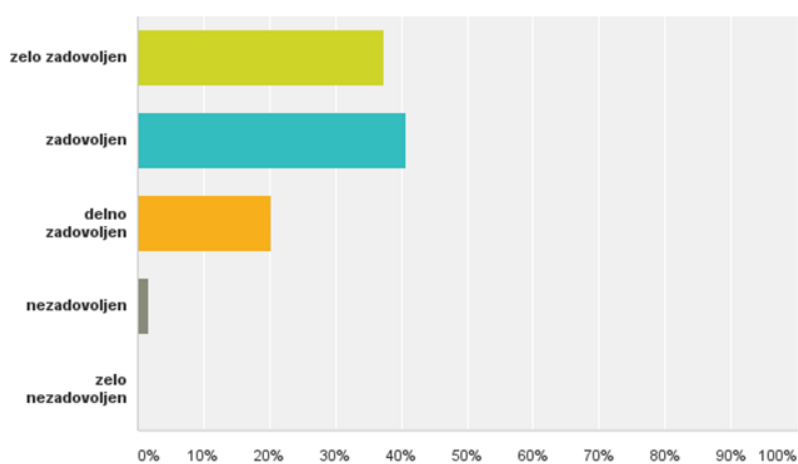


Vprašanje 10 je imelo tip odgovorov da/ne in zato ni bilo potrebe, da bi ga predstavili grafično.

Slika A.9: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 11 (n=59, GoOpti).

Q11: Ali ste zadovoljni z zgledom vodstva GoOpti?

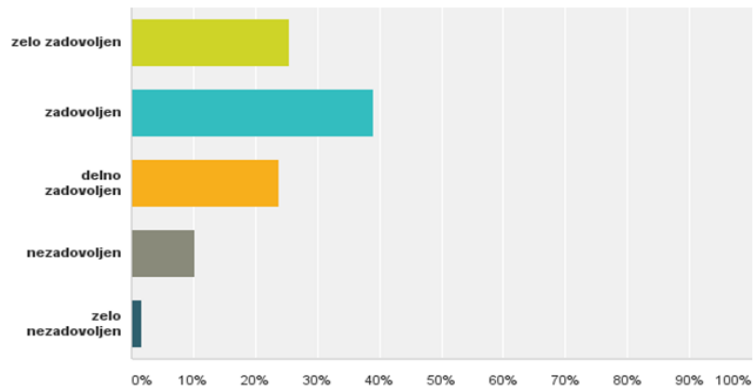
Answered: 59 Skipped: 5



Slika A.10: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 12 (n=59, GoOpti).

Q12: Ali ste zadovoljni s komunikacijo, ki jo imate z vodstvom GoOpti?

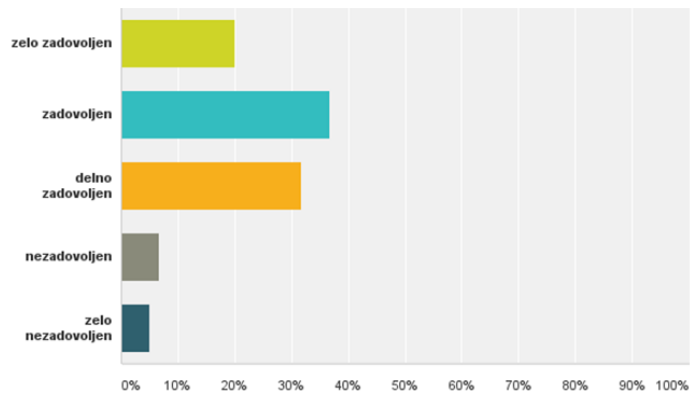
Answered: 59 Skipped: 5



Slika A.11: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 13 (n=60, GoOpti).

Q13: Ali ste zadovoljni z informiranjem o GoOpti s strani vodstva?

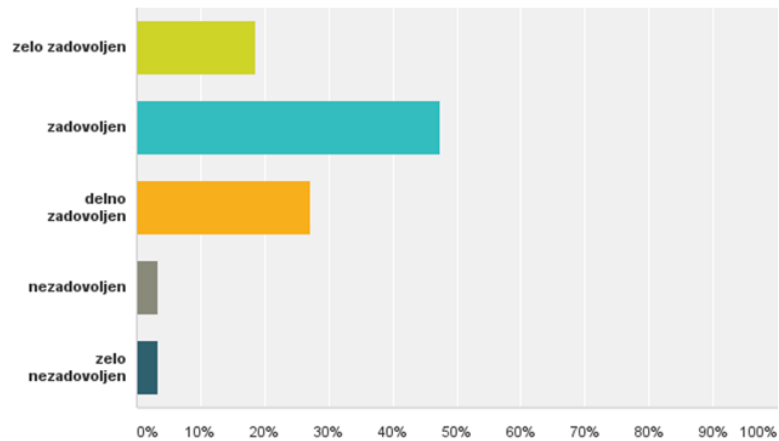
Answered: 60 Skipped: 4



Slika A.12: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 14 (n=60, GoOpti).

Q14: Ali ste zadovoljni z vašim statusom v GoOpti?

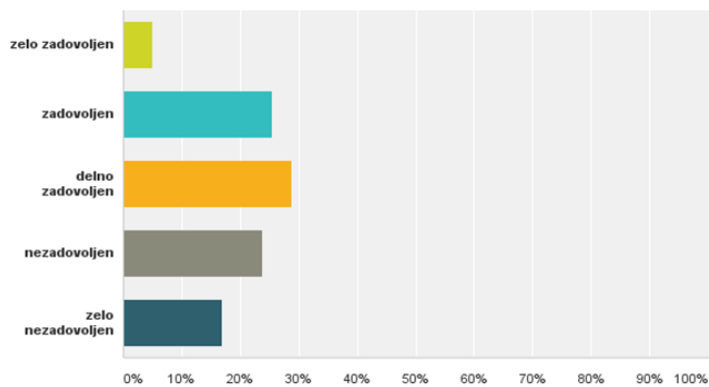
Answered: 59 Skipped: 5



Slika A.13: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 15 (n=59, GoOpti).

Q15: Ali ste zadovoljni s sistemom nagrajevanja voznikov GoOpti?

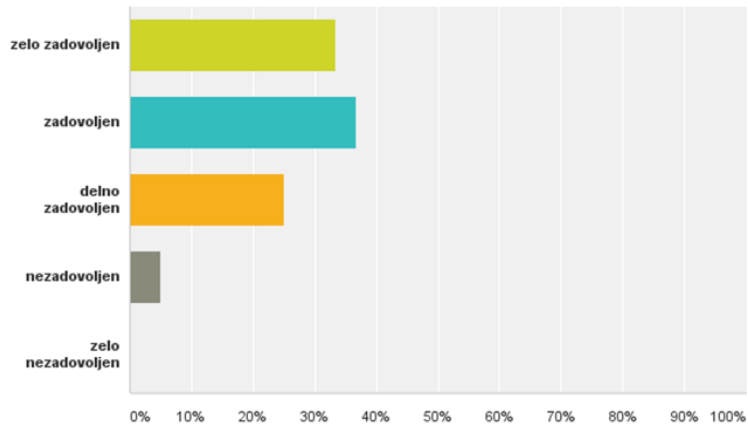
Answered: 59 Skipped: 5



Slika A.14: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 16 (n=60, GoOpti).

Q16: Ali ste zadovoljni z delovnim mestom in samim delom v GoOpti?

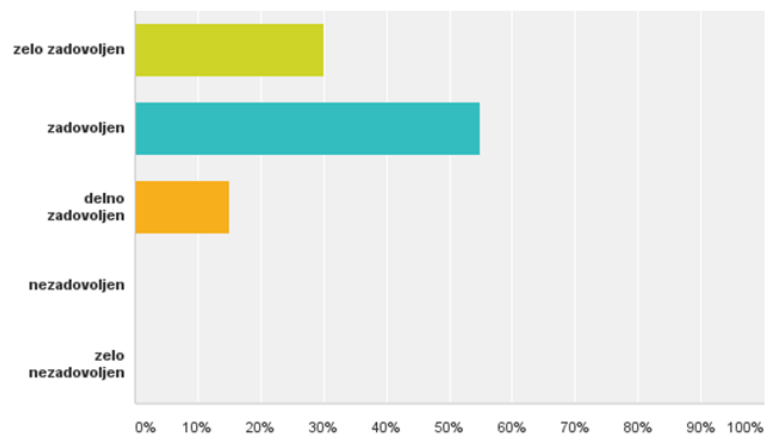
Answered: 60 Skipped: 4



Slika A.15: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 17 (n=60, GoOpti).

Q17: Ali ste zadovoljni z ožjimi sodelavci?

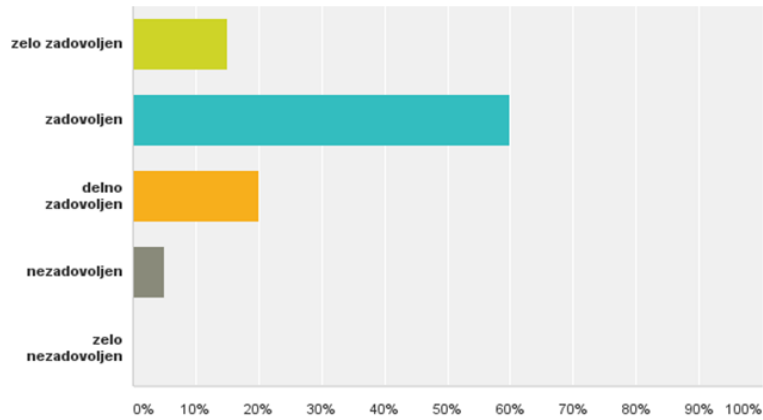
Answered: 60 Skipped: 4



Slika A.16: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 18 (n=60, GoOpti).

Q18: Ali ste zadovoljni z osebnimi odnosi?

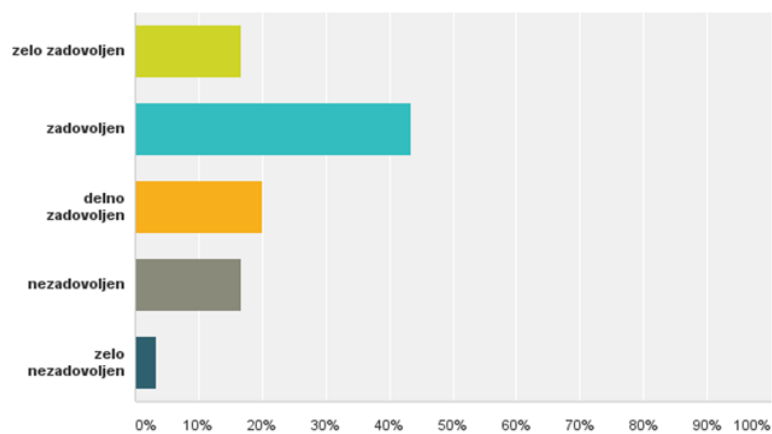
Answered: 60 Skipped: 4



Slika A.17: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 19 (n=60, GoOpti).

Q19: Ali ste zadovoljni z možnostmi za usposabljanje, izobraževanje in strokovni razvoj?

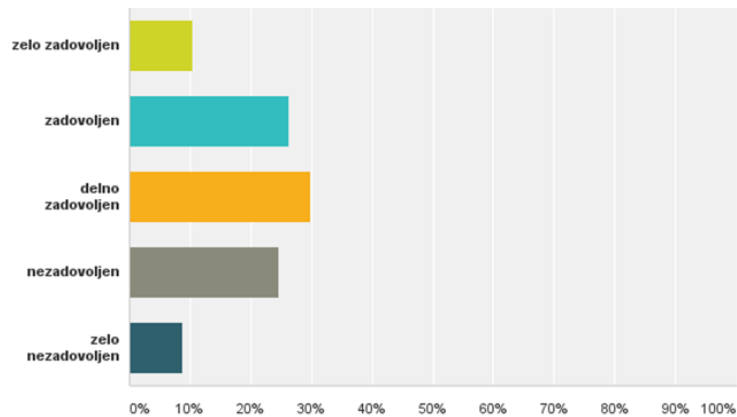
Answered: 60 Skipped: 4



Slika A.18: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 20 (n=57, GoOpti).

Q20: Ali ste zadovoljni z možnostmi napredovanja in razvojem delovne kariere?

Answered: 57 Skipped: 7



Slika A.19: relativne frekvence odgovorov na vprašanje 21 (n=60, GoOpti).

Q21: Ali ste zadovoljni s plačilom za opravljeno delo?

Answered: 60 Skipped: 4

