

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA VSTOPA NOVEGA LOGISTIČNEGA PONUDNIKA NA
MAROŠKI TRG**

Ljubljana, oktober 2017

KATJA PAVLIN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Katja Pavlin, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza vstopa novega logističnega ponudnika na maroški trg, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Jure Erjavcem.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 23.10.2017.

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 STRATEGIJA VSTOPA	3
1.1 Ovire pri vstopu	4
1.2 Analiza trga in ocenjevanje povpraševanja	5
1.3 Cenovne strategije.....	6
1.4 Oblikovanje strategije vstopa.....	7
2 MODELI VSTOPA NA TRG	8
3 METODE ZA OCENO VSTOPA NA NOV TRG	9
3.1 Porterjeva analiza petih silnic privlačnosti panoge.....	10
3.2 SWOT analiza.....	12
3.3 PEST analiza.....	12
4 ZAGON PODJETJA IN POSLOVNI NAČRT.....	13
5 PREDSTAVITEV LOGISTIKE KOT GLAVNE AKTIVNOSTI LOGISTIČNEGA PONUDNIKA.....	14
5.1 Logistični posrednik in motiv za sodelovanje	15
5.2 Operativa logističnega podjetja.....	16
6 PREDSTAVITEV RAZISKOVANEGA TRGA – MAROKO.....	17
6.1 Predstavitev Maroka.....	17
6.2 Strateški položaj.....	19
6.3 Infrastruktura	20
6.4 Jezik, kultura in vera	21
6.5 Prednosti poslovanja v Maroku	22
7 ANALIZA DOBLJENIH REZULTATOV VPRAŠALNIKA	23
8 ANALIZA TRGA MAROKA	27
8.1 Porterjeva analiza privlačnosti panoge.....	28
8.2 SWOT analiza.....	29
8.3 PEST analiza.....	31
8.3.1 Ekonomski dejavniki.....	31
8.3.2 Politični dejavniki	32

8.3.3	Družbeni dejavniki	33
8.3.4	Tehnološki dejavniki	33
9	STRATEGIJA VSTOPA NA TRG MAROKO.....	34
9.1	Izbrana strategija vstopa.....	34
9.2	Vstopne ovire	35
9.3	Cenovna strategija	36
9.3.1	Segmentacija kupcev	36
9.3.2	Cene dobaviteljev	37
9.3.3	Cenovne vojne.....	37
10	STRATEŠKI IN INOVATIVEN VSTOP NA NOV TRG.....	38
10.1	Strategija managementa	38
10.2	Sprejemanje odločitev pri postavljanju cen	39
10.3	Konkurenčne prednosti	39
10.4	E-storitve: uporaba platforme.....	40
11	ZAGON LOGISTIČNEGA PODJETJA NA TRG MAROKA	43
11.1	Poslovni model v obliki vitkega okvira	45
11.2	Management in pomembnost organizacijske kulture podjetja	48
11.3	Strategija uporabe informacij	50
	SKLEP	51
	LITERATURA IN VIRI	53
	PRILOGA	
	KAZALO TABEL	
	Tabela 1: SWOT analiza.....	30
	KAZALO SLIK	
	Slika 1: Sekvence vstopanja na tuje trge	7
	Slika 2: Porterjeva analiza petih silnic privlačnosti panoge	11
	Slika 3: Povezave proste trgovinske izmenjave.....	18

Slika 4: Maroko	19
Slika 5: Glavna maroška pristanišča in letališča	21
Slika 6: Trgovinska bilanca Maroka	24
Slika 7: Vprašanja z vprašalnika	26
Slika 8: Porterjeva analiza privlačnosti panoge.....	29
Slika 9: Predloga platforme.....	42
Slika 10: Predloga platforme določene pošiljke.....	43
Slika 11: Ribji diagram vzpostavitve podjetja na novi trg.....	44
Slika 12: Model vitkega okvira	46

UVOD

Predmet obravnave predstavlja vstop na nov trg, in sicer vstop novonastalega podjetja, ki ponuja logistične storitve na trg Maroka. V povezavi s tem želimo poiskati obstoječo literaturo in predvideti, na kaj morajo biti podjetja pozorna ob vstopu na omenjeni trg. Pri vstopu na nov trg je treba preveriti vse potencialne ovire oz. scenarije, ki bi lahko nastopili ob vstopu ali po vstopu. Vstopajoči ponudnik lahko uporabi več različnih vrst informacij, kot so informacije o že delujočih ponudnikih, vključno s preteklimi praksami oblikovanja cen in stroškov. Od tega, kako se bo obnašala konkurenca po našem vstopu, pa do analize nepovratnih stroškov, ki lahko nastanejo ob vstopu. Oboje predstavlja potencialne ovire za vstop (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2013). Vstop je razširjen v vseh panogah, avtorji pa ločijo med več različnimi vstopnimi oblikami, ki so predstavljene v nadaljevanju. Vstopajoče podjetje je lahko novo nastalo podjetje ali pa že obstoječe podjetje, ki se širi na nov trg. Stroški vstopa in ustrezen strateški odziv pa se razlikujeta glede na to, ali je vstopajoče podjetje novo ali že obstoječe (Besanko et al., 2013).

Po vstopu mora podjetje trg tudi osvojiti. Ključni za osvojitev trga sta primerna raziskava trga in izbrana strategija. Če podjetje prodaja nekaj, kar nikomur ni v interesu, nima smisla, da je na trgu. Podjetja, ki so že na izbranem trgu, nam lahko povzročijo težave ob ohranjanju položaja, saj jim z vstopom na panogo odvzamemo tržni delež in posledično znižamo prodajne cene. Največkrat izberejo strategijo znižanja cen, ki se jim mora vstopajoče podjetje prilagoditi, drugače nima smisla tekmovati. Medtem mora podjetje ohranяти kakovost storitve in se redno izboljševati (Pienaar & Vogt, 2012, str. 352–382).

Analiza trga je podprta z analizo petih silnic, ki vključuje specifična vprašanja glede vsake silnice: potencialni kandidati za vstop, moč dobaviteljev, moč kupcev, substituti in konkurenti v panogi. Predstavljena je tudi SWOT analiza, uporaben element, ki ga je treba vključiti v poslovni načrt. Slednja predstavlja prednosti in slabosti podjetja (interni faktorji) in prouči zunanje faktorje, kot so priložnosti in nevarnosti. Prav tako se bomo osredotočili na dejstvo, da mnogi že iščejo in izvajajo nove tehnologije pri poslovanju in vstopu v to panogo. Kot enega pomembnejših dejavnikov bi želeli izpostaviti tehnološki vidik PEST analize. Opredelitev stopnje uporabe tehnologije nam bo omogočila široko uporabna PEST oziroma PESTEL analiza, ki kategorizira faktorje med 4 ali 6 elementov, ki so politični, ekonomski, socialni, tehnološki, pravni in okoljski vidik (Butler, 2000).

Problematika raziskave se navezuje na raziskavo vstopa od analize oz. raziskave trga, vsi dejavniki, ki lahko vplivajo na vstop, možne priložnosti in nevarnosti ter vpliv notranjih in zunanjih faktorjev. Prav tako predvidevamo, da bo na uspešnost delovanja podjetja vplivala tudi kultura Maroka. Kraljevina Maroko je obmorska država v severozahodni Afriki, arabske kulture in islamske vere. S prerokom Mohamedom je vera islam povečala arabsko tradicijo, v meri, da je moralno vodenje bolj jasno določeno, kot je tudi navedeno v Koranu in v zakonu Shari, ki ga spremlja (Hickson & Pugh, 2001). Strateško lociran in

ne daleč stran od evropskih mest je Maroko ena izmed najbolj dinamičnih držav na afriškem kontinentu. Maroko ponuja številne prednosti za izvajanje mednarodnega poslovanja, prav tako pa je postala popularna destinacija za novonastala podjetja. Maroko podpirajo izobražena in prilagodljiva delovna sila, poslovno prijazni zakoni in ureditve ter stabilno politično okolje in infrastruktura, ki podpira izmenjavo in učinkovito premikanje blaga (RSM International Assosiation, 2011).

Ne nazadnje si bomo pogledali tudi pomen same panoge, s katero bi se kot novo vstopajoče podjetje ukvarjali. Pienaar in Vogt (2012, str. 6) navajata, da poslovna logistika predstavlja vhodno gibanje surovin in materiala ter izhodno gibanje končnih izdelkov. Njen cilj je dobava končnih proizvodov do točke, kjer so proizvodi potrebni, v času, ko so zahtevani ter na najbolj ekonomičen način.

Postavili smo osrednje raziskovalno vprašanje, na katerega bomo lahko odgovorili, ko bomo dosegli vse postavljene cilje:

- Katera strategija je najbolj primerna za vstop novega logističnega podjetja na maroški trg?

Osrednje vprašanje pa bomo podprli z naslednjimi podvprašanji:

- Kako vstopiti na tuji trg? Kateri so temeljni koraki ob vstopu?
- Kateri (notranji in zunanji) dejavniki bi lahko vplivali na vstop?
- Kako nastopiti?
- Kakšno strategijo uporabiti za obstoj?

Namen raziskave je proučiti in spoznati maroški trg, preveriti priložnosti vstopa in delovanja na omenjenem trgu. Zajeti vse relevantne podatke pri analiziranju področij in pravilno odgovoriti na dano osrednje raziskovalno vprašanje in ga podpreti s podvprašanji. Raziskati želimo, kakšno je povpraševanje po logističnih storitvah, koliko bi znašala investicija ter katere dejavnike je treba upoštevati, saj lahko vplivajo na vstop in obstoj. Vse to so vprašanja, na katera želimo med raziskavo odgovoriti z namenom, da proučimo čim več relevantne domače in predvsem tuje strokovne literature. Tako bomo lahko tudi bližje ideji o dejanskem zagonu podjetja, namreč postaviti želimo nekaj splošnih smernic, ki bi bile več kot dobrodošle za novo nastalo vstopajoče podjetje.

Z raziskavo želimo preveriti in spoznati vsa področja, ki so relevantna pri vstopu in zagonu novega podjetja na nov trg. Preveriti, kako na ta trg vstopiti in kakšni so temeljni koraki ob vstopu na trg. Cilj je raziskati povpraševanje po logističnih storitvah v vstopajočem trgu. Prav tako želimo preveriti, kako na trgu nastopiti in kakšno strategijo uporabiti za obstoj. Prav zaradi cilja postavitve primerne strategije vstopa novega logističnega podjetja na

maroški trg, se želimo osredotočiti tudi na tehnologijo, ki bi pripomogla k bolj učinkovitemu in bolj privlačnemu poslovanju.

Delo opredeljujeta teoretično raziskovanje vključevanja na trg in odkrivanje značilnosti panoge ter raziskovalni pristop ocenjevanja opazovanega trga glede na izbrano panogo. S teoretičnim raziskovalnim pristopom se bomo lahko predvsem osredotočili na obstoječo literaturo in vire ter tako raziskave avtorjev med seboj primerjali, da pridemo do primernega sklepa. S teoretično raziskavo bomo preverili, na kaj vse moramo biti pozorni pri vstopu na nov trg in pri samem zagonu podjetja na novem trgu. Prav tako bomo preverili, katera projektna orodja lahko uporabimo v naši raziskavi, s katerimi lahko določimo zunanje in notranje vplivne dejavnike.

S kvalitativno metodo zbiranja podatkov, zapisanih primerov in opisov želimo preveriti, kako konkretno se opazovani trg obnaša, da bomo lahko v najboljši meri določili pravilno strategijo vstopa, cenovno strategijo ter oceno povpraševanja. Z analizo trga in panoge, in sicer z metodo analize vsebin, preverimo ozadje panoge ter tako lažje opredelimo, ali je trg dovolj potencialen in odprt za naš vstop. Vse skupaj pa lahko povzamemo z uporabo metode opazovanja, ker gre za opazovanje ekonomskih pojavov, konkretno za opazovanje pojavov na raziskanem trgu Maroka in v tej specifični panogi.

Raziskavo podpira tudi vprašalnik, ki je sestavljen iz relevantnih vprašanj za potencialne stranke v Maroku. Z vprašalnikom se želimo približati oceni povpraševanja po logističnih storitvah in preveriti, kako tehnološko napredne in prilagodljive so potencialne stranke.

Zadnji korak predstavlja interpretacija zbranih ugotovitev in rezultatov, kjer se vprašamo, ali smo zajeli vse potrebno, črpamo tudi iz lastnih izkušenj in osebne kulture ter uporabimo različne modele in tako celoto zajamemo v smiselno rešitev.

1 STRATEGIJA VSTOPA

Vstop na trg je aktivnost razširjena med večino panog in zavzema dve različni obliki. Vstopajoči je lahko novo podjetje, tako, ki še ni obstajalo, preden je vstopilo na trg. Vstopajoči je lahko tudi že obstoječe podjetje, ki je že aktivno na nekem trgu, pa se je odločilo za diverzifikacijo na drug trg oziroma gre na trg z drugo ponudbo. Razlikovanje med obliko vstopa je pomembno, saj lahko vpliva na stroške vstopa in strategije ustreznega odziva (Besanko et al., 2013, str. 197). Tako vstopajoče podjetje kot obstoječe podjetje na trgu oziroma njegov konkurent, sta vključena v dogajanje in morata ustrezno reagirati glede na nasprotnika in trg. Seveda mora biti vstopajoči polno aktiven, saj gre za njegovo preživetje, že stacionirano podjetje na trgu pa mora biti pozorno, da zaradi novo vstopajočega podjetja ne propade oziroma, da mu ne ukrade previsokega tržnega deleža. Kar prepreči ali oteži podjetju do vstopa, imenujemo ovire pri vstopu.

1.1 Ovire pri vstopu

Uspešne ovire pri vstopu omogočajo konkurentom pozitivni ekonomski zaslužek, medtem ko povzročijo vstopajočim podjetjem neprofitno poslovanje v industriji. Besanko et al. (2013, str. 199) ločijo vstopne ovire, ki so lahko strukturne ali strateške oblike. Strukturne vstopne ovire so tiste, ki omogočajo konkurentu stroškovne in trženjske prednosti ali, ko ima ta upravičene koristi zakonodaje in predpisov. Strateške vstopne ovire pa so posledica obrambe obstoječega podjetja na trgu oziroma konkurenta, ki prevzame agresivne ukrepe za težaven ali onemogočen vstop vstopajočega. Ne glede na to, ali so ovire strateške ali strukturne, vstopajočemu podjetju dvignejo nepovrnjene vstopne stroške ali pa zmanjšajo bodočo profitabilnost.

Ekonomist Joseph Bain zagovarja, da so lahko vstopne ovire strateške ali strukturne in ali lahko obstoječa podjetja izkoristijo položaj za zaslužek ob uporabi strategij ovire vstopa. Bain loči tri tipe vstopnih oblik, in sicer onemogočen vstop, kjer obstoječemu podjetju ni treba storiti ničesar, da oteži ali prepreči vstop. To velja v primeru, da gre za produkcijo z visokimi vstopnimi nepovratnimi stroški ali za nizko donosnost po vstopu, zaradi značilnosti panoge. Naslednji predstavlja prost vstop, kjer so vstopne ovire nizke oziroma se obstoječemu podjetju ne splača preprečevati vstopa, saj stroški preprečevanja vstopa presegajo koristi v primerjavi s scenarijem, da vstop prepreči. Zadnji predstavlja oviran vstop, kjer obstoječe podjetje uporabi strategijo, ki vstopajočemu prepreči ali oteži vstop. V ta sklop ovir pri vstopu spada tudi strategija predatorstva, ki je podrobneje opisana v poglavju izbire strategije (Besanko et al., 2013, str. 199). Na tem mestu bi že lahko omenili Porterjevo analizo, ki ponazarja rivalstvo med konkurenti in stopnjo privlačnosti petih določenih silnic. Analizo smo zaradi poudarka na analizi trga vključili v poglavje metod za ocenjevanje vstopa na nov trg, saj se dopolnjuje s SWOT in PEST analizo.

Koman (2017) navaja, da med strukturne vstopne ovire spadajo nadzor bistvenih proizvodnih dejavnikov, ekonomija obsega in ekonomija povezanih proizvodov ter trženjske prednosti obstoječih podjetij. Pri prvi obliki ovir imajo obstoječa podjetja nadzor nad omejenimi proizvodnimi dejavniki. Kadar so v panogi prisotne ekonomije obsega, morajo obstoječa podjetja doseči visok tržni delež, da so lahko dobičkonosna. Dodatno znižanje cen predstavlja enega izmed strateških odzivov obstoječih podjetij, zato lahko v primeru vstopa sledi intenzivna cenovna konkurenca. Pri ekonomijah proizvodov je lahko podjetje prav tako stroškovno učinkovito. Te teme se v raziskavi ne bomo dotikali, saj se osredotočamo samo na teorijo podjetij, ki ponujajo storitve in ne izdelkov. Vsekakor lahko tukaj omenimo, da lahko podjetje, ki že ima ugledno ime, koristi svoj položaj in s tem lažje prodre na trg. Tak način vstopanja predstavlja izkoriščanje trženjskih prednosti. Velja pa tudi, da je s trženjskimi prednostmi obstoječemu podjetju omogočen boljši pogajalski izhodiščni položaj.

Koman (2017) navaja tudi strateške ovire, med katere spadajo aktivnosti podjetja s povečanjem kapacitet, postavljanjem limitnih cen in predatorstvom. Da te strategije delujejo, mora obstoječe podjetje zavesti vstopajoče podjetje z idejo o pričakovanih vstopajočega podjetja o konkurenci v panogi. To pomeni, da je odprtost trga vstopajočemu podjetju zavajajoča, saj lahko vse kaže na to, da so cene prenizke za njegovo profitabilnost, čeprav to ne drži.

1.2 Analiza trga in ocenjevanje povpraševanja

Trg, na katerega podjetje vstopa, je treba raziskati in analizirati. Butler (2000, str. 30) loči pomembnosti, ki so narava in velikost trga, kako se vstopi, kdo so konkurenti in kakšne so njihove storitve in cene v primerjavi z nami. Tržne raziskave in analize se je treba smiselno lotiti. Tržna raziskava bi morala biti sestavljena iz šestih elementov: merjenje povpraševanja kupcev, identifikacija trendov, analiza vedenja kupcev, analiza vedenja konkurentov, določitev ciljnih trgov in določiti prodajne potenciale (Griffin, 2017).

»Ocenjevanje povpraševanja in napovedovanje povpraševanja je zelo pogosto orodje, ki ga uporabljajo podjetja, da bi zmanjšala negotovost svojega poslovanja« (Domadenik & Prašnikar, 2005, str. 118). Ko si podjetje pomaga z ocenjevanjem povpraševanja, lahko pričakuje, da dobi informacije in oceno zahteve aktualnih oziroma potencialnih strank. Povpraševanje lahko ocenimo na različne načine. Debeljak in Prašnikar (1998, str. 130) opredeljujeta namen ocenjevanja, ki je poiskati zvezo med obsegom povpraševanja in dejavniki povpraševanja. Dejavnike povpraševanja delita na vplivne in nevplivne dejavnike. Vplivni dejavniki, kot so cena, način in obseg trženja, način prodaje idr., ki imajo neposredni vpliv na povpraševanje. In nevplivni dejavniki, ki nimajo neposrednega vpliva, kot so dohodek potrošnikov, cene substitutov, potrošnikove preference idr.

Povpraševanje lahko ocenjujemo z uporabo različnih metod. Debeljak in Prašnikar (1998, str. 130) ločita dve metodi, neposredne in posredne metode. Pri neposrednih metodah skuša podjetje prek neposrednega stika s potrošniki oziroma trgom določiti dejavnike povpraševanja in določiti zvezo med njimi ter določiti povpraševano količino. Neposredne metode so lahko tržne raziskave, to so intervjuji, fokusne skupine ali tržni eksperimenti. Posredne metode uporabimo, kadar z različnimi analitičnimi tehnikami poskušamo na podlagi historičnih podatkov oceniti funkcijo povpraševanja in jo izraziti v analitični obliki. Tako izberemo različne podatke in z analitičnim postopkom poiščemo in analitično izrazimo zvezo med odvisno in neodvisno spremenljivko. V tem primeru se ukvarjamo z regresijsko analizo, kjer primerjamo spremenljivo odvisne spremenljivke glede na pojasnjevalno spremenljivko oziroma glede na več pojasnjevalnih spremenljivk. Z ocenjevanjem funkcije lahko podjetje napove količino povpraševanj tudi v prihodnosti.

1.3 Cenovne strategije

Cenovna strategija predstavlja eno izmed ključnih odločitev podjetja. Ko imajo podjetja tržno moč, lahko zvišajo cene brez skrbi, da bi izgubili večji delež kupcev. V tem primeru pravimo, da ni cenovne občutljivosti. Optimalna odločitev podjetja bi zato bila, da zaračunava visoke cene, ko kupci niso občutljivi na ceno, in nižje cene, ko gre za cenovno občutljivost kupcev. Tako lahko podjetje oblikuje različne skupine kupcev in vsaki skupini zaračuna drugačen pribitek na vhodno ceno. V ta namen pa morata biti izpolnjena dva pogoja, da je cenovna diskriminacija uspešna. Prvič, na različnih trgih mora obstajati različna cenovna elastičnost povpraševanja (heterogenost potrošnikov). Drugič, podjetje mora biti sposobno identificirati različne trge in omejiti trgovanje med kupci z različnih trgov. Segmenti so tako oblikovani na podlagi značilnosti kupcev, sociološke in demografske značilnosti ter obnašanja kupcev (Debeljak & Prašnikar, 1998, str. 376). Katera cenovna strategija bi bila najbolj primerna za podjetje, ki ponuja logistične storitve in se na novo vključuje na trg, je predstavljeno v empiričnem delu magistrske naloge, poglavje 9.3.

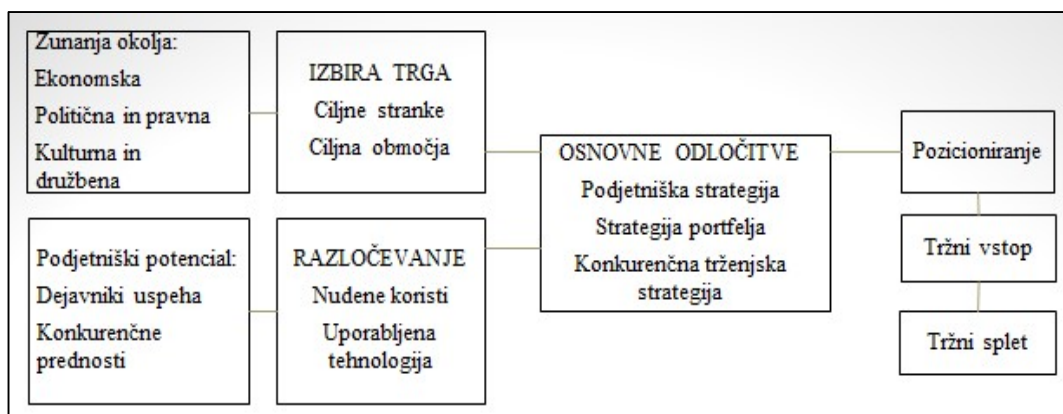
Največji interes podjetja je, da zajame čim več potrošnikovega presežka. S to idejo lahko podjetje cenovno diskriminira na tri načine (Debeljak & Prašnikar, 1998, str. 375), in sicer poznamo popolno diskriminacijo prve stopnje ter cenovno diskriminacijo druge in tretje stopnje. Pri prvi stopnji gre za zaračunavanje rezervacijske cene, to je maksimalna cena, ki jo je kupec pripravljen plačati. Cenovna diskriminacija druge stopnje in tretje stopnje pa pomeni paketno oziroma skupinsko ponujanje cen, kjer je omogočeno zaračunati različne cene glede na skupino kupca oziroma v primeru logističnega podjetja je možno ustvariti skupine kupcev glede na velikost pripeljanega volumna. Tako lahko ločimo tudi cenovno diskriminacijo v konici (angl. *peak-load pricing*). Povpraševanje po nekaterih dobrinah in storitvah izjemno naraste v določenih delih dneva ali leta. Upoštevati namreč moramo, da se cene dobaviteljev prav tako zvišajo. Vendar še vseeno višja cena predstavlja višji zaslužek, saj je pribitek na ceno v korelaciji z višino cene. Predstavljajmo si neki znesek, ki ga špediter zaračuna za obdelavo pošiljke, ki ob nizki ceni ne more biti tako visok, kot je lahko ob visoki ceni.

Vstopajoče podjetje »prisili« obstoječega, da zniža svoje cene, če vstopajoče podjetje ponuja nižje cene, kot so na trgu ali pa, če ponuja enake cene, ko obstoječe podjetje nima druge konkurenčne prednosti, ki bi mu zviševala vrednost servisa. Tako trdi teorija razvita s strani avtorjev William B., John P. in Robert W. (1982), ki navajajo, da lahko zgolj grožnja vstopa prisili obstoječe podjetje k nižanju svojih cen (Besanko et al., 2013, str. 219).

1.4 Oblikovanje strategije vstopa

Strategijo vstopa lahko oblikujemo glede na povpraševanje, ki smo ga ocenili, ali glede na cenovno strategijo, ki jo bomo izbrali. Potrebno pa je oblikovati strategijo tudi glede na dejavnike, ki jih Hrastelj (1995, str. 25) deli na sekvence strategije vstopa na tuje trge, slika 1.

Slika 1: Sekvence vstopanja na tuje trge



Vir: T. Hrastelj, *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*, 1995, str. 25, priloga 2.

Strategijo vstopa lahko oblikujejo različni dejavniki. Hrastelj jih deli na zunanje okolje in podjetniški potencial. Z zunanjega okolja predvsem vplivajo ekonomska, politična in pravna ter kulturna in družbena okolja. Pomembnost nosijo tudi podjetniški potencial, ki ga avtor opredeljuje med dejavnike uspeha, in konkurenčne prednosti, ki jih ima podjetje. Tako lahko diferenciramo med nudenimi koristi in uporabljeno tehnologijo, ki podjetju omogoča večji potencial. Sledi opredelitev osnovnih odločitev, ki jih avtor loči med podjetniške strategije, strategija portfelja in konkurenčno trženjsko strategijo, ki pozneje omogočajo primerno pozicioniranje, tržni vstop in izbran tržni splet. Tako mora podjetje odgovoriti na vprašanje izbora mednarodnega trga, obliko vstopa na trg, odločitev glede oblikovanja trženjskega spleta in načrtovanje z upoštevanjem posebnosti trgov in organizacijskih odločitev (Hrastelj, 1995, str. 25). Ključni koncept po McCarthyju je osnovna klasifikacija tržnega spleta, ki se razdeli na štiri prvine, in sicer izdelek, cena, lokacije in oglaševanje (angl. *product, price, place, promotion*), in se imenuje trženjski model 4P (Van Vliet, 2011).

Root (1994) loči uporabo strategije glede na izbran vstop in diferencira med tremi različnimi pravili. Pri prvem gre za naivno pravilo, kjer so odločitve za vstop sprejete ne glede na destinacijo tujega trga. To pravilo ignorira heterogenost tujih trgov. Drugo, pragmatično pravilo je v uporabi, ko so določitve sprejete na podlagi delujočih vstopov. V tem primeru niso upoštevane vse alternativne metode vstopa, torej ne moremo trditi, da je lahko po tem pravilu izbrana strategija vstopa najboljša. Pri zadnjem pravilu, ki se imenuje

strateško pravilo, pristop zahteva preverbo vseh alternativ vstopov, ki so preverjeni in ocenjeni sistematično, preden je sprejeta katerakoli odločitev. V tem primeru bi se odločili za vstop, ki najbolj maksimizira prispevek za dobiček v odvisnosti od periode strateškega planiranja ob upoštevanju razpoložljivosti virov podjetja, rizičnosti in neprofitnih predmetov (Hollensen, 2017, str. 350).

Predvsem pa mora biti cilj podjetja uspešno vstopiti na trg in trg osvojiti. Na tem mestu se lahko vprašamo, kako nastopati na tujem trgu, kakšne strategije privlačnosti in konkurenčnosti uporabiti, da bo podjetje in sodelovanje zanimivo potencialnim strankam.

Vredno je še omeniti fokusno strategijo, ki jo predstavijo Besanko et al. (2013, str. 325) kot strategijo, ki se osredotoča na specializacijo kupcev, specializacijo izdelkov in geografsko specializacijo. V skladu s specializacijo kupcev podjetje ponuja omejenemu razredu strank. Pod specializacijo ponudbe podjetje proizvaja omejeno serijo izdelkov oziroma samo specializiran servis za potencialno široko skupino strank. Pod geografsko specializacijo podjetje ponuja različne sorodne izdelke na ozko določenem geografskem trgu.

2 MODELI VSTOPA NA TRG

Podjetje, ki se zanima za vstop na trg, ima na izbiro več načinov vstopa. Način vstopa pa je odvisen od narave podjetja. Ali podjetje že obstaja in se diferencira na drug trg ali pa gre za novonastalo podjetje, ki bo popolnoma samostojno. V poglavju bomo našeli vse teoretične oblike modelov vstopa, ki so relevantne za podjetje, ki ponuja logistične storitve in vstopa na nov trg.

Za razumevanje spodnje razvrstitve je smiselno poudariti, da lahko podjetje izbira med različnimi načini vstopa oziroma izbira kombinacije načinov vstopa na tuji trg. Ključni atribut, ki razlikuje med načini, je stopnja moči nadzora nad ključnimi tržnimi viri (Anderson & Gatignon, 1986). Tako velja za izvoz najnižja stopnja nadzora in način vstopa s samostojnimi vlaganji, kot stopnja najvišjega nadzora virov.

Različni avtorji navajajo spodaj našteje modele, predstavili pa jih bomo, kot navaja Root (1994), ki sicer loči med petnajstimi načini vstopa, izpostavili pa bomo sedem glavnih načinov rangiranih po velikosti nadzora, ki ga ima nastalo podjetje nad prisotnostjo na novem trgu (Jonhson & Tellis, 2008):

1. izvoz: prodaja blaga oziroma storitev, ki se proizvedejo na domačem trgu in se prodajajo v državi gostiteljici preko podjetja državi gostiteljici;
2. licenca ali franšiza: uradno dovoljenje ali ponujena pravica podjetju ali agentu, ki se nahaja v državi gostiteljici, za uporabo lastniške tehnologije ali drugih virov znanja v zameno za dogovorjeno plačilo;

3. zveza (angl. *alliance*): sporazum za sodelovanje med podjetjem na domačem trgu in podjetjem lociranim v gostujoči državi;
4. skupna vlaganja: deljeno lastništvo podjetja med podjetjem na domačem trgu in podjetjem v gostujoči državi;
5. hčerinska družba v popolni lasti: popolno lastništvo podjetja v državi gostiteljici.

Naslednja dva modela, ki predstavljata za nastalo podjetje največji nadzor nad poslovanjem in samostojnost, bi lahko oba oštevilčili s šest, saj gre pri obeh modelih za novonastalo podjetje, ki v celoti prevzame oz. vodi poslovanje in je popolnoma samostojno. Še posebej ju izpostavi Hrastelj (1995), ki navaja načine vstopa in ju deli na posredni in neposredni vstop:

6. akvizicija: ali prevzem, način izpeljave naložb na tujem;
7. samostojna vlaganja: način izpeljave naložb od začetka.

Za primer vzemimo podjetje, ki je samostojno in ni v partnerski zvezi. Temu primerno je vredno izpostaviti le model samostojnih vlaganj oziroma kot s tujko imenuje Hollensen (2017, str. 429), »greenfield investment«, ki predstavljajo novonastalo podjetje, ki zgradi svojo zgodbo od začetka. Tako ima sposobnost, da integrira operacije na tuji trg in določi smer prihodnosti podjetja. Gre za absolutno kontrolo poslovanja, kar je tista privlačna značilnost samostojnih vlaganj. Poleg tega se lahko, ko se podjetje zgradi na novo, poslužuje implementacij najnovejših tehnologij in opreme ter se prav tako izogne problemom spreminjanja in posodobitev tradicionalnih praks. Novonastalo podjetje pomeni nov, svež zagon in priložnost za oblikovanje podjetja glede na idejo in zahteve.

Podjetje s tako obliko modela vstopa na nov trg, se lahko sooča s tremi večjimi problemi, kot so trženje, pridobivanje virov ter investicije in kontrola. Na katere trge vstopiti, v katere države, v katere segmente, kako obvladovati položaj, kako vstopiti, kako dobiti informacije, kako pridobiti ugodne cene, kako se uspešno pogajati, ali investirati v skupna vlaganja ali poiskati partnerja ali se odločiti za prevzem ali samostojno vlaganje, je večina tistih vprašanj, ki sledijo naštetim problemom (Sansare, 2013).

Prava strategija vstopa mora biti previdno izbrana glede na načine vstopa, ki so v interesu podjetja in primerno ovrednotena, preden je odločitev za vstop sprejeta. Tako bomo tudi preverili, kateri zunanji in notranji dejavniki pridejo nasproti podjetju ob sprejemanju odločitev za vstop in zagon na tujem trgu, v naslednjem poglavju.

3 METODE ZA OCENO VSTOPA NA NOV TRG

Izbira načina vstopa naj bi temeljila na pričakovanem dobičku. Precej težko je postaviti pričakovan dobiček, če primanjkuje informacij, s katerimi bi lahko merili dobičkonosnost. Večina meril za izbiro je kvalitivnih po naravi, kjer je količinska opredelitev precej težka.

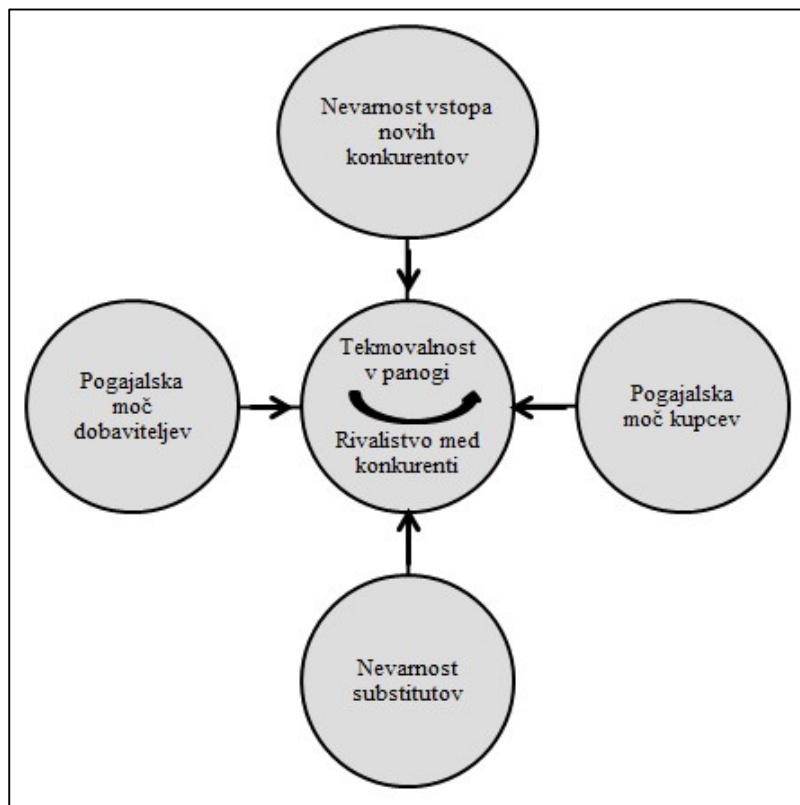
Hollensen (2017, str. 352) navaja, da je izbira načina sestavljena iz notranjih faktorjev in zunanjih okoljskih faktorjev, ki jih oblikujejo želene značilnosti načina in posamezni dejavniki, povezani s transakcijami. Tako notranji faktorji predstavljajo velikost podjetja, mednarodne izkušnje in značilnosti servisa. Velikost podjetja je indikator za dostopnost do virov. Torej večje je podjetje, z večjim številom virov razpolaga. Naslednji notranji faktor so mednarodne izkušnje, ki so ali izkušnje podjetja ali izkušnje posameznih agentov ali managerjev. Mednarodne izkušnje zmanjšujejo stroške in negotovosti v poslovanju s tujim trgom in s tem lahko narašča profitabilnost podjetij.

Drugi notranji in zunanji dejavniki, ki lahko vplivajo na vstop ali samo poslovanje podjetja, se analitično razlikujejo med seboj, saj so odvisni od vrste panoge in tipa trga. Ob raziskavi in analizi določene države, podjetja in panoge so na voljo različna strateško analitična orodja. Kako se analize uporabljajo teoretično, je predstavljeno v naslednjih podpoglavjih. Izbrane so tri analize vstopa. Porterjeva, ker za podjetje izmeri privlačnost panoge in potencialno moč na trgu, SWOT analiza, ker izpostavi pozitivne in negativne dejavnike glede na notranje in zunanje okolje. Primerno pa je izbrati tudi PEST analizo, saj se s SWOT analizo dopolnjujeta, namreč PEST se močno povezuje z nevarnostimi SWOT analize, hkrati pa je relevantna tudi z oceno priložnosti SWOT analize. PEST analiza torej podjetju omogoča vpogled v zunanje okolje, v katerem bo podjetje vzpostavljeno.

3.1 Porterjeva analiza petih silnic privlačnosti panoge

Porterjeva analiza določa privlačnost panoge. Sestavljena je iz silnic, ki predstavljajo moč privlačnosti in so odvisne od tipa panoge ter se lahko spremenijo ob rasti panoge. Moč petih silnic določa profitabilnost v panogi, saj vpliva na cene, stroške in investicije. Kupčeva moč vpliva na cene, ki jih lahko ponudniki spremenijo, ali pa na variiranje cen vplivajo substituti, ki se lahko prav tako pojavijo na trgu. Pogajalska moč dobaviteljev določa stroške surovin. Intenzivnost konkurentov prav tako vpliva na ceno, saj variirajo stroški konkuriranja, razvoja, oglaševanja in prodaje. Nevarnost vstopa novih podjetij pa postavi limit na cene in oblikuje investicijo obstoječih podjetij za preprečitev vstopa (Porter, 1985, str. 5). Porterjeva analiza silnic je prikazana na sliki 2.

Slika 2: Porterjeva analiza petih silnic privlačnosti panoge



Povzeto po M. Porter, Competitive advantage, 1985, str. 5, slika 1.

Konkuriranje je jedro uspeha ali neuspeha podjetja. Konkurenca določa aktivnosti podjetja, ki prispevajo k izvedbi, kot so inovacije, kohezivna kultura, dobra implementacija. Strategija konkurenčnosti je iskanje najboljšega konkurenčnega položaja v panogi. Konkurenčna strategija cilja k donosnosti in trajnostnemu položaju podjetja (Porter, 1985, str. 1).

Porterjeva analiza privlačnosti panoge nam pove moč petih določenih dejavnikov. »S pomočjo ocenjevanja skupnega delovanja omenjenih petih skupin določljivk podjetje ugotovi, kakšen je njegov položaj v dejavnosti in kakšna donosnost je zanj dosegljiva, hkrati pa spozna poslovne priložnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja« (Pučko, 2003, str. 122). Sile privlačnosti vplivajo na stroške, cene in investicije, prav tako pa tudi na uspešnost, ki jo panoga dosega. Privlačnost panoge tako nakazuje vseh pet silnic. Močne sile nakazujejo na nizko dobičkonosnost, ne glede na ponujene izdelke ali storitev. Nasprotno pa šibke sile nakazujejo na višje ponujene cene in pričakovano nadpovprečno dobičkonosnost dejavnosti (Bowman, 1994, str. 42).

3.2 SWOT analiza

SWOT analiza je pogosto uporabljena metoda za pridobivanje vpogleda v poslovanje za namene strateškega planiranja. Analiza upošteva prednosti in slabosti podjetja ter zunanji pogled na trg in panogo. Upošteva tudi vpogled v priložnosti za rast, nove trg in možne izboljšave ter tudi vpogled v potencialne groženje ali ovire pri rasti. SWOT analiza je poštena, objektivna in ponuja poglobljen pogled na podjetje in njegovo mesto na trgu. Z analizo želimo predpostaviti, kakšen naj bi bil trenuten položaj podjetja in v kakšno smer bi lahko stremeli v prihodnosti (Bertelsen, 2012, str. 3). S pomočjo brainstorminga lahko skupina sodelavcev prispeva k ustvarjanju SWOT analize, tako da se vključijo številne perspektive. Dejavnost brainstorminga je ustvarjena za določitev prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in groženj, ki je lahko resnični timski ustvarjalec. Ustvariti pa je treba okolje, kjer bo kolegom udobno in bodo samozavestno ponujali svoje ideje. Na ta način se lahko zajame večji obseg trenutnega stanja in potencialnih scenarijev.

S pripravo SWOT analize smo lahko določili, kako uporabiti prednosti v našo korist, morda izpostavili kako prednost, na katero smo pozabili. Slabosti podjetja uporabimo, da izkoristimo priložnosti. In velja še, da je treba identificirati zunanje okolje, in kako lahko vpliva na poslovanje. Z upoštevanjem korakov izdelave analize lahko kritično analiziramo podjetje in sprejmemo odločitve, ki bodo vplivale na realno rast in dobiček. V poglavju 8.2 Analiza trga je predstavljena SWOT analiza za vstop novega logističnega ponudnika na trg Maroka.

3.3 PEST analiza

Na odločitve o mednarodnem poslovanju vpliva vrsta dejavnikov, kot navaja Šuštar (2009, str. 3): »Pri proučevanju različnih možnosti potrebujejo različne informacije, znanja, izkušnje in sredstva. Pri tem pa se, kot je razvidno iz različnih raziskav, predvsem mala in srednja podjetja, tako slovenska kot evropska, soočajo z različnimi ovirami: kadrovskimi in finančnimi omejitvami ter pomanjkanjem znanja, izkušenj in informacij o tujih trgih. Vse to jim mnogokrat onemogoča izvedbo temeljite raziskave o tujih trgih. Posledica tega je neizkoriščen potencial, ki izhaja iz mednarodnega poslovanja.«

Jaklič (2005, str. 1) na splošno deli poslovno okolje podjetja na zunanje in notranje okolje. Zunanje okolje predstavlja spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje na kratek rok nima večjega vpliva, notranje okolje pa predstavlja spremenljivke znotraj podjetja. Pri vstopu na tuji trg sta relevantni analizi zunanjega okolja, ki ga delimo na širše zunanje okolje in okolje delovanja podjetja.

Analiza PEST, PESTLE ali PESTEL je orodje, ki se uporablja za prepoznavanje in analizo ključnih dejavnikov sprememb v strateškem ali poslovnem okolju. Okrajšava zajema politične, ekonomske, socialne, tehnološke, pravne in okoljske dejavnike. Orodje omogoča

ocenjevanje trenutnega okolja in morebitnih sprememb. Ideja je, če bo projekt bolje postavljen kot njegovi konkurenti, se lahko bolj učinkovito odzove na spremembe (Dcosta, 2017). Orodja analize PEST ali PESTEL se uporabljajo za poslovno načrtovanje, strateško načrtovanje, marketinško načrtovanje, razvoj izdelkov in organizacijsko načrtovanje. Uporabnikom je omogočeno izpostaviti dejavnike, ki jih je treba dobro raziskati in oblikovati.

4 ZAGON PODJETJA IN POSLOVNI NAČRT

Poglavje o zagonu podjetja je namenjeno za določitev vseh potrebnih aktivnosti pri vzpostavitvi podjetja. Preden začnemo s poslovanjem, raziščemo trg in pripravimo analize, ki smo jih ustvarili ob spoznavanju trga.

Ko se odločimo, da bomo vstopili na trg, potrebujemo poslovni načrt, ki nam bo omogočil lažji zagon na trgu in poslovanje po vstopu. Butler (2000, str. 1) je mnenja, da je proces izvedbe poslovnega načrta zelo učinkovita metoda za osredotočanje na ideje o določanju ciljev in doseganju lastnih zmogljivosti v poslovanju. Načeloma naj bi pred vsakim zagonom in vstopom podjetje pripravilo poslovni načrt. Prav tako je praksa podjetij, da izdelujejo poslovne načrte na določeno obdobje, bodisi na pol leta bodisi na eno leto, ker gre za stalni proces.

Podobno navaja Kovač (1990), ki pravi, da je opredeljevanje idej in možnosti za njihovo uresničitev prvi podjetniški korak. Ta korak predstavlja cilje poslovanja in načrt korakov za uresničitev poslovne zamisli. Podjetje mora predvideti, kaj se bo zgodilo z njegovo poslovno zamisljo, kako naj bo podjetje organizirano, kakšen je pričakovan dobiček, kako se obnaša konkurenca in podobno. Orodje, s katerim podjetje načrtuje svojo poslovanje od ideje do končnega rezultata, se imenuje poslovni načrt. Veliko avtorjev že navaja sestavine poslovnega načrta in kako ga napisati. Za primer temeljnih sestavin poslovnega načrta navajamo po Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič (2002, str. 186-227):

- osnovna zamisel: določitev in predstavitev osnovne zamisli, ki jo mora podjetje razviti;
- panožna analiza: umestitev v ustrezen kontekst, pregled smernic panoge in strategije konkurentov, npr. uporaba Porterjevih silnic privlačnosti panoge;
- opis posla: natančno prikazan opis posla in storitev;
- načrt trženja: opis stanja na trgu in strategije, ki se nanaša na način distribucije, določanje cen in promocije storitev;
- organizacijski načrt: opis oblike lastništva, npr. uporaba orodja organizacijske strukture;
- ocena tveganja: pregled možnih nevarnosti in tveganj ter določitev alternativnih strategij za doseg ciljev poslovnega načrta, npr. uporaba orodja za planiranje rizikov;

- finančni načrt: napovedi ključnih finančnih podatkov, ki določajo gospodarsko izvedljivost in nujno finančno investicijsko obveznost.

Ali kot navaja Kovač (1990), najpomembnejše elemente, ki jih je treba opredeliti ob ugotavljanju priložnosti podjetja na novem trgu:

- kakšna storitev je predmet naše poslovne dejavnosti;
- kakšen je trg, ki so mu namenjene naše storitve;
- v čem je naša storitev boljša od konkurence;
- opredelitev lokacije za našo poslovno dejavnost;
- kakšno podjetniško skupino in sodelavce imamo na voljo;
- kakšni so finančni viri in kakšen bo finančni rezultat naše poslovne dejavnosti;
- kakšna je lastnina in pravna oblika podjetja.

S pomočjo odgovorov na zgornja vprašanja je podjetje bližje uresničitvi postavljene ideje, saj zgornje omogoča jasn in enostaven vpogled v zasnovo poslovanja.

Sestava poslovnega načrta pa je odvisna od značilnosti panoge podjetja. Zelo pomembno je torej izpostaviti značilnosti panoge in njene aktivnosti. Zato želimo v naslednjem poglavju predstaviti logistiko kot glavno aktivnost izvedbe logističnega posrednika.

5 PREDSTAVITEV LOGISTIKE KOT GLAVNE AKTIVNOSTI LOGISTIČNEGA PONUDNIKA

Poslovna logistika se ukvarja z vhodnim gibanjem surovin in zalog ter odhodnim gibanjem polizdelkov ali zaključenih izdelkov. Njen cilj je dostava blaga, kjer je potrebno, do časa, ko je potrebno, na najbolj ekonomičen način (Pienaar & Vogt, 2012, str. 6). Logistika predstavlja premik blaga in vse operacije, ki ta premik spremljajo. Logistični ponudnik se ukvarja tako z logistiko kot glavno aktivnostjo kot tudi s poslovno logistiko z uporabo orodij managementa, da lahko vodi samo poslovanje podjetja, strank in zaposlenih. Zato v magistrskem delu poudarjamo poslovno logistiko kot glavno aktivnost logističnega ponudnika, ne zgolj logistiko.

Torej predstavlja logistika aktivnost vsakega podjetja, ki mora svoje blago premakniti do kupca. Ker logistika ni glavna aktivnost podjetij, se podjetja pogosto poslužujejo zunanjega izvajanja. Tako je z leti postalo izvajanje logističnih storitev samostojno poslovanje. Podjetja, ki prepustijo izvajanje logistike zunanjim izvajalcem, se lahko osredotočijo na temeljne aktivnosti poslovanja in prepustijo premik blaga posrednikom, ki bodo delo opravili bolj kakovostno in ugodno. Logistika je definirana kot organizacija premikanja velikih skupin ljudi ali blaga (Logistics, 2017). Ali kot navaja Christopher (2011, str. 2), je logistika proces strateškega upravljanja nabave, premika in skladiščenja

blaga skozi organizacijo in trženjski kanal tako, da sta sedanja in prihodnja donosnost maksimizirane in stroškovno učinkovite. Logistika je v bistvu orientacijska usmeritev in okvir, ki si prizadeva ustvariti enoten načrt za pretok izdelkov in informacij prek podjetja in drugih členov oskrbne verige.

5.1 Logistični posrednik in motiv za sodelovanje

Po definiciji poslovnega slovarja je podjetje, ki ponuja logistične storitve, specializirano za organiziranje skladiščenja in pošiljanja blaga v imenu svojih strank. Običajno nudi celoten obseg storitev, ki vključujejo sledenje kopenskemu prevozu, pripravo uvoznih in izvoznih dokumentov, skladiščenje, rezerviranje tovornega prostora, pogajanja o prevozninah, konsolidacijo blaga, zavarovanje blaga in vložitev zavarovalnih zahtevkov. Logistični ponudniki običajno pošiljke pošljejo s svojimi ladijskimi ali letalskimi tovornimi listi in so v stiku s svojimi zastopniki ali kolegi na destinaciji, ki zagotavljajo dostavo blaga, manipuliranje blaga in druge zahtevane storitve (Freight forwarder, 2017).

Han (2015, str. 5) opredeljuje logistično podjetje kot posrednika, ki poskrbi za interakcijo med pošiljateljem in prevoznikom. Pošiljatelj izbirajo med dvema alternativama, ko želijo poslati blago iz države izvora do določene destinacije. Lahko se odločijo, da ta del predajo zunanjim izvajalcem, ki je logistično podjetje, lahko pa ustvarijo svoj logistični plan in se povežejo direktno s prevoznikom. Podobno navajata tudi Marion & Murray (2016), ki pravita, da se v procesu pojavi več različnih transportnih podjetij, ki so vključena v gibanje blaga. Logistično podjetje se prav tako ukvarja z raznimi uvoznimi in izvoznimi procedurami, ki so vključene v proces.

Oziroma kot logističnega posrednika imenujejo Jakomin, Jelenc & Vlačič (2006, str. 9): »Špediter je gospodarstvenik, špedicija pa storitvena dejavnost, ki se ukvarja z organiziranjem procesov premeščanja blaga. Špediter v svoje delo vključuje svoje, kakor tudi najete prevoznike in druge lastnike logistične infrastrukture. Celotno delo logističnega posrednika poteka v treh fazah, in sicer: faza planiranja, faza izvedbe in faza kontrole premeščanja blaga. Poleg osnovne dejavnosti pa lahko logistični posrednik opravlja tudi druge storitve, ki dopolnjujejo njegovo paleto storitev.«

Jakomin et al. (2006, str. 16) opisujejo storitve, ki jih lahko izvaja logistični posrednik, ki so različne, od organizacije transporta in sklepanja pogodb s prevozniki do kompletnih storitev fizične distribucije. Z višjim volumnom zbirnega prometa si lahko podjetje znižuje transportne stroške. Logistični posrednik opravlja tudi dejavnost carinskega posredovanja ter skrbi za dokumentacijo, ki jo zahtevajo carinski organi. Storitve logističnih ponudnikov predstavljajo nepogrešljiv know-how pri načrtovanju in izvajanju fizične distribucije.

Zakaj izbrati logističnega posrednika in zakaj lahko logistični posrednik ponudi boljši servis in ugodnejše cene, predstavljamo v nadaljevanju. Poudarjamo pa, da lahko slednje

za potencialno stranko oziroma pošiljatelja predstavlja motiv za sodelovanje z logističnim ponudnikom. Predstavljeno izpostavi tudi Porterjeva analiza moči silnic, ki smo jo predstavili v 3.1 poglavju. Namreč gre za moč, ki jo ima logistični ponudnik, ki je pošiljatelj sam ne more doseči. To moč pogajanja predstavlja količina volumna, ki jo lahko prevozniku zagotovi logistični posrednik v primerjavi s količino pošiljatelja. Popolnoma smiselno je, da je na tej stopnji logistični posrednik močnejši od pošiljatelja samega. Logistični posrednik lahko zagotovi zbran volumen več pošiljateljev, medtem ko lahko pošiljatelj sam zagotovi le količino, ki jo proizvede sam. Prav tako lahko pošiljatelj preda druge logistične storitve zunanjim izvajalcem, kot so deklariranje blaga, manipulacije blaga, dostave ipd. Tudi prevozniku je v interesu delo z logističnim posrednikom zaradi podobnih razlogov, namreč tako mu lahko logistično podjetje zagotovi več volumna kakor sama stranka. Prevoznik pa načeloma ne ponuja vseh logističnih storitev (skladiščenje, deklariranje ipd.), da bi lahko za stranko opravil premik od vrat do vrat. Stranka bi v tem primeru morala sama poiskati drugega ponudnika za aktivnosti, kot so lahko skladiščenje, deklariranje, manipulacija blaga in dostava. Navedeno podpre tudi Han (2015, str. 6) v poglavju interakcije med pošiljateljem, logističnim posrednikom in prejemnikom. Razumeti moramo, da pošiljatelju ni v interesu postati logistični strokovnjak ter pričakuje od logističnega posrednika, da mu ponudi ugodno in zanesljivo storitev, ki bo opravljena v določenem najkrajšem času. Za razumevanje procesa v naslednjem poglavju razlagamo operativni del logističnega procesa, ki predstavlja interakcijo med logističnim posrednikom in njegovo stranko, za katero opravlja posel.

5.2 Operativa logističnega podjetja

Poglavje je namenjeno razumevanju operativnega dela logističnega posrednika in je povzeto na podlagi lastnih izkušenj pridobljenih z delom v logističnih podjetjih. V tem primeru aktivnosti premikanja blaga opravljajo za pošiljatelje in stranke logistični agenti. Ko ima pošiljatelj pripravljeno blago za odpremo, kontaktira logistične ponudnike in jih prosi za ponudbe. Pošiljatelj se odloči, komu bo dodelil prevoz glede na ponujeno ceno, ponujen tranzitni čas in kakovost servisa.

Proces se začne s poslano zahtevo pošiljatelja blaga ali prejemnika blaga. Odvisno od partnerstva, ki ga ima logistični posrednik s podjetjem, sledi tudi dana ponudba. Če ima podjetje določen tender – pogodbe za določeno časovno obdobje, posrednik opravi prevoz po vnaprej sprejeti ponudbi. Če gre za posebno destinacijo ali pa podjetje nima ustvarjene pogodbe, stranka prejme novo ponudbo. Stranka se na podlagi več dejavnikov odloči, katerega logističnega posrednika bo izbrala, če pošlje svoje povpraševanje več ponudnikom. V primeru, da se sklene posel, logistični posrednik začne z izvedbo. Agent logističnega podjetja kontaktira svoje partnerje oziroma sodelavce ali na destinacijski strani ali na strani tako imenovane odpreme in začne s procesom. Sledi izmenjava vseh zbranih informacij in izvedba rezervacije zelenega tipa prevoza. Naj bo to kamionski, ladijski ali letalski prevoz. K vsakemu tipu prevoza in določeni destinaciji ter specifi

blaga pripada predpisana dokumentacija. Logistični posrednik zbere zahtevano dokumentacijo in pripravi spremljajoče dokumente pošiljke, ki gre na pot. Stranka mora biti vseskozi obveščena o poteku transporta. Če ne pride do zapletov, se pošiljka zakonsko uvozi in dostavi do končnega prejemnika. Glede na sprejeto pariteto pogodbe med pošiljateljem in prejemnikom in glede na to, od koga je prišlo naročilo za prevoz do logističnega posrednika, je odvisno, katere aktivnosti izvede logistični posrednik.

6 PREDSTAVITEV RAZISKOVANEGA TRGA – MAROKO

Raziskava trga v magistrskem delu temelji na konceptu vstopa na maroški trg. Poglavje vsebuje predstavitev države, geografske lege, jezika, kulture in informacije o poslovanju v Maroku.

6.1 Predstavitev Maroka

Kraljevina Maroko je obmorska država v severozahodni Afriki. Vlada ji Islamska parlamentarna ustavna monarhija, kralj je Mohammed VI. (od leta 1999). Trenutno maroško vlado vodi Saadeddine Othmani (od 17. marca 2017). Maroko je edina afriška država, ki trenutno ni članica Afriške unije (Central intelligence agency, 2017).

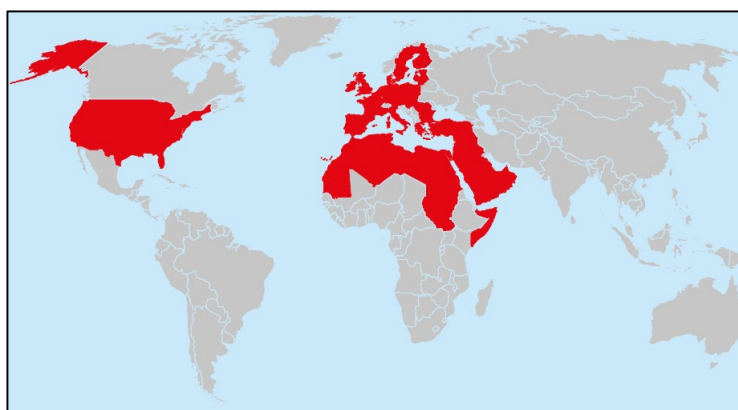
Maroko predstavlja privlačen poslovni predlog za številna tuja podjetja zaradi stabilne gospodarske stopnje rasti v zadnjih desetih letih in ambicioznega sklopa strategij, ki jih je sprejela vlada. Prav tako mu prizanaša strateška lokacija bližine Evropske unije (v nadaljevanju EU). Z Maroka je enostavno doseči tako evropski trg kot sredozemski trg in afriški trg. Prav tako se položaja zaveda vlada, ki intenzivno vlaga v infrastrukturo in telekomunikacije ter izboljšuje fizične in virtualne čezmejne povezave med Marokom in sosednjimi državami. V zadnjem desetletju se je Maroko lotil reform na področju človekovih pravic in demokratizacije. To je spremljala povprečna letna stopnja rasti, ki je skoraj 5-odstotna ter znaten razvoj infrastrukture. Z obljubo o razširjeni politični svobodi si dinamična maroška civilna družba prizadeva za razglasitev niza sodobnih zakonov na področjih, kot so pravice žensk in delavske pravice. Privlačno zanimivost predstavljajo tudi konkurenčni stroški dela v državi. Povprečna plača v Maroku je 328 ameriških dolarjev (v nadaljevanju USD) na mesec, kar je skoraj štirikrat manj kot povprečna plača v Južni Afriki. Zato je Maroko pogosto država, ki jo izbire podjetje, ki prodaja izdelke, ki zahtevajo proizvodnjo z nizkimi stroški in konkurenčni čas odpreme izdelka zaradi prej omenjene bližine z na primer Evropo (Confederation of Danish Industry, 2017).

Maroko lahko tako izkorišča svojo bližino Evropi in razmeroma nizke stroške dela ter si prizadeva zgraditi raznoliko, odprto in tržno usmerjeno gospodarstvo. Ključni sektorji gospodarstva so kmetijstvo, turizem, avtomobilska industrija, fosfati, tekstil, oblačila in razne podporne komponente. Maroko je povečal naložbe v svojo pristaniško, prometno in industrijsko infrastrukturo, da bi se pozicioniral kot center in posrednik za poslovanje po

vsej Afriki. Strategije industrijskega razvoja in izboljšave infrastrukture najbolj zaznamujejo novo пристanišče Tanger in območje proste trgovine v bližini mesta Tanger ter izboljšujejo konkurenčnost Maroka (Central Intelligence Agency, 2017).

Maroko je podpisal več sporazumov o prosti trgovini, ki omogočajo tujim podjetjem poslovati, ne le na hitro rastočem maroškem trgu, temveč na tudi drugih trgih. Pomembno je tudi dejstvo, da je Maroko sklenil sporazum o prosti trgovini z Združenimi državami in več dvostranskih sporazumov z EU in mu je bil zato priznan napreden status, s čimer si je povišal raven političnega sodelovanja (Confederation of Danish Industry, 2017). Na sliki 3 so v rdeči izpostavljeni sporazumi proste trgovine med Marokom in preostalimi državami.

Slika 3: Povezave proste trgovinske izmenjave



Vir: Confederation of Danish Industry, Unlocking the potential in Morocco, 2014.

Bolj natančno navaja naslednje dogovore »proste trgovine« za dostop številnim potrošnikom Diani (18. februar 2015):

- pridružitveni sporazum Maroko–Evropska unija;
- sporazum o prosti trgovini Maroko–Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA);
- sporazum o prosti trgovini Maroko–Turčija;
- sporazum arabska regija proste trgovine Agadir (Tunizija-Egipt-Jordanija);
- sporazum preferenčne trgovine Maroko–Afrika.

Zahvaljujoč različnim sporazumom lahko Maroko ponuja proste vstopne na 55 trgov, ki predstavljajo več kot eno milijardo potrošnikov in 60 odstotkov svetovnega bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP).

Državna valuta je dirham s kraticami »MAD«. Tečaj med evrom (v nadaljevanju EUR) in dirhamom (v nadaljevanju MAD) je v letu 2017 v povprečju: 1 EUR = 11,03103 MAD (EUR to MAD, 2017).

6.2 Strateški položaj

Maroko ima strateški položaj med Evropo in Afriko. Leži v severni Afriki, med Severnim Atlantskim oceanom in Mediteranskim morjem. Meji s Španijo, Alžirijo in Zahodno Saharo. Glavno mesto je Rabat, centri industrije so Casablanca in druga večja mesta, kot so Fez, Marakeš, Tanger, Agadir. Slika 4 prikazuje državo Maroko in njena večja mesta. Maroko je unikatna država, strateško locirana in edina afriška država v stiku z Mediteranskim in Atlantskim oceanom, kar ji omogoča lažje sklepanje partnerstev z drugimi kontinenti. Avtoritete se zavedajo potenciala, ki ga nosi država, zato dajejo globalizaciji verige regije veliko vlogo. Poleg programa Bližnjega vzhoda in Severne Afrike, ki podpira pospeševanje industrializacije v Maroku, se izboljšuje tudi sektorska proračunska podpora vladi Maroka, za izboljšavo konkurenčnosti industrijske podlage in financiranja industrijske dejavnosti. Zlasti z določitvijo jasne sheme atraktivnih naložb v skladu s teritorialnimi in sektorskimi politikami države, vlagateljem zagotavljajo najemne nepremičnine po konkurenčnih cenah in izkoristek vložka, visokega vsaj 200 milijonov MAD (približno 18 milijonov EUR), za podporo in financiranje inovativnih zagonov, vse to pa si prizadevajo, da bi jim uspelo do leta 2020 (Haut-Commissariat au Plan du Maroc, 2011).

Slika 4: Maroko



Vir: Central intelligence agency, Morocco, 2017.

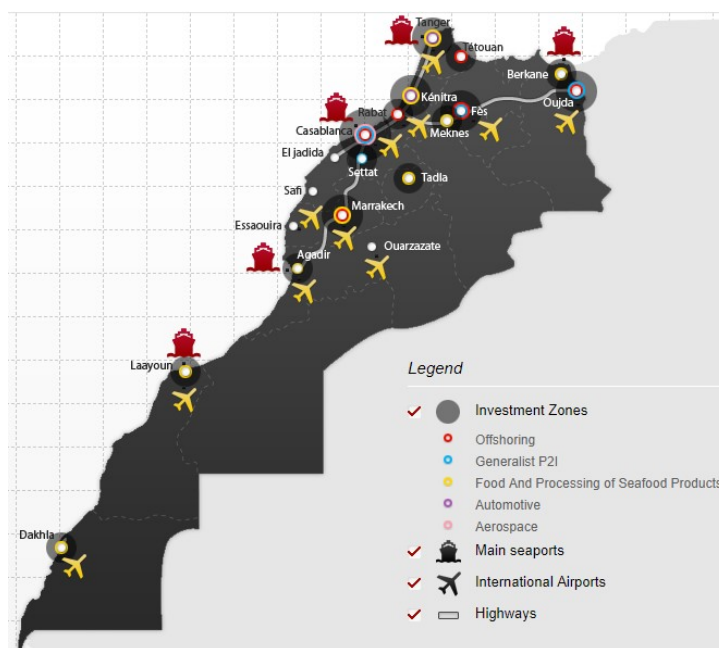
6.3 Infrastruktura

Maroko se že več kot desetletje ukvarja z obsežnimi projekti, da bi svojo infrastrukturo podprl z mednarodnimi standardi. Eno izmed pristanišč vredno omembe je pristanišče Tanger-Med v bližini mesta Tangier. Pristanišče ima dva kontejnerska terminala, ki premoreta s skupno zmogljivostjo več kot 3 milijon TEU prometa, kjer je TEU ekvivalentno 20' dimenzij kontejnerja (v nadaljevanju TEU). V prvi polovici leta 2017 je manipuliralo z 1.555,560 TEU, kar predstavlja 11-odstotno povečanje v primerjavi z enakim obdobjem v letu 2016. Rast je posledica vpliva novih podjetij, ki ponujajo pomorske storitve v preteklem letu (Port Tanger Med, 2017). Kapaciteta in zmogljivost obeh terminalov omogočata pristanišču, da igra pomembno vlogo pretovornega centra na zahodu Sredozemlja. Pristanišče se naprej krepi zaradi dobrega delovanja večjih ladjarjev, kot so Maersk Line, CMA-CGM, Delmas, Hamburg Sud, Hapag Lloyd, ARKAS ipd. (Tanger Med Port Authority, 2017). Pristanišče pa se stalno širi, trenutno dokončujejo drugi del pristanišča tudi z dvema kontejnerskima terminaloma in s skupno zmogljivostjo 6 milijonov TEU, kar bo prineslo zmogljivost manipuliranja 9 milijonov TEU v kompleksu pristanišča. Poleg svoje strateške vloge pretovornega centra med Azijo in Evropo ter Evropo in Afriko, pa pristanišče igra pomembno vlogo pri povezavi izmenjave blaga (uvoz/izvoz) med državo in svetom. Pristanišče je tako drugo največje pristanišče v Afriki in je povezano z 169 pristanišči v 68 državah (Tanger Med Port Authority, 2017).

Za primerjavo podajamo podatek o kapaciteti zmogljivosti prvih deset najbolj zmogljivih kontejnerskih pristanišč na svetu, ki je med 15 in 37 milijonov TEU izmerjenih v letu 2015 (World Shipping Council, 2017).

Celotna pristaniška infrastruktura Maroka je sestavljena iz 11 pristanišč, ki ustrezajo mednarodnim standardom. V Maroku je 17 mednarodnih letališč, ki povezujejo večja mesta in gospodarske platforme, ki jih uporablja več mednarodnih podjetij. Razvita infrastruktura v železniškem in cestnem prometu, ki se stalno povečuje. Široka mreža gospodarskih dejavnosti, kot so integrirane industrijske platforme, grozdi, proste cone in agropoli. Prav tako dominantna je telekomunikacijska infrastruktura, ki intenzivno raste (Moroccan Investment Development Agency, 2017). Na sliki 5 je zemljevid Maroka z označenimi večjimi pristanišči in letališči.

Slika 5: Glavna maroška pristanišča in letališča



Vir: Invest in Morocco, Investment map, b.l.

Aziz Rabbah, minister za promet in zveze Maroka, je v intervjuju predstavil transportne izzive Maroka in opredelil cilj, ki je zagotoviti prilagojen odziv na potrebe uporabnikov in predvideti zahteve različnih gospodarskih subjektov glede infrastrukture in vrst transporta. Vlada je sprejela obsežne programe za razvoj prometne infrastrukture in liberalizacijo različnih načinov potovanj, da bi sledila gospodarskemu razcvetu države in si olajšala vključevanje v svetovno gospodarstvo. Tako je Maroko že zaključil nekatere večje projekte, kot so Sredozemska obvoznica, avtocesti Tangiers–Agadir in El Jadida–Casablanca–Oujda, vzpostavitev hitre železnice, proge med mestoma Tangier in Casablanca. Omenimo še vzpostavitev in razširitev mediteranskega pristanišča Tanger–Med, gradbena dela v pristanišču Safi in prihodnja pristanišča Nador West Med, Kénitra Atlantique in Dakhla Atlantique ter na novo posodobljeno letališče Mohammed V. v Casablanci, ki slovi za mednarodno središče južnega Sredozemlja (Rabbah, 2013).

6.4 Jezik, kultura in vera

Maroku ima skoraj 34 milijonov prebivalcev, ki predstavljajo kombinacijo različnih etničnih skupin, kot so Arabci in Berberi, ki predstavljajo 99 odstotkov celotne populacije. Preostali 1 odstotek predstavljajo Španci, Francozi, Alžirci in drugi. Uradna jezika sta arabščina in berberščina. Neuradni pogosto uporabljeni jeziki pa so maroška arabščina, berberski jeziki, francoščina in španščina. V poslovnem svetu se uporabljajo predvsem francoščina, angleščina in španščina. Državo sestavlja 98 odstotkov muslimanov, 1

odstotek kristjanov in preostali odstotek drugi verniki ali neverniki (Facts and figures, 2017).

Diani (2015) navaja, da imajo človeški viri Maroka vse sestavine, da postanejo nihala konkurenčne naložbe in ustvarjalci dodane vrednosti. Stopnja izobrazbe, kulturno odprtost, napredne jezikovne spretnosti, uporaba novih tehnologij, zavezanost podjetništvu, sposobnost prilagajanja spremembam in konkurenčni stroški dela so vsi dejavniki, ki spremljajo mlado in aktivno populacijo.

Hollensen (2017, str. 258) poudarja, da se jezik obravnava kot ogledalo kulture. Za podjetja, ki poslujejo na tujih trgih, lahko tuji jezik povzroči dodatno skrb. Za primer vzemimo oglaševanje, ki ga je treba prevajati, ali ustrezno komunikacijo s poslovnimi partnerji. Obvladovanje jezika trga omogoča managerjem podjetja uspešna poslovna pogajanja na trgu. Znanje jezika naj bi olajšalo komunikacijo in prineslo tudi globlji vpogled v kulturo vstopajočega trga.

Poudariti moramo tudi vpliv vere. Hollensen navaja (2017, str. 263–264), da je vera v številnih državah izredno pomembna. V nekaterih od njih je veroizpoved temelj vlade in prevladujoč dejavnik pri političnih, izobraževalnih in poslovnih odločitvah. Tako verski običaji veljajo tudi za glavni dejavnik trženja. Najbolj očitno je, da je učinek religije na trženje v primeru islama, zaradi islamske zakonodaje, ki temelji na Koranu in zagotavlja smernice za številne človeške dejavnosti, vključno z gospodarsko dejavnostjo. Hollensen poudari tudi vpliv svetega meseca ramadan, in verske običaje, ki pozivajo muslimane, da molijo petkrat na dan. Teh verskih običajev se moramo vsi nepoznavalci zavedati in jih sprejeti.

6.5 Prednosti poslovanja v Maroku

Maroko je hitro rastoč trg, poln priložnosti za podjetja, ki so pripravljena na povečanje poslovanja in zanimive investicije. Glavne prednosti so bližina Evrope, stabilna makroekonomska izvedba, visoka politična in institucionalna stabilnost, pravna spodbuda, izobraženo prebivalstvo, ki se udeležuje tehničnih usposabljanj (Why invest in Morocco, 2017). Glavni razlogi poslovanja v Maroku so (Moroccan Investment Development Agency, 2017):

- stroškovna prednost: nizke plače, nizki stroški izvoza;
- močna in stabilna makroekonomska izvedba: evolucija BDP-ja, kontrolirana inflacija, znižanje ravni dolga, rast domačega povpraševanja, javne naložbe;
- sporazumi proste trgovine;
- trajnostna infrastruktura: pristanišče Tanger, avtoceste, politika odprtega neba, telekomunikacije;
- kvalificirana delovna sila: mlada delovna sila višje izobrazbe, inženirji;

- sektorski načrti za trajnostno ekonomsko rast: kmetijstvo, ribolov, rudarstvo, obnovljiva energija, logistika in ostali obetavni sektorji;
- stalne izboljšave v klimi poslovnega sveta.

V poglavju smo predstavili prednosti, ki predstavljajo razlog za poslovanje v Maroku, prednosti, ki so motiv za to raziskavo. Z vprašalnikom v naslednjim poglavju pa želimo preveriti tudi, ali je dovolj interesa s strani potencialnih strank za vstop.

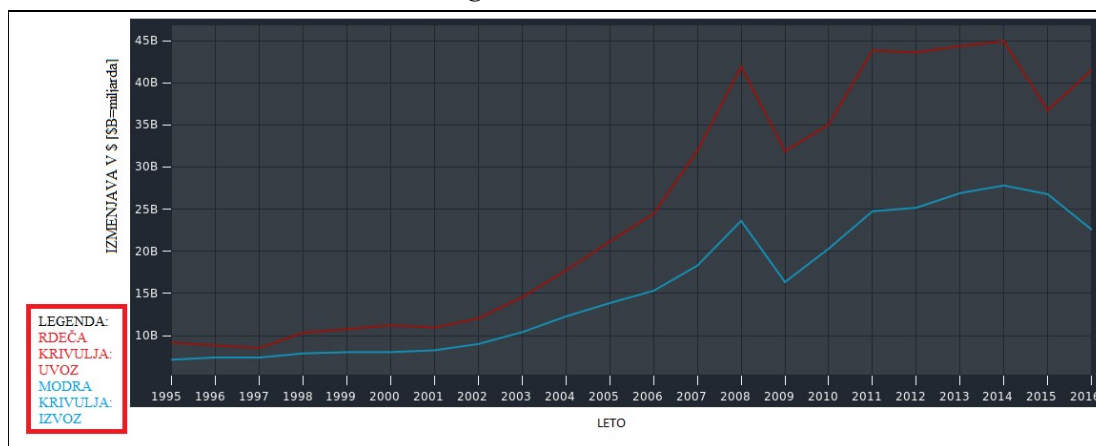
7 ANALIZA DOBLJENIH REZULTATOV VPRAŠALNIKA

Raziskavo smo želeli podpreti tudi kvantitativno, zato smo sestavili vprašalnik, ki nam je omogočil vpogled v potencialno povpraševanje potencialnih strank. Z njim smo se približali oceni povpraševanja po logističnih storitvah in preverili, kako tehnološko napredne in prilagodljive so potencialne stranke. Vprašalnik je bil preko spletnega obrazca poslan potencialnim strankam tega logističnega podjetja, podjetjem, ki delujejo v Maroku. Potencialne stranke so uvozniki in izvozniki ter podjetja, ki se ukvarjajo z distribucijo znotraj države. Uvoz in izvoz sta ključni sestavini številnih donosnih podjetij. Za primer logističnega premika vzemimo mednarodni pomorski promet, ki prinaša veliko zanimivih in dobičkonosnih priložnosti za podjetja, vendar se sam proces morda zdi zastrašujoč. Predvsem zaradi kompleksne dokumentacije in predpisov, ki so vključeni v mednarodno trgovino (Rau, 2016). Ko so podjetja vpletena v pošiljanje blaga do svojih strank ali prejemanje blaga od dobaviteljev, se srečujejo s pravili in postopki mednarodne trgovine. Ker je ta sistem postal tako celovit, se je temu primerno oblikoval strokovnjak za te storitve, logistični posrednik. Podjetja, ki se ukvarjajo z uvažanjem in izvažanjem blaga, predvidoma logistike ne obravnavajo kot glavne aktivnosti, zato postane oddajanje logistike zunanjim izvajalcem priročno. V ta namen logistični posrednik upravlja vso potrebno dokumentacijo in uredi ter zaključi vse potrebne postopke uvoza in izvoza.

Če podjetje ne potrebuje zunanjega izvajalca za opravljanje logističnih storitev, ta logističnemu posredniku ne predstavlja potencialne stranke. Take odgovore vprašalnika smo zavrgli. Upoštevali smo, da delovno mesto anketiranca zajema znanje o poslovanju podjetja in njihove logistike. Pričakujemo, da so anketiranci odgovarjali iskreno, da smo lahko sklepali na zanesljivih rezultatih. Pričakovali smo, da bomo dobili vsaj 50 odgovorov, vendar je v obdobju enega meseca rešilo vprašalnik 24 anketirancev. Vseeno bomo predstavili rezultate in podprli nekatere ugotovitve pridobljene s kvalitativno raziskavo trga, predstavljeno v drugem delu magistrske naloge. Torej vprašalnik predstavlja podporno orodje za razumevanje strank in njihove odprtosti do novega partnerstva, ali so na splošno targetirane stranke zadovoljne s svojimi trenutnimi ponudniki, in kako so seznanjeni ter odzivni v novodobnem tehnološkem okolju, ki podpira tudi brezpapirno poslovanje. Vprašalnik z vprašanji in dobljenimi rezultati je predstavljen v Prilogi.

Prvi del vprašalnika predstavlja opredelitev in pregled aktivnosti potencialnih strank, ki oddajajo logistiko zunanjim izvajalcem. Anketiranec predstavi tudi smer toka izdelkov in pogostost uporabe logističnih storitev. Izpostavljeno je zato, da lahko vstopajoče podjetje glede na smer blaga, ob dejanskem trženju in ob ustanovitvi podjetja, targetira določeno skupino strank. Odgovori so pokazali, da se večina podjetij ukvarja tudi z uvozom blaga, nekatera samo uvažajo, nekatera tudi izvažajo. Potrdimo lahko predvideno, da se večina strank ukvarja z uvozom, kot so navedli avtorji spletne strani The Observatory of Economic Complexity in navajajo, da je bilo v letu 2016 uvoženega 41 milijard USD vrednega blaga. Od tega predstavljajo največje uvoze rafinirana nafta, avtomobili, pšenica, naftni plini in izolirana žica. Maroko v primerjavi z uvozom, izvozi manj blaga, vendar z leti narašča tudi ta krivulja. Največje izvoze predstavljajo avtomobili, izolirana žica, mešana mineralna in kemična gnojila, fosforna kislina ter ženska oblačila (The Observatory of Economics Complexity, 2016). Spodnja slika 6 je vzeta iz poročila o Maroku (The Observatory of Economics Complexity, 2017), kjer navajajo volumen uvoza (rdeča krivulja) v državo in izvoza z države (modra krivulja). S to ugotovitvijo lahko podjetje cilja na določeno skupino strank, torej stranke, ki uvažajo, saj si lahko z nabranim volumnom izpogajajo boljše cene pri prevoznikih, dobaviteljih. Denarna enota so dolarji, B pa je mera za milijardo. Za primerjavo navajamo volumen blagovne menjave leta 2016 v Sloveniji, ki je izvozila skoraj 25 milijard EUR blaga in uvozila dobrih 24 milijard EUR blaga (Statistični urad Republike Slovenije, 2017).

Slika 6: Trgovinska bilanca Maroka



Vir: The Observatory of Economics Complexity, Morocco – Trade Balance, 2016.

Vprašalnik nadaljujemo z vprašanjem po namenu oddaje logistike zunanjim izvajalcem. Zanimalo nas je, ali podjetja oddajajo to aktivnost zunanjim izvajalcem, da lahko optimizirajo logistične aktivnosti, saj so za to najeli strokovnjake s področja logistike. Ali je razlog v ceni, saj lahko logistični posrednik ponudi konkurenčnejšo ceno. Hkrati smo želeli preveriti, ali cenijo, da lahko logistični posrednik ponuja dodano vrednost oskrbne verige, saj z optimizacijo logističnih procesov pripomore k bolj učinkovitemu poslovanju.

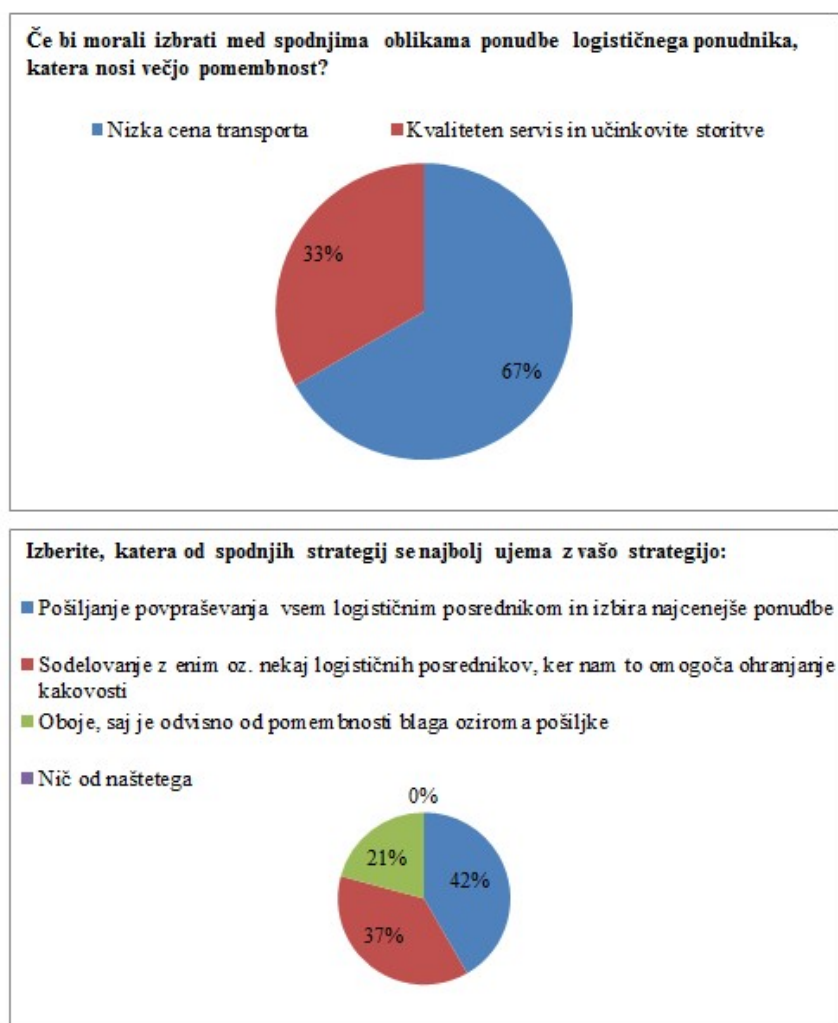
18 odstotkov anketirancev je odgovorilo, da izbira logističnega posrednika zaradi možnosti višjega zadovoljstva strank, saj ta ponuja dodano vrednost. Ta dodana vrednost bi lahko bila učinkovito sledenje, ki predstavlja enega izmed možnih odgovorov, ki ga je izbralo le 8 odstotkov anketirancev. Ugotavljamo, da je večini podjetij pomembna cena, vendar izbirajo poslovne partnerje tudi glede na druge zgoraj navedene faktorje. Zato smo v nadaljevanju preverili tudi, s katerimi faktorji tekmuje konkurenčna cena.

Naslednji del predstavlja odprtost do sodelovanja z novim logističnim posrednikom, z novim poslovnim partnerjem. Zato smo anketirance vprašali, ali so pripravljeni na sodelovanje z novim poslovnim partnerjem, in dobili pozitiven odgovor z 79 odstotki. Predvsem pa nas zanima moč kupcev, ki jo izpostavljajo Porterjeve silnice moči. Torej, kako približno bi lahko potekala pogajanja s potencialnimi kupci. Če so kupci zadovoljni s svojimi trenutnimi ponudniki, lahko za vstopajoče podjetje predstavlja trd oreh, saj ta podjetja nimajo potrebe po drugem oziroma boljšem servisu. Tako bi bilo zaman ponujati enako storitev. Zato smo z anketiranci preverili, ali so zadovoljni z odzivom njihovih trenutnih logističnih ponudnikov. 78,3 odstotka jih je odgovorilo, da si želijo boljšega odziva ponudnikov, saj jih po navadi kontaktirajo prvi, ne nudijo sledenja pošiljk in ne zagotavljajo pravočasnih informacij. Zato poudarjamo, kako pomembna je konkurenčna prednost podjetja za osvojitve trga. S to idejo smo želeli preveriti odprtost kupcev do novih inovativnih ponudnikov in tudi odprtost do brezpapirnega poslovanja – poslovanje s platformo, ki je predstavljena v poglavju 10.4.

Tako smo preverili tudi, če so zadovoljni s trenutnimi ponudniki, in sicer s ceno, ki jo ponujajo in ponujenim tranzitnim časom pošiljk. Naj poudarimo, da je lahko nizka cena primerna kakovosti transporta, zato nas je zanimalo ali ponujeno konkurenčno ceno spremlja tudi dan konkurenčni čas. Tako anketiranci navajajo, da so v večini zadovoljni tako s ceno, kot s tranzitnim časom. V nadaljevanju iskanja informacij, smo preverili katera oblika ponudbe nosi večjo pomembnost pri iskanju logističnega posrednika. Anketiranec je moral izbrati med nizko ceno transporta in kakovostnim servisom. Tako smo preverili katere strategije uporabljajo podjetja. Ali pošiljajo svoja povpraševanja vsem ponudnikom in se odločijo, komu bodo prepustili izvajanje na podlagi najnižje cene, ali poslujejo z enim ali manjšim številom ponudnikov, ker tako ohranjajo kakovost logistike. Zato bi še posebej izpostavili vprašanja, s katerima smo predvsem želeli preveriti, kakšne prakse uporabljajo podjetja, ko odpremljajo ali sprejemajo svoje blago, da bi videli, kako so cenovno elastični. Predvidevamo, da podjetja izberejo logističnega posrednika glede na ponujeno ceno in/ali glede na kakovost ponujenega servisa. Ker predvidevamo, da bi s prakso brezpapirnega poslovanja in poslovanja s platformo ponujali nekaj inovativnega, kar zvišuje kakovost servisa, bi bila temu primerna tudi cena. Tako na trgu ne tekmujejo zgolj s konkurenčno ceno, temveč tudi s konkurenčnimi prednostmi. Torej želimo, da potencialne stranke postavijo faktor kakovosti servisa pred faktorjem nizke cene. Na sliki 7 vidimo odgovore 24 potencialnih strank, ki se trenutno nagibajo bolj proti strategiji izbire nižje cene. Z drugim vprašanjem pa smo želeli ugotoviti, kako stranke povprašujejo. Ali pošljejo svoja

povpraševanja številnim različnim logističnim posrednikom in na podlagi ponujenih cen določijo, s katerim ponudnikom bodo opravili posel. Druga možnost je bila, da se držijo enega oz. ozkega kroga partnerjev in sodelujejo izključno z njimi, ker so si jih izbrali na podlagi več različnih faktorjev. Kot tretjo možnost smo izpostavili pomembnost obojega, saj gre za odvisnost od višine pomembnosti posla. Ugotavljamo, da se podjetja v večini odločajo na podlagi ponujene cene. Predvidevamo, da je to zato, ker uporabljajo strategije znižanja stroškov za doseganje postavljenih ciljev.

Slika 7: Vprašanja z vprašalnika



Preveriti smo želeli tudi, kako se strinjajo z omogočenim dostopom do statusa pošiljke in vseh njenih premikov. S tem vprašanjem smo želeli preveriti, kako sprejemajo podjetja dostopnost do sledenja pošiljk. V tehnološko naprednem obdobju je uporaba takega orodja nekaj povsem normalnega za napredne evropske države. Vendar moramo upoštevati, da je Maroko še vedno v obdobju razvoja, zato smo pričakovali, da obstajajo podjetja, ki morda še nimajo primerne opreme za tovrstno sledenje oziroma v svoje poslovanje ne vključujejo

implementacij takih sistemov kot orodje pri doseganju ciljev. Postavili smo tudi možnost izbire »ne mislimo, da je potrebno«, ki ga ni izbralo nobeno podjetje. Ugotavljamo, da podjetja podpirajo učinkovito sledenje in da jih nekateri logistični ponudniki že ponujajo oziroma imajo podjetja svoja orodja za sledenje pošilk. Ali pa si pomagajo z internetnimi orodji za sledenje, ki jih ponujajo ladjarji, letalski prevozniki, pristanišča, letališča ipd.

Nazadnje smo želeli preveriti odprtost in odnos podjetij do brezpapirnega poslovanja. Zavedamo se, da nekatera podjetja še niso implementirala brezpapirnega poslovanja, zanimalo pa nas je, ali je to posledica nepodpiranja ali posledica nezmogljivosti. 41,7 odstotka anketirancev je odgovorilo, da podpirajo brezpapirno poslovanje, 29,2 odstotka si jih tega ne more privoščiti, 4,1 odstotka jih takega poslovanja ne podpira, kar četrtnina podjetij pa nima nobenega odnosa do brezpapirnega poslovanja. Tako ugotavljamo, da se lahko vstopajoče logistično podjetje sreča z nekaterimi podjetji, ki še niso pripravljena na tak napredek. Temu primerno smo želeli preveriti, ali se podjetja strinjajo, da bi učinkovito ravnanje in dostopnost do vseh informacij o pošilkah, pomagalo njihovim zaposlenim logistični del opraviti hitreje in bolj učinkovito. Vsi anketiranci so se odzvali pozitivno, tako lahko sklepamo, da bi vstopajoče podjetje lažje aktiviralo zanimanje za brezpapirno poslovanje, ki ga podpira učinkovita platforma. Za konec smo anketirance vprašali po obdobju obstoja podjetja, saj predpostavljamo, da novonastala podjetja že uporabljajo programsko opremo. Pri starejših podjetjih še iz časa, ko računalniki niso bili vsakdanjost, pa verjetno še ni prišlo do posodobitve sistemov poslovanja. Največ anketirancev predstavlja podjetja obstoja med 5 in 15 leti.

Z vprašalnikom, kot podpornim orodjem analize, smo podprli segment strank, na katere lahko targetira vstopajoče podjetje, torej podjetja, ki uvažajo v Maroko. Spoznali smo, da podjetja izbirajo svoje poslovne partnerje glede na ponujeno konkurenčno ceno. Prav tako smo podprli odprtost do poslovanja z novim poslovnim partnerjem. Predvidevamo, da je lahko vstopajoče podjetje uspešno, če bo ponudilo konkurenčno ceno s kakovostno storitvijo. Med sodelovanjem pa lahko vzpodbudi zanimanje podjetij do brezpapirnega poslovanja in uporabo orodij za sledenje in prenos informacij.

Z zbranimi odgovori lahko dopolnimo analizo v naslednjem poglavju, kjer na podlagi teoretične raziskave in empirične raziskave analiziramo vstop na nov trg, kot podjetje, ki ponuja logistični servis.

8 ANALIZA TRGA MAROKA

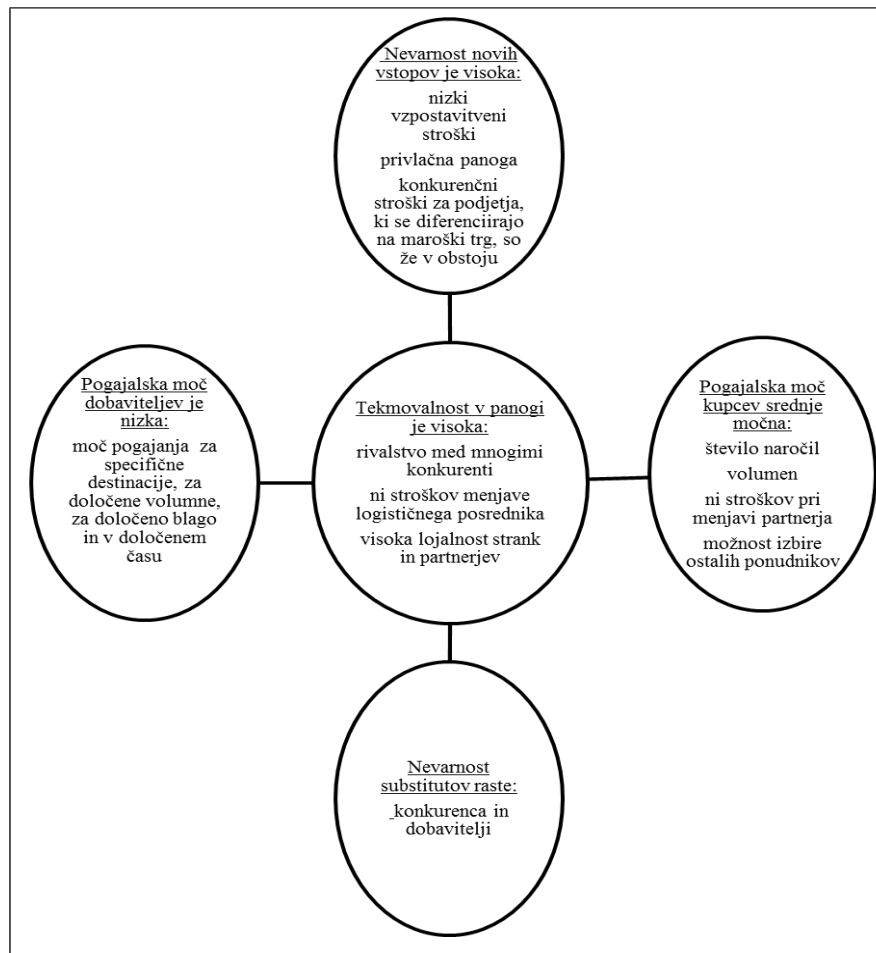
Maroko utrjuje svoj položaj kot komercialni most med Evropo in zahodno Afriko. Sodobna infrastruktura v obliki pristanišč, letališč in železniških povezav je ključna za uresničitev tega cilja. Maroko, ki se strateško nahaja vzdolž Gibraltarske ožine, le sedem ur vožnje z letalom oddaljen od New Yorka in tri ure od Pariza, se vse bolj vidi kot regionalno vozlišče v severozahodni Afriki za transport in poslovanje. Maroko ima zmerno

sredozemsko podnebje na obali v dolžini 2.700 km, njegova infrastruktura je v razvoju in postaja privlačna lokacija za poslovanje in prosti čas. Za zadovoljitev domačega povpraševanja po infrastrukturi je maroška vlada v obdobju 2010–2015 namenila več kot 15 milijard USD za nadgradnjo osnovne infrastrukture (Morocco-Infrastructure, 2017). Eden izmed ciljev je do leta 2035, z investicijo okoli 8 milijard EUR, zgraditi nove avtoceste in hitre ceste ter izboljšati mobilnost prometa (Zumstein, 22. marec 2017). In kot navajajo na spletnem portalu Export.gov (Market Overview: Morocco, 2017), je Maroko podpisal številne sporazume za lažji in bolj tekoč pretok blaga z ZDA, EU, zalivskimi državami (Savdska Arabija, Združeni Arabski Emirati, Katar, Bahrajn, Oman, Jemen, Irak in Kuvajt) in afriškimi državami. Vsi ti sporazumi podpirajo maroški ekonomski napredek in plan, da država postane regionalno HUB središče/stičišče med Afriko in Evropo, kar je glavni motiv naslednje raziskave in analize.

8.1 Porterjeva analiza privlačnosti panoge

Z analizo določamo in identificiramo moč dobaviteljev. To pomeni, da moramo preveriti, koliko jih je, kako tehnološko napredni so, kakšno politiko poslovanja imajo, kakšna je njihova servisna diferenciacija. Določiti moramo tudi moč kupcev, in sicer preverimo, koliko je drugih ponudnikov, ali kupcem predstavlja menjava logističnega posrednika dodatne stroške. Preverimo tudi grožnjo substitutov, ki so lahko substituti v smislu drugih vrst transporta oziroma scenarij, po katerem stranke ne predajajo logistike zunanjim izvajalcem. Grožnjo predstavljajo tudi nova vstopajoča podjetja, ki bodo imela verjetno podobne ovire pri vstopu kot mi. Če ohranjamo konkurenčno prednost, se lahko spopadamo z novimi vstopajočimi in obstoječimi konkurenti. Moč konkurence je treba dobro izmeriti, saj lahko vpliva na vse silnice. Zato smo povzeli po predlogi Porterjeve analize in pripravili aktualno analizo na sliki 7. Ugotavljamo, da na trgu ne bomo sami, in se bo treba boriti za obstanek. Zato predpostavljamo, da je tekmovalnost v panogi visoka in prav tako ji sledi rastoča nevarnost substitutov. Zaradi privlačnosti panoge in rastoče infrastrukture Maroka predvidevamo, da bo prav tako visoka nevarnost novih vstopov. Pogajalsko moč dobaviteljem opredeljujemo z nižjo stopnjo, saj se Maroko še uveljavlja v svetovni izmenjavi blaga. Opredeljujemo pa tudi pogajalsko moč kupcev, ki je močna, saj imajo na izbiro več drugih alternativ, prav tako pa menjava med ponudniki logističnih storitev za stranke ne predstavlja dodatnega stroška.

Slika 8: Porterjeva analiza privlačnosti panoge



Ker gre za hitro rastoč trg, bi lahko pričakovali, da je dovolj prostora za vstop in obstoj, saj predvidevamo, da bi bilo dovolj povpraševanja po takšnih aktivnostih. Domnevo smo potrdili tudi z analizo vprašalnika, kjer smo potencialne stranke povprašali, ali so zadovoljni s trenutnimi ponudniki, in ker nismo dobili popolne zavrnitve za sodelovanje z novimi ponudniki, lahko sklepamo, da lahko z zanimivo ponudbo tako podjetje osvoji trg.

8.2 SWOT analiza

Strateško planiranje predstavlja pomemben del pri poslovnem razvijanju. Organizaciji pomaga določiti trenutni položaj in razviti cilje za rast. Eno izmed uporabnih strateških orodij je SWOT analiza. Z določitvijo internih moči in šibkosti organizacije ter upoštevanjem eksternih priložnosti in groženj na trgu lahko podjetje razvije merljive cilje za napredovanje (Bertelsen, 2012, str. 3). V tabeli 1 je pripravljena SWOT analiza za podjetje, ki vstopa na maroški trg in ponuja logistične storitve.

Tabela 1: SWOT analiza

PREDNOSTI
enostavna vzpostavitev podjetja
inovacijske in upravljalne sposobnosti podjetja
nizki stroški upravljanja v Maroku
vsestranska platforma: učinkovito in produktivno poslovanje (za podjetje, stranke in dobavitelje)
SLABOSTI
nepoznano ime
izzivi ponujanja storitev
iskanje novih kontaktov, mrež kontaktov
visoki začetni stroški: slabša moč pri pogajanju
PRILOŽNOSTI
nizki stroški dela
hitro rastoč trg in gospodarstvo
inovativna platforma za učinkovito e-poslovanje, brezpapirno poslovanje – ozaveščenost države in potencialnih strank o okolju
mlada delovna sila, izobraženi, več jezikov
spodbujanje inovacij in napredka s strani okolja (države in posameznikov)
krivulja učenja
NEVARNOSTI
korupcija
konkurenca
spreminjajoče cene
novo vstopajoča podjetja

Z analizo smo določili prednosti, ki nas spremljajo ob vstopu in poslovanju na novem trgu. Te so predvsem enostavna vzpostavitev, saj ni potrebe po izgradnji proizvodnje, kot bi bilo to potrebno pri podjetjih, ki proizvajajo izdelke, potrebna je le pisarniška oprema, vzpostavitev telekomunikacije, interneta in podobno. Tudi stroški upravljanja podjetja in najema so nižji v Maroku, kot na primer v evropskih mestih. Samozavestno lahko podjetje nastopi na trgu ob ponudbi inovacijskih storitev z izjemnimi upravljalnimi sposobnostmi. Vse prednosti podpira tudi vsestranska platforma, ki skrbi za obvladovanje odličnosti, učinkovitosti in za produktivnost poslovanja, tako za podjetje kot za njihove partnerje. Podjetje pa lahko prepozna tudi svoje šibkosti, ki so nepoznano ime na trgu, saj prihajamo kot čisto »sveže« podjetje. Tako tudi ne bo podjetje še dovolj izkušeno pri ponujanju storitev, saj še ne bo v celoti spoznano s trgom in zahtevami. Prav tako bo verjetno imelo višje stroške zaradi manjše moči pri pogajanju z dobavitelji. Podjetja, ki so posredniki, temeljijo na kontaktih, skozi poslovanje si novo podjetje nabira mrežo kontaktov. Logično je, da bo začelo s krajšim seznamom kontaktov, kot izkušeni logistični posredniki, ki že delujejo na drugih trgih oziroma že dalj časa sodelujejo s podjetji in agenti v Maroku.

Vendar pa lahko omenjeno šibkost podjetje spremeni v priložnost in si kontakte pridobi s kolektivom, ki ima svoje mreže kontaktov in mlado nadobudno ekipo, ki bo z intenzivno prodajo in nabavo pridobilo veliko partnerstev. Priložnosti za podjetje predstavljajo predvsem izkoriščanje priložnosti z zunanjega okolja. Hitro rastoč trg in gospodarstvo je treba izkoristiti. Maroko ponuja nizke stroške dela in kvalificirano delovno silo. Inovativna platforma, ki jo podjetje razvije, bo pozitivno sprejeta v okolju, ki spodbuja inovacije in napredek. Navsezadnje pa ne pozabimo na krivuljo učenja, ko podjetje postaja boljše z vsako izkušnjo, če spremlja okolico in svoje delovanje. Zaključek analize predstavljajo grožnje, ki pretijo ob vstopu na trg. To so konkurenti in novovstopajoča podjetja oziroma podjetja, ki lahko ponudijo enake storitve. Cene na trgu stalno variirajo, zato jih je treba stalno spremljati, prav tako kot konkurente. Nazadnje naj omenimo še vpliv korupcije, ki ni redkost v Maroku.

S SWOT analizo smo izpostavili notranje in zunanje okolje podjetja, ki se vključuje na maroški trg kot logistični posrednik z inovativno idejo. In glede na vse naštetu lahko izvedemo PEST analizo, ki vključuje le zunanje okolje in nam omogoča, da preverimo okolje in njegov vpliv na poslovanje. Tako smo s pomočjo obeh orodij ustvarili skupine dejavnikov v povezavi z notranjim okoljem podjetja in trenutnim stanjem na trgu Maroko (zunanje okolje), ki je predstavljen s PEST analizo.

8.3 PEST analiza

V naslednjem delu je predstavljena PEST analiza, teoretično predstavljena že v prvem delu naloge. Analizo bi lahko dopolnili s PESTEL analizo, torej bi poudarili tudi vpliv zakonskih in okoljskih dejavnikov. Vendar v primeru naše analize ta dva ne predstavljata visokega pomena. Pravni sistem je mešani pravni sistem civilnega prava, ki temelji na francoskem pravu in islamskem pravu. V povezavi z logistiko in ustanovitvijo podjetja nima posebnih vplivnih faktorjev. Z okoljskega vidika pa je vredno poudariti, da je Maroko že sprožil ukrepe za krepitev ekološke in okoljske zaščite. Prav tako vlada uporablja tako imenovano »zeleno maroško strategijo« za spodbujanje kmetijstva (Davis & Mills, 2016). Temu primerno lahko pričakujemo podporo in spodbudo poslovnih partnerjev pri spodbujanju brezpapirnega poslovanja.

8.3.1 Ekonomski dejavniki

Maroško gospodarstvo je razmeroma raznoliko. Ključni sektorji vključujejo kmetijstvo, turizem, rudarstvo ter tekstil in oblačila. Maroko aktivno spodbuja tuje naložbe in trgovino, tudi s sporazumom o prosti trgovini z Združenimi državami in s sporazumom o naprednem statusu z Evropsko unijo. Maroko ima dober gospodarski model, ki združuje odprtost, liberalizacijo in novo uvedeno strukturno reformo, ki je gospodarstvo ohranjala v težkih mednarodnih in domačih razmerah. Glavni izvozni proizvodi so oblačila, električni stroji, anorganske kemikalije, ribe in drugi morski sadeži. Dve glavni uvozni partnerstvi v

Maroku sta Evropska unija in Kitajska (Doshi, Gupta, Jain, Joshi, Sharma & Sristava, 2015).

Uspešne izmenjave blaga pa ne podpira kakovostno afriško gospodarstvo. Rabbah (2013) navaja, da je afriški prevoz drag zaradi nizov zapletenih dejavnikov, vključno s slabim in neustreznim stanjem infrastrukture, razpadajočimi in neučinkovitimi vozili, slabim transportom in šibko konkurenco. Predlaga, da je treba sprejeti ukrepe za pridobitev zadostnih sredstev za razvoj in vzdrževanje prometne infrastrukture. Ti vključujejo povečanje javnega financiranja, ki ga označuje zadosten delež BDP za sektor, bodisi neposredno v državnem proračunu bodisi s posojili ali državnimi jamstvi. Potrebna je krepitev zmogljivosti za sprostitve zunanjih virov in spodbujanje komplementarnih javno-zasebnih partnerstev za gradnjo in delovanje prometne infrastrukture, kot tudi prestrukturiranje sistema usposabljanja za delovna mesta v prometnem, ladijskem in letalskem sektorju z ustanovitvijo regionalnih centrov za usposabljanje, ki so na voljo tudi drugim afriškim državam.

Izzivi v družbenem življenju so neenakost, socialne razlike, brezposelnost. Pričakujemo lahko stalno gospodarsko rast in zato tudi stalno povpraševanje po logističnih storitvah.

8.3.2 Politični dejavniki

Maroko je imelo od revolucije leta 2011 dalje relativno stabilno politično okolje. V skladu z novo in spremenjeno ustavo sta parlament in predsednik vlade dobila več pristojnosti, vendar kralj ostaja vladar. Politika ima na okolje velik vpliv, predvsem na zdravje, izobrazbo in infrastrukturo.

Vlada je pripravila več načrtov razvoja infrastrukture za obdobje med letoma 2030 in 2035, ki so že vključeni v razvojne programe, kot so razvoj cest, avtocest, železnic, pristanišč in letališč. Ti načrti odražajo odločno strategijo za krepitev in posodobitev glavne infrastrukture in omrežij nadgradnje, da lahko Maroko deluje kot močna povezava v trgovini med Afriko in Evropo ter drugimi mediteranskimi državami (Rabbah, 2013).

Opazimo, da je vlada namenila veliko pozornosti do infrastrukture. Maroko ima 15 komercialnih pristanišč, ki letno proizvedejo 92,3 milijona ton blaga. Pomembni razvijalci pristanišč so Agence Nationale des Port (ANP) in Tanger Mediterranean Special Agency (TMSA). Terminali 1 in 2 pristanišča Tanger-Med delujejo z zmogljivostjo obratovanja 8 milijonov kontejnerjev, 7 milijonov potnikov, 700 tisoč tovornjakov, 2 milijona vozil in 10 milijonov ton naftnih derivatov. Tako postaja pristanišče Tanger eno izmed največjih pretovornih pristanišč v Afriki. Po tem uspešnem projektu, ki je spremenil gospodarske razmere v regiji Tangier, namerava vlada razviti še šest novih popolnoma integriranih pristanišč okoli Maroka (vzhodni severovzhod / Kenitra-Casablanca / Doukkala-Abda / Souss-Tensift / South) (The International Trade Administration, 2017). Vzpodbudili so

množične reforme v sektorju cestnega prevoza blaga, potniškega prometa, železniškega sektorja in reorganizacijo pristanišč v državi, in sicer z uvedbo konkurence v pristaniščih in med njimi (Rabbah, 2013).

Omenimo še, da se Maroko prav tako zavzema za partnerstva z zasebnim sektorjem, ker verjame, da prinaša koristi za izgradnjo in delovanje kakovostne prometne infrastrukture in njenih storitev, s čimer bi zadovoljili naraščajočim potrebam skupnosti in posla (Rabbah, 2013).

8.3.3 Družbeni dejavniki

Kljub napredku v gospodarstvu se Maroko sooča z visoko brezposelnostjo in revščino. Šolanje je obvezno in brezplačno, spremlja ga družben odnos do izobraževanja. Doshi, et al. (2015) pravijo, da šteje za kolektivistično družbo. To pomeni, da imajo ljudje dolgoročne namene in zavezanost. Ljudje cenijo odnose v družini in poslovnem svetu. Maroko pa se šteje tudi za hierarhično družbo po Hofstede, ker spodbuja red in spoštovanje. Prebivalstvo govori in uporablja v poslovnem svetu francoščino, angleščino in španščino.

Maroški ljudje so socialni in usmerjeni v odnos. Graditi na družbenem kapitalu je ključnega pomena za pridobitev legitimnosti, tako za posameznike kot organizacije. To pomeni, da je posameznikov ugled njegovo premoženje, zato sta poštenost in integriteta bistvenega pomena družbe na poti do uspeha v državi (Confederation of Danish Industry, 2014).

Hollensen (2017, str. 264) navaja, da je vera v številnih državah zelo pomembna. V nekaterih je lahko vera temelj upravljanja in predstavlja dominante faktorje pri postavljanju političnih, izobraževalnih in poslovnih odločitev. Verske navade predstavljajo pomemben dejavnik v trženju, predvsem v islamski veri, kjer vera vpliva na trženje po islamskem zakonu, ki temelji na Koranu, in ponuja smernice za številne humanitarne dejavnosti, vključno z gospodarsko dejavnostjo. Prav tako moramo upoštevati, da Maroko predstavlja 98 odstotkov muslimanov, od katerih vera zahteva, da molijo petkrat na dan in se postijo v mesecu ramadan, zato je popolnoma normalno, da se v tem času poslovanje in upravljanje začasno prilagodi.

8.3.4 Tehnološki dejavniki

Maroko doživlja hiter tehnološki razvoj, ki je državi omogočil spodbudo razvoja in poslovanja. Širjenje osebne konkurence in poudarek na tehničnih zahtevah, inovacijah, kakovosti ter dostopu. Na voljo so programi za tehnološko usposabljanje, ki učinkovito podpirajo naslednjo generacijo e-storitev, ustvarjalcev programske opreme in drugih razvijalcev.

Afriška fundacija je 28. marca 2017 za izgradnjo zmogljivosti uvrstila Maroko med vodilno afriško državo v znanosti, tehnologiji in inovativnosti. Ocena je temeljila na različnih spremenljivkah, kot so okoljska politika, rezultati razvoja na državni ravni, proces zagona in rezultati razvoja zmogljivosti. Proučevano je bilo stanje znanstvene tehnologije in inovacij ter znanstvenih in tehnoloških pobud, izzivov in pomanjkljivosti v zmogljivosti (El Masaiti, 2017).

Ob glavnem mestu Rabat stoji Technopolis, inkubatorski kampus za start-up podjetja. Znotraj steklenih in betonskih zgradb ob mednarodni univerzi v Rabatu je zbranih 50 mladih industrijskih podjetij, ki so jih pritegnile nizke najemnine, dobra poveztljivost, razpoložljivost sredstev za povečanje njihove dejavnosti in mentorstvo. V tehničnem parku Casablanca, ki je bil odprt leta 2001, je začelo še 260 novih zagonskih grozdov. Tretji podobni park v Tangierju se je ustanovil leta 2015 (Davis & Mills, 2016).

9 STRATEGIJA VSTOPA NA TRG MAROKO

Glede na zbrano teorijo v prvem sklopu magistrske naloge lahko predlagamo model vstopa na trg za novonastalo podjetje, ki ponuja logistične storitve. Predstavljajmo si, da novo nastalo podjetje gradi svojo zgodbo od samega začetka. Tako rečemo, da se bo posluževalo načina vstopa kot »greenfield investment«, kot ga imenuje Hollensen (2017, str. 492). S samostojnim vlaganjem podjetje ustvari dolgoročna delovna mesta in spodbuja gospodarsko dejavnost gostujoče države. V primeru, da bi bilo podjetje vstopajoče podjetje, ki se širi na nov trg, bi imeli pri vstopu prednosti začetnega kapitala, vendar bi morali prav tako sinhronizirati s poslovno idejo in sistemi matičnega podjetja. Vsekakor je uspeh novonastalega podjetja na tujem trgu močno odvisen od politične in gospodarske klime gostujoče države. Podjetje mora sprejeti tudi večja tveganja in višje stroške vzpostavitve (Barbados Investment & Development Corporation, 2017).

Tako se bodo pri vstopu samostojnega vlaganja pojavili stroški, ki se ne bodo povrnili oziroma bodo tako imenovani potopljeni stroški. To so stroški opreme, raznih licenc, poslovnega prostora, informacijski sistem ter vzpostavitev, kot je neprofitabilnost zaradi ponujanja rezervacijskih cen oziroma previsoke cene kupljene od dobaviteljev. Po drugi strani pa navajamo (Barbados Investment & Development Corporation, 2017), da se ob vstopu posledično novi družbi običajno ponudi davčna olajšava in druge spodbude, saj vlade pogosto vidijo izgubo prihodkov od davka od dohodkov pravnih oseb, kot majhno ceno za plačilo za ustvarjanje delovnih mest in prenos znanja ter tehnologije.

9.1 Izbrana strategija vstopa

Glavni cilj vstopne strategije je doseči primerno donosnost za doseganje povečanja prodaje in povečati »brand awareness« po vstopu na nov trg. Če povzamemo teorijo iz prvega poglavja, kjer smo predstavili vse možne ovire, tako strateške kot strukturne, s katerimi se lahko

soočamo, in jo primerjamo z značilnostjo panoge, ugotovimo, da bomo zagotovo premagovali ovire, ki nam jih bodo postavili konkurenti. Logistika je panoga, ki je široko razširjena in kjer lahko na vsakem trgu najdemo logistične posrednike, ki so specializirani v premikanju blaga, katerega volumen se stalno viša.

Besanko et al. (2013, str. 221) navajajo, da mora potencialno vstopajoče podjetje pretehtati profit post-vstopa v razmerju z nepovratnimi stroški. Ko razmišljamo o vstopu na nov trg, moramo upoštevati številne različne scenarije. Eden od scenarijev je lahko, da je trg povpraševanja dovolj velik za vse ponudnike. Situacija pa postane bolj zanimiva, ko je več manjših ponudnikov, za katere trg ne bo nikoli dovolj velik, da bi podpiral vse.

S pomočjo anketirancev smo ugotovili, glej Prilogo, da so na splošno zadovoljni s svojimi trenutnimi logističnimi ponudniki, vendar pa so odprti za nova partnerstva. Prav tako smo ugotovili, da spodbujajo brezpapirno poslovanje in se zavedajo, da je lahko poslovanje bolj učinkovito, ko je avtomatizirano. Temu primerno sklepamo, da inovativnost prinese konkurenčno prednost pred konkurenti, ki nam bodo na trgu konkurirali z nizko ceno.

9.2 Vstopne ovire

Strateške vstopne ovire bodo postavljene s strani naših konkurentov. Zelo verjetno se bo konkurent posluževal cenovnih konkurenc in dodatno znižal cene, kar bo njemu znižalo profitabilnost, nam pa morda celo povzročil izgubo, saj bomo kot novo vstopajoče podjetje težje dobili bolj ugodne cene pri dobaviteljih, kot utečeni logistični posredniki. Tako lahko vstopno oviro na trg predstavlja tudi visok tržni delež oziroma tržna moč nekega podjetja, ki že obstaja in deluje na tem trgu. V tej situaciji bomo ciljali na izkoriščanje konkurenčnih prednosti in boljša pogajanja z dobavitelji. Ovire postavljene s strani konkurentov so lahko njihovo izkoriščanje ekonomije obsega. V našem primeru ne gre za ponujanje izdelka, zato ne računamo razmerja volumna pridelave in stroškov, vendar gre za »kupljene« kapacitete pri dobaviteljih in možnost nakupa podpovprečnih cen v določenem obdobju ali glede na tip blaga. V tem primeru imajo dominantnejši ponudniki večjo pogajalsko moč pri dobaviteljih in tako lažje dobijo konkurenčno ceno, kot podjetje, ki ravno vstopa na trg. Ena od prednosti za že obstoječa podjetja je tudi ime podjetja. V tem primeru lahko rečemo, da so stranke navajene na svoje partnerje in jim zaupajo ter niso pripravljene menjati servisa.

Oziroma, če konkretno imenujemo strategije vstopnih ovir, ki so postavljene s strani konkurentov. Gre za postavljanje limitnih cen in predatorstva, ki smo jih teoretično že obrazložili v prvem delu. Ko gre za postavljanje limitnih cen, konkurent postavi tako nizke cene, da mora vstopajoči dobro razmisliti, ali vstopiti ali ne. Gre za situacijo, ko obstoječe podjetje postavi nizke cene, vstopajočega pa prepriča, da so to običajne cene in da se mu na trg ne splača vstopiti. Tako, ko vstopajoči obupa, lahko obstoječe podjetje cene spremeni. V primeru, da kdo od konkurentov uporabi strategijo predatorstva, tako zniža

cene, da vstopajočemu oteži ali prepreči vstop. Finančni viri in zmožnosti se sicer razlikujejo med obstoječim in vstopajočim podjetjem, toda ni nujno, da je obstoječe podjetje v prednosti (Besanko et al., 2013, str. 200). Predatorstvo oziroma »dumping«, kot strategijo imenuje Gandolfo (1994, str. 131), se lahko izvaja pri postavljanju nižjih cen izdelkov ali storitev. Če avtorjeve besede pretvorimo, da velja za podjetje, ki ponuja storitve, je dumping prodaja storitev na tujem trgu po ceni nižji od stroškov same pošiljke, torej kupljenih cen od dobaviteljev. Varstvo konkurence sicer lahko intervenira, ko gre za postavljanje »dumping« cen, vendar običajno takšne informacije niso javno dostopne in predstavljajo poslovno skrivnost podjetij na trgu. Posledično je tako zelo težko oceniti, kdaj gre za postavljanje konkurenčnih cen in kdaj za postavljanje dumping cen.

Na drugi strani pa bi vstop lahko omejevali razni predpisi in zakonodaje, vendar v logistični panogi takih predpisov še ni, namreč ne gre za specializirano poslovanje oziroma proizvodnjo. Logistični operater predstavlja le posrednika med proizvajalcem, kupcem in prevoznikom. Situacija se spremeni, ko je logistični posrednik tudi carinski deklarant (Freight Forwarder Quote Online, 2016). V tem primeru mora podjetje imeti ustrezne certifikate za deklariranje, drugače tega specifičnega servisa ne more ponujati in mora ta del transporta predati zunanjim izvajalcem.

Dobiček podjetja po vstopu se bo oblikoval glede na povpraševanje in stroške in uporabljene strategije konkurence. Vstopajoče podjetje lahko pričakuje, da se bodo konkurenti obnašali po modelu Cournota, ki tekmuje v ponujeni količini. Konkurent bi v tem primeru zakupil večje količine prostora pri prevozniku in bi lahko ponudil nižje cene svojim strankam. Ali pa po modelu Bertranda, kjer gre za prilagajanje cen v oligopolni teoriji iger. Vsota analize pretekle prakse konkurentov, njihovi stroški in zakupljen volumen, ter naši nepovratni stroški vzpostavitve bodo določili, ali se bomo pri vstopu soočali z ovirami (Besanko et al., 2013, str. 198-199).

9.3 Cenovna strategija

Glede na preverjeno in analizirano ponovno izberemo primerno cenovno strategijo pri vstopu, glede na tip kulture podjetja. Ideja logističnega posrednika je ponuditi konkurenčne cene in kakovosten servis. Če podjetju uspe ponuditi kakovosten servis, mu bodo stranke tudi ob višji ceni pripravljene zaupati posel. Cenovna strategija je sinhronizirana s strategijo podjetja oziroma konkurenčno prednostjo. Pri vstopu je jasno, da bo vstopajoče podjetje ponudilo čim bolj konkurenčne cene, da bo strankam sodelovanje z njim v interesu. Kakovosten servis nato predstavlja dodano vrednost.

9.3.1 Segmentacija kupcev

Kupce pa lahko nato tudi segmentiramo po tipu blaga, višini volumna blaga, tipu transporta ali lojalnosti strank. Tako lahko za določen tip blaga pri ladjarju dobimo nižjo

ceno in prodajamo naslednje voznine strankam, ki proizvajajo ali uvažajo to določeno blago. Stranke segmentiramo tudi glede na volumen. Tista podjetja, ki imajo veliko volumna, bodo imela nižje cene, v primerjavi z manjšimi podjetji, ki servisa ne bi potrebovala redno. Segmentiramo pa lahko tudi glede na situacije v določenih obdobjih. Tako imenovana peak-season obdobja so časovna obdobja v določenih delih leta, ko povpraševanje po nekaterih storitvah izjemno naraste, gre za velik presežek zasedenosti kapacitet transportnih sredstev in so cene posledično nadpovprečno visoke zaradi različnih razlogov, kot so prazniki, ramadan, začetek nove sezone ipd. Povpraševanje seveda naraste tudi pri prevoznikih, zato je v takem obdobju prav tako tudi težavno kupiti voznino oziroma jo kupiti po ugodni ceni. Še drugačne cenovne diskriminacije imenujejo Besanko et al. (2013, str. 325) fokusne strategije, kjer gre za ponujanje določenih storitev ali ponujanje določenim strankam. Logistični posrednik bi se lahko odločil, da bo ponujal servis za transport specializiranega blaga, transport blaga, ki mora biti temperaturno regulirano, nevarno blago, blago različnih dimenzij ipd. Namreč za prevoz takega blaga potrebujejo prevozniki dodatne certifikate, logistični posredniki pa morajo dobro poznati proces poti.

9.3.2 Cene dobaviteljev

Niso le cenovne diskriminacije glede na kupce in časovno obdobje strategije, ki jih podjetje lahko uporabi. Podjetje lahko uporabi cenovne strategije tudi v igri z dobavitelji. Ko gre za podjetja, ki ponujajo storitve in so posrednik med pošiljateljem, kupcem in prevoznikom, pomeni, da lahko z zagotovitvijo večjega volumna za določeno destinacijo, izpogajajo nižje dobavne cene. Podjetje mora ciljati k temu, da si pridobi čim boljše pogoje pri dobaviteljih in se dogovori za čim boljše cene, vsaj boljše od konkurentov. Prevoznik mu bo za večji volumen ponudil nižjo ceno. Prav tako mu lahko ponudi nižjo ceno za specifične destinacije zaradi posebnih razlogov, kot so na primer potreba po transportu od točno določene destinacije ali potreba po transportni opremi na točno določeni destinaciji. Dobri pogoji z dobaviteljem bodo podjetje pripeljali do konkurenčnih cen. Več o strategijah, ki jih lahko uporabimo ob pogajanju z dobavitelji, sledi v naslednjem 10. poglavju, kjer opisujemo strategijo managementa, ki bo v rabi na vstopu in poslovanju na novem trgu Maroka.

9.3.3 Cenovne vojne

Ob cenovnih strategijah pa lahko pride tudi do cenovnih vonj. Cenovne vojne škodijo vsem podjetjem na trgu, ne glede na to, kdo jih začne. V cenovni vojni med dvema ponudnikoma bosta oba izrabljala vsa svoja sredstva, dokler se ne bo eden izmed njiju izčrpal ali prekinil cenovne vojne iz drugih razlogov. Če cenovna vojna traja dovolj dolgo, se lahko izčrpa sredstev tudi zmagovalno podjetje. Podjetja, ki so vključena v cenovno vojne, morajo prepričati nasprotnika, da izstopi oziroma prekine cenovno vojno (Besanko et al., 2013, str. 214). V primeru, ko imamo obstoječe podjetje, ki je veliko, močno podjetje in nova mala

vstopajoča podjetja, lahko pride do tako imenovane »judo ekonomije«, kjer obstoječe podjetje izgubi večji del sredstev, kot malo podjetje (Besanko et al., 2013, str. 217).

10 STRATEŠKI IN INOVATIVEN VSTOP NA NOV TRG

V skladu z izbranimi strategijami predstavljenimi v prejšnjem poglavju bomo predstavili, kako bo podjetje uspelo obdržati položaj in kako bo delovalo. Zato pogledjmo, kako strategija managementa vpliva na poslovanje. Kakšna strategija bi bila najbolj primerna po vstopu na nov trg. Ena izmed strategij, ki jo lahko bolj podrobno raziščemo, je sprejemanje odločitev pri postavljanju cen. Ne nazadnje bomo omenili, kako pomembna je konkurenčna prednost podjetja, kaj ta predstavlja, kako je lahko podjetje konkurenčno in katere bi bile te konkurenčne prednosti pri poslovanju na novem trgu Maroka.

10.1 Strategija managementa

Strategijo managementa torej postavimo glede na različne dejavnike in faktorje, ki lahko vplivajo na poslovanje in implementacijo strukture. Ti faktorji so predvsem zunanji, kot so tržni pogoji, tehnologija in informacije. Besanko et al. (2013, str. 461) navajajo, da je podjetju, ki se zanaša na bolj intenzivno zvezo med prodajnim oddelkom in stranko ter vseskozi vlaga v nadgrajevanje te zveze, decentralizirana struktura bolj ustrezna. V primeru, da podjetje koristi ekonomije obsega, pa se bo bolj prilegala uporaba centralizirane strukture.

Na ravni podjetij se logistični posredniki znajdejo na relativno elastičnem trgu. Nekatere stranke z rednim povpraševanjem in večjim volumnom premika blaga bodo upoštevale samo en dejavnik, ki je cena. Na primer stranke, ki so jim v interesu tudi stopnja servisa, mera zanesljivosti in primeren tranzitni čas, bodo pripravljene plačati več za zanesljivo in kakovostno storitev. Take stranke lahko upoštevajo tudi pretekle interakcije s podjetjem in so ob zadovoljstvu pripravljene plačati več in obdržati partnerstvo. Po drugi strani pa je manjšim in srednje velikim podjetjem cena ključen faktor in so nanjo bolj občutljivi. Če bi sprememba logističnega posrednika prinesla manjše stroške, po navadi ne vidijo ovir za uporabo različnih logističnih posrednikov. Slednje navaja tudi Han (2015, str. 5) in navaja, da so mnogi logistični posredniki opazili, da so njihovi glavni kupci stabilnejši in bolj zvesti, medtem ko srednje velika in majhna podjetja redno menjajo logistične posrednike.

Strategija managementa mora torej temeljiti na potrebah strank. Zadovoljstvo strank je eden izmed ključnih dejavnikov, ki kaže uspešnost podjetja. Potrebno je razumeti, da si v primerjavi po zahtevah stranke niso enake. Kot navaja Christopher (2011, str. 39), je namen verige logistike zagotoviti strankam visoko stopnjo kakovosti storitev in to storiti z najnižjimi stroški. Pri razvijanju tržno usmerjene logistične strategije predstavlja cilj doseganje odličnosti storitev na dosleden in stroškovno učinkovit način.

10.2 Sprejemanje odločitev pri postavljanju cen

Poleg cenovnih strategij pri ponudbi prav tako aktivno sprejemamo odločitve pri postavljanju cen. Logistični posrednik služi različnim tipom strank z različnimi zahtevami. Han (2015, str. 26) navaja, da raznolikost vedenjskega vzorca med glavnimi strankami in podjetji srednjih in malih velikosti spodbuja logistične posrednike, da ustvarijo segmente strank in z različnimi pribitki na ceno dosegajo večjo donosnost. Pri taki strategiji se odločitve, kakšna cena bo postavljena, sprejme za vsak prevoz posebej, za vsako stranko posebej, za vsako situacijo posebej. Tako velja tudi za večje stranke, ki niso občutljive na ceno, podjetje poskuša uskladiti ceno s stopnjo storitve in drugih zahtev. Pri postavitvi cen za manjša podjetja, ki so občutljiva na ceno, pa je treba ponuditi konkurenčno ceno in sprejemljivo raven storitve, zato da se ohranja pripeljan volumen in konkurira drugim logističnim posrednikom.

Za ohranjanje ciljev, kot je dolgoročni dobiček, je pomembno pokriti celotne stroške in pridobiti zadosten presežek. Logistični posredniki pridobijo cene od različnih dobaviteljev za različne opravljene storitve, ki jim pripišejo ustrezno maržo. Tako se aktivnosti razdelijo v različne kategorije in izračuna specifične donose za vsako kategorijo. Pienaar & Vogt (2012, str. 377) navajata strateške vidike postavljanja cen, ki podjetju omogoča sprejemljivo donosnost na koncu finančne periode. Idealen bi bil zadovoljiv dodatek na transportne stroške, ob upoštevanju tržnih omejitev za doseganje želenega donosa vloženega kapitala.

10.3 Konkurenčne prednosti

Ideja konkurenčne prednosti je biti zmogljiv v organizaciji, na tak način, da se pozitivno razlikuješ od konkurence v očeh stranke ter operiraš ob nizkih stroških, torej večji donosnosti. Christopher (2012, str. 29) navaja, da celostno upravljanje odnosov s strankami z optimizacijo dodane vrednosti, določa uspeh ali neuspeh podjetja na trgu. Dodana vrednost strankam je lahko določena kot razlika med dodanimi vrednostmi, koristmi in celotnimi stroški.

Konkurenčna prednost je edinstvena sposobnost, kompetenca podjetja, za katero obstaja povpraševanje na trgu in je drugi konkurenti v določenem trenutku ne dosegajo (Chee & Harris, 1998, str. 235).

V nadaljevanju bomo našeli nekaj konkurenčnih prednosti, ki logističnemu podjetju pomagajo osvojiti trg:

- stroškovna prednost: ko podjetje nima drugih lastnosti za ustvarjanje konkurenčne prednosti, lahko vedno uporabijo stroškovne strategije. Porter (1985, str. 97) pravi, da ima podjetje stroškovno prednost, ko so njegovi kumulativni stroški izvedenih

aktivnosti nižji kot stroški konkurenta. Trajnost strategije je prisotna, ko so viri stroškovnih prednosti konkurentom neposnemljivi. Stroškovna prednost vodi do kakovostnejše storitve, ko lahko podjetje kupcu ponudi sprejemljivo ceno in ne teži samo k postavljanju nižjih cen kot konkurenti;

- cilj do izvedbe najkakovostnejšega servisa: tako lahko podjetje samozavestno predstavi postavljene cene in stremi k odličnosti;
- napredna tehnologija: napredna internetna platforma, ki vsebuje vse relevantne informacije glede pošiljke, dostopna strankam 24/7; Pomembna konkurenčna prednost: dobro razvit informacijski sistem. Pomembnost platforme je predstavljena v naslednjem poglavju in je prav tako vizualno interpretirana s sliko 9 in 10;
- fokusna strategija: logistični posredniki, ki se osredotočajo na pridobivanje volumna pošiljk strank glede na regijo in industrijo, razvijejo višjo operativno in marketinško stopnjo strokovnega znanja v primerjavi s konkurenti. Prav tako lahko ponudijo bolj konkurenčno storitev kot neosredotočeni konkurenti. Logistični posredniki osredotočeni na regijo pridobijo večjo administrativno in trženjsko strokovnost, kar prinese večji dobiček. Poznavanje regije torej prinese konkurenčno prednosti podjetju v primerjavi z drugimi ponudniki. Tudi, ko se podjetje osredotoči na specifično industrijo, postane strokovnjak v manipulacijah specifičnih produktov, kar znova prinese prednosti pri osvajanju in vzdrževanju novih poslov (Guerard & Martinez-Simon, 2012, str. 2);
- ponujanje »kompletnih storitev«: pomeni, da logistični posrednik za stranko opravi vse aktivnosti v zvezi s transportom in carinjenjem. Potencialna stranka logističnega posrednika bo z večjo verjetnostjo vzdrževala partnerstvo z logističnim posrednikom, ki ponuja »kompletno storitev«, saj imajo tako manj skrbi s stroški storitve izvoza ali uvoza. Na ta način se lahko logistični posrednik tudi pouči o mednarodnem toku strankinega blaga in transportnih potrebah, kar odpre možnosti za manipuliranje večjega volumna te stranke (Guerard & Martinez-Simon, 2012, str. 2);
- osredotočenost na stranke: postati osredotočen na stranke in prodajo – gre za decentralizirano strukturo strategije managementa.

Preden lahko podjetja ohranijo konkurenčno prednost, jo morajo sprva ustvariti. Podjetja ustvarjajo konkurenčne prednosti z izkoriščanjem priložnosti, ki jih drugi ponudniki na trgu ne, ali pa jih ne morejo. S takimi strategijami podjetja dosežajo nova odkritja in inovacije (Besanko et al., 2013, str. 385).

10.4 E-storitve: uporaba platforme

Čedalje večja uporaba interneta je spremenila potrošnikovo obnašanje in njegove zahteve so se povišale. Vendar pa interakcija z internetom omogoča obvladovanje masovne produkcije in prilagoditve predvsem pri storitvah. Ravno zaradi takih prilagoditev lahko naredimo unikaten servis za vsako stranko posebej. Podjetja, ki uporabljajo nove tehnologije, so ustvarile tako imenovane e-storitve (Hollensen, 2017, str. 504).

E-storitve omogočajo, da se vse aktivnosti izvajajo na internetni platformi in so dosegljive kadarkoli in kjerkoli. Taka oblika poslovanja omogoča podjetju hitrejšo odzivnost in lažje shranjevanje informacij.

Na tem mestu predlagamo implementacijo in uporabo platforme, ki vsebuje vse potrebne informacije za učinkovito poslovanje in organiziranje. Uporaba je namenjena tako zaposlenim v logističnem podjetju kot njihovim strankam ter partnerjem in drugim agentom z omejeno transparentnostjo podatkov. Na sliki 9 je predstavljena predloga postavitve platforme. Razdeljena je na štiri osnovne aktivnosti ob izvedbi organizacije pošiljke:

- novo naročilo: naročnik ali agent lahko ustvari novo naročilo s predlogo, kjer izbira med že izvedenimi pošiljkami in predpostavlja iz osnovnih podatkov ter prilagodi naročilo novim podatkom. Druga možnost predstavlja izvedbo naročila iz novih podatkov, gre za take pošiljke, ki v preteklosti še niso bile izvedene s strani logističnega podjetja s platforme;
- najdi pošiljko: ta del predstavlja iskanje naročil med že vsemi izvedenimi in tekočimi pošiljkami. Platforma omogoča iskanje po pripadajoči številki naročila, še bolj primerno pa je, da omogoča izbirno iskanje. Uporabniku tako omogoča, da išče pošiljke glede na destinacijo, pošiljatelja oziroma prejemnika, tip blaga, po interni številki naročila oziroma referenci, način transporta ipd.;
- ponudbe in pogodbe: dostopnost do sprejetih ponudb in aktualnih ponudb. V praksi je navadno, da se ob povpraševanju pošlje ponudniku elektronsko sporočilo z želenim povpraševanjem. Ponudnik pa naročniku pošlje povratno sporočilo z aktualno ponudbo. V primeru uporabe platforme so vse korespondence shranjene v platformi oziroma v primeru sklenjenega tenderja, ki je shranjen na platformi v obliki neke datoteke. Oziroma lahko dodamo tudi možnost oddaje povpraševanja glede na origin in destinacijo, tip transporta, volume pošiljke ipd.;
- računi: možnost iskanja računov po pripadajoči številki računa ali po izbirnem iskanju. Možnost iskanja med vsemi računi z možnostjo filtriranja glede na datum, destinacijo, številko naročila ipd. Potrebno se je zavedati, da nam velik delež poslovanja vzame tudi administracija in računovodstvo. Učinkovitost na teh področjih prinaša prihranek časa in hitrejši zaključek pošiljke, kar pomeni hitrejšo plačilo. Ta del poravnave namreč predstavlja eno izmed zadnjih aktivnosti ob izvedbi.

Slika 9: Predloga platforme

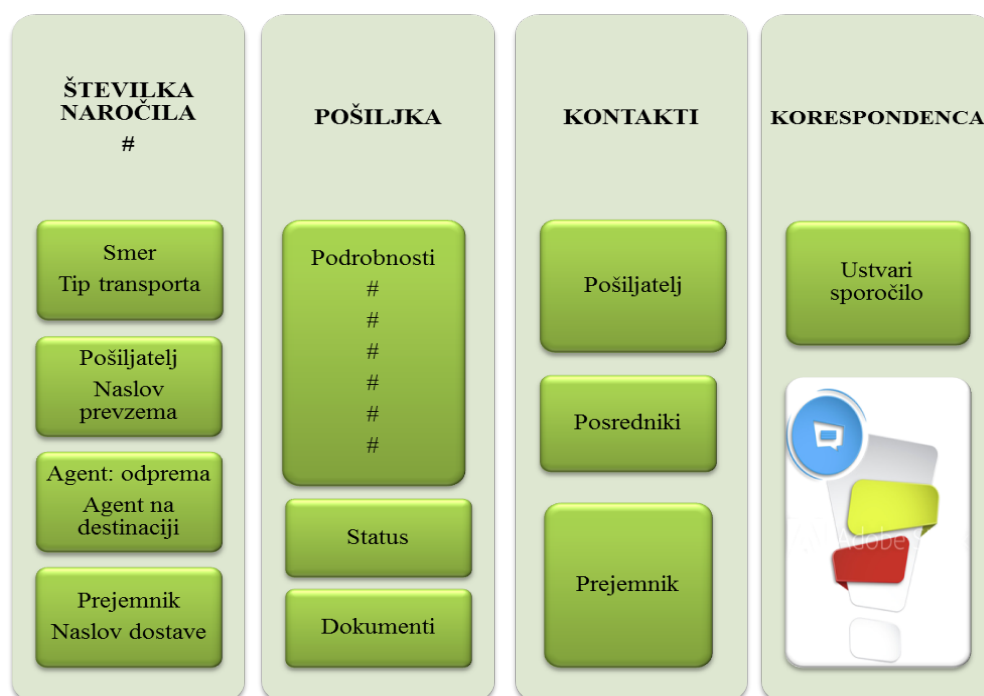


Zgoraj predstavljena prva oziroma domača stran platforme omogoča uporabniku 24-urno dostopnost do vseh podatkov o pošiljkah in pregled korespondence in dokumentacije. Tako lahko vsi sodelujoči pri organizaciji pošiljke najdejo vse informacije na enem mestu, kadarkoli. Poslovanje je lahko na ta način bolj intenzivno in učinkovito. Vsakemu zavihku pripada svoja smiselno urejena stran. Največji poudarek bi dali zavihku pošiljka. Ta del namreč zajema vse relevantne podatke določene pošiljke. Transparentnost podatkov bi se razlikovala glede na obiskovalca platforme in določene pošiljke. Ker je platforma ustvarjena s strani logističnega posrednika, ima ta tudi najširši vpogled podatkov. Ta stran naj ne bi bila kompleksna, saj ne želimo, da zmede uporabnika. Še vseeno pa mora zajeti različne številne pomembne informacije, kot so:

- podrobnosti pošiljke: zajema vse tiste podatke, ki pošiljko oblikujejo;
- status pošiljke: trenutni status pošiljke, ki ga lahko ponastavi tisti, ki je v stiku s pošiljko oziroma ima informacijo o premiku pošiljke;
- dokumenti: ta zavihček omogoča hrambo in prenos dokumentov, ki pripadajo pošiljki.

Zavihček pošiljka omogoča stranki vpogled v trenutno stanje pošiljke v katerem koli trenutku. Prav tako omogoča učinkovitejšo organizacijo pošiljke, saj lahko s takim preglednim načinom hitreje posredujemo relevantne informacije in dokumentacijo do relevantnega posrednika, naj bo to ladjar, agent, letalska družba, prevoznik, carina, skladišče ipd. Na sliki 10 je predstavljena predloga platforme zavihka najdi pošiljko s slike 9.

Slika 10: Predloga platforme določene pošiljke

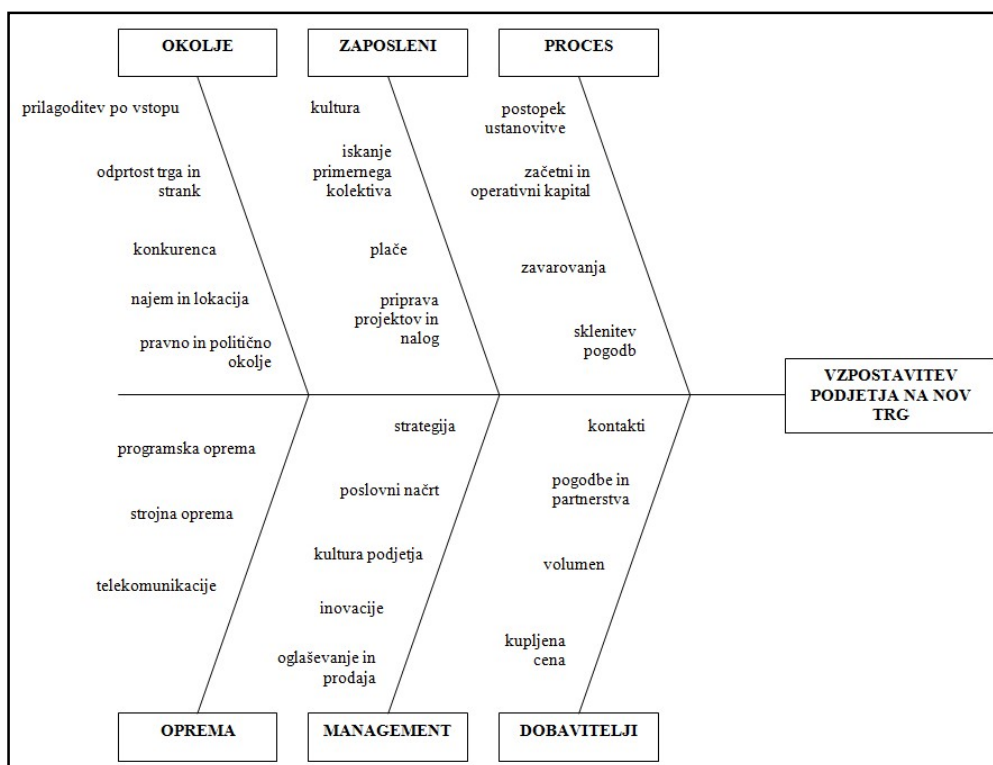


Drugi zavihki niso nič kaj manj pomembni od pošiljke, prvi omogoča vpogled v podrobnosti aktivnih strank in posrednikov povezanih z organizacijo transporta. Zavihek kontakti omogoča vpogled v vse kontakte, ki so prisotni v organizaciji, na ta način lahko hitro vidimo, kdo je vpleten v pošiljko in ga tudi hitro kontaktiramo. Kontaktiranje pa omogoča zadnji zavihek korespondence, kjer lahko direktno ustvarimo sporočilo. Vsebuje pa tudi vso že izmenjano kronološko razporejeno korespondenco med strankami in agenti.

11 ZAGON LOGISTIČNEGA PODJETJA NA TRG MAROKA

Zadnje poglavje magistrskega dela predstavlja vpogled v način vzpostavitve podjetja na maroški trg. Da si bomo lažje predstavljali, na kaj mora biti vstopajoče podjetje pozorno, bomo začeli z vizualno predstavitvijo vzpostavitve, in sicer z ribjim diagramom. Ribji diagram predstavlja povzetek vzrokov in učinkov relevantnih problemu, s katerim se soočamo. Problem, ki ga izpostavimo, je sama vzpostavitev logističnega podjetja na maroški trg, glej sliko 11. Nekateri pomembnejši parametri, ki so izpostavljeni na ribjem diagramu, so opisani tudi spodaj v poglavjih.

Slika 11: Ribji diagram vzpostavitve podjetja na novi trg



Pri problemu vzpostavitve podjetja na novem trgu se soočamo s problemom vpliva različnih okoljskih dejavnikov. Tako se mora podjetje po vstopu postaviti na noge in se prilagoditi na nov trg. Nanj vpliva tudi stopnja odprtosti, stranke in konkurenti. Prav tako je od okolja odvisno, koliko bo podjetje stal najem glede na lokacijo oziroma, ali se temu lahko izognemo z delom »iz garaže«. Problem zaposlenih predstavlja vpliv njihove kulture na kulturo podjetja. Za projektno ekipo je treba pripraviti primerne naloge in zastaviti razvojne projekte glede na strategijo podjetja. Pri procesu moramo biti pozorni na postopek ustanovitve, kapital in stroške, zato je v poglavju predstavljen okvirni izračun stroškov zagona vzpostavitve. Pri izračunu smo upoštevali tudi stroške pisarniške opreme. Posebej smo namenili podpoglavje 10.4 programske opreme, in sicer platformi, ki podpira konkurenčno prednost podjetja. Vse to podpirata strategija managementa in primerno izdelan poslovni načrt. Zamisliti si moramo primerno kulturo podjetja, kako bomo inovativni in privlačni na trgu in kako bomo to oglaševali ter prodali. Na zadnje izpostavimo problem dobaviteljev, kjer mora podjetje nabrati čim večji nabor kontaktov in z njimi ustrezno operirati ter se izpogajati za najboljše cene in pogodbe. Najlažje lahko to podjetje doseže z visokim volumenom, ta torej močno vpliva na variiranje dobaviteljeve ponujene cene in želje po sodelovanju.

11.1 Poslovni model v obliki vitkega okvira

Tako okolje kot zaposleni, proces in oprema vplivajo na značilnosti modela poslovanja, ki ga bo podjetje uporabljalo. Zato smo se odločili, da naš model ustvarimo s pomočjo vitkega okvira, ki nam omogoča poenostaviti pot do uspeha s tem, da se osredotočimo na stranke in vse njihove potrebe. Če je podana rešitev ponudnika uspešna, mu bo okolje vračalo pozitivne odzive. Zato stremimo po inovativni rešitvi in edinstveni ponujeni vrednosti, kot jo poimenuje A. Muaray, glej sliko 12. »Z vitkim okvirom (angl. *lean canvas*) lahko zelo učinkovito najdeš morebitne poslovne modele, določaš prioritete in slediš neprekinjenemu učenju« (A. Muaray, 2014, str. 23).

To pomeni, da se bo lažje prilagoditi po vstopu, stranke so namreč bolj odprte do storitev, ki rešujejo njihove probleme. Prav tako lahko predpostavimo, da s konkurenco podjetje ne bo imelo težav, saj ne bo konkuriralo le s ceno, temveč tudi z visoko kakovostjo storitve in inovativno rešitvijo. Poenostavljeno poslovanje pa ni namenjeno izključno strankam, temveč tudi za najbolj aktualne uporabnike, logistične operaterje novonastalega podjetja. Predvsem lahko ciljamo na to, da bodo zaposleni lažje poslovali z napredno platformo, kot z zmedo shranjeno na listih arhivirano nekje v pisarni. Zaposleni lahko prihranijo veliko časa z avtomatskim sistemom, ki ne zahteva ročnega vpisovanja v preglednice ipd. S takim načinom dela bodo zaposleni imeli več časa za pripravo projektov in nalog in izvajanje letih. Projekti, kot so pridobivanje novih strank, ali novih segmentov strank, ali pridobivanje specifičnega znanja in tako ponujanje storitev specifičnih oblik transporta in manipulacij. Model ima vpliv tudi na problem procesa vzpostavitve, saj zahteva ustrezno pripravo strukturo stroškov, glej sliko 12. Pod opremo smo izpostavili tudi programsko opremo, kjer imamo v mislih vsestransko platformo za učinkovito poslovanje, s katero lahko pritegnemo pozornost potencialnih kupcev. Prav platforma pa je izpostavljena kot edinstvena ponujena vrednost v našem vitkem okvirju na sliki 12.

Slika 12: Model vitkega okvira

PROBLEM	REŠITEV	EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST	NEULOV LJIVA PREDNOST	SEGMENTI KUPCEV
Nepoznavanje posla	Izvajanje vseh aktivnosti in svetovanje	24 ur dostopna vsestranska platforma za uporabnike	Vsestranska preglednost	podjetja, ki se ukvarjajo uvozom
Korespondenca, dokumenti pošiljke ni usklajeno	Pregledna platforma			
Slaba kupna moč pri dobaviteljih	Ponudba konkurenčne cene	Kakovosten in učinkovit servis	KANALI Predstavitev prednosti platforme z aktivno prodajo na trgu: osebno in preko spleta in socialnih omrežij	podjetja, ki podpirajo brezpapirno poslovanje in napredno tehnologijo
Nižja dostopnost	Mreža mnogih dobaviteljev			
	KLJUČNI KAZALNIKI			
	P-prijava			
	A-oddano povpraševanje / naročilo			
	Z-ponovna uporaba			
	P-prihodek			
STRUKTURA STROŠKOV		TOKI PRIHODKOV		
Aktivnost	Znesek v EUR	Plačana naročila izvedenih pošiljk		
Najemmina	0-1000			
Oprema	6000-22000			
Licence in davčni vloge	200-400			
Oglaševanje in marketing	500-1500			
Komunikacijska tehnologija	100-300			
Plače	0-5000			
Zavarovanja	700-1400			
Priporočen operativni kapital	1000-100000			
Skupaj	v povprečju 4.600/mesec + začetna oprema + licence + operativni kapital			

Povzeto in prirejeno po A. Maurya, Delaj vitko, 2014, str. 44, slika 3–9.

Želja novonastalega podjetja ne bi smela biti le poslovati in ustvarjati dobiček ter priti na trg z enakimi storitvami, z upanjem, da bo pozneje lahko cenovno najbolj konkurenčno ob ceni primerni kakovosti servisa. Za maksimalno uspešnost mora podjetje ponuditi strankam rešitev za njihove probleme. Problemi, s katerimi se soočajo stranke v logistiki, so nepoznavanje postopka in vseh spremljajočih aktivnosti. Stranke si želijo, da predajo potrebne informacije logističnemu posredniku in nato ponovno intervenirajo, ko je blago v dostavi, za primerno ceno in v najkrajšem možnem času. Če povzamemo, moramo poiskati in implementirati tak model, ki bo zadovoljil strankine potrebe in ponujal učinkovito poslovanje. Rešitev, ki jo ponujamo, je izvajanje vseh aktivnosti, torej od odpreme do

dostave in vseskozi ustrezno svetovanje in omogočen pregled v status pošiljke. Tako lahko stranki ponudimo kakovostno in inovativno storitev glede na platformo in konkurenčno ceno, saj si bomo v času poslovanja ustvarili tudi mrežo dobaviteljev, katerih storitev bomo uporabljali in upravljali. Iz vseh predstavljenih rešitev smo prišli do tiste drugačnosti, ki podjetje naredi zanimivo za sodelovanje. Yang (2012, str. 6) je proučeval razmerje med sposobnostjo inoviranja logističnih posrednikov in uspešnostjo podjetja ter identificiral štiri kakovosti oziroma zmogljivosti logističnih posrednikov. To so zanesljivost logističnih storitev, ponujena dodana vrednost, fleksibilnost in prenos informacij. Iz tega lahko opredelimo edinstveno ponujeno vrednost, kot obvladovanje vseh štirih naštetih faktorjev. Edinstvena ponujena vrednost se določa po modelu vitkega okvirja in predstavlja bistvo ponujene storitve, tako imenovana vsestranska platforma, ki vodi do kakovostnega in učinkovitega servisa, če se je agenti in stranke poslužujejo čez celotno izvedbo pošiljke. Še prej pa lahko izmerimo, ali so stranke pripravljene na delo s tako platformo. Zato A. Muarya izpostavi tudi ključne kazalnike, ki merijo, kako stranke sprejemajo ponujeno storitev (2014, str. 40), glej sliko 12, okence »ključni kazalniki«:

- P pomeni pritegnitev, ki jo pojasnjujemo s prijavo na platformi – ustvarjanje računa;
- A pomeni aktivacija, ki se zgodi, ko uporabnik odda naročilo, oziroma tudi, ko odda le povpraševanje preko platforme;
- Z pomeni ponovno uporabo, novo naročilo, novo povpraševanje;
- P pomeni prihodek, s katerim merimo, kdaj in zakaj stranke plačujejo.

Če sledimo modelu, moramo opredeliti tudi neulovljivo prednost, ki jo predstavlja vsestranska preglednost zaradi edinstvene platforme, kjer je shranjena vsa korespondenca in vsi podatki pošiljke. In kot navaja tudi A. Muarya, je eden izmed glavnih razlogov za neuspeh začetnikov nepravilno zastavljena pot do kupcev, zato je v redu, da na začetku uporabimo vse kanale do potencialnih kupcev, kot je navedeno na sliki 12 (A. Muarya, 2014, str. 33).

Vitki okvir temelji tudi na opredelitvi segmenta kupcev. Na podlagi vprašalnika in ugotovljeno višjega volumna uvoznih pošiljk v Maroko, smo se odločili, da se je primerno vsaj na začetku osredotočiti na podjetja, ki imajo visoke volumne uvoza, saj si s tem lažje zagotoviš boljše cene pri dobaviteljih in tako tudi lažje ponudiš konkurenčno ceno strankam. Prav tako se je primerno osredotočiti na podjetja, ki podpirajo brezpapirno poslovanje in napredno tehnologijo, saj pričakujemo, da bi bila ta ponujena višja vrednost pomemben faktor pri odločanju, kdo bo njihov logistični partner.

Navsezadnje okvir izpostavi tudi stroške in prihodke. V okencu strukture stroškov smo se osredotočili na stroške, ki se lahko pojavijo ob zagonu in ki sledijo mesečno. To so tisti osnovni stroški, ki nastanejo ob vsaki vzpostavitvi nove pisarne in tisti, določeni glede na tip podjetja in kulturo podjetja. V tabeli so predstavljene aktivnosti ob zagonu in pripadajoči znesek. Stroške smo ocenili na grobo in so povzeti in prirejeni po podanih

predvidenih stroških pripravljenih in predstavljenih na spletni strani svetovalcev iz Maroka (Healy Consultants Group PLC, 2017). Prihodke predstavljajo vsa plačana naročila izvedenih pošiljk. Zato je na začetku sprejemljivo, da se prevzemajo tudi pošiljke, ki ne prinašajo dobička, zgolj zaradi nabiranja volumna blaga. Tako lahko opredelimo nastale stroške kot nepovratne stroške. Vstopajoče podjetje mora »potopiti« nekaj kapitala, ki ga ne bo moglo povrniti ob zagonu ali izhodu. Vstopajoči torej upa, da bodo profiti po vstopu presegli potopljene stroške vstopa. Diferenciramo lahko med različnimi potopljenimi stroški, ki se pojavijo ob vstopu na trg, ki so odvisni od vrednosti specializirane kapitalske opreme do različnosti licenc ter vrsto ponujenega servisa (Besanko et al., 2013, str. 198). Oziroma, kot poudari Hollensen (2017, str. 563–581), je cenovna penetracija vstop na trg z izredno nizkimi cenami za doseg čim večjega tržnega deleža in izkoriščanje ekonomije obsega.

Kot zanimivost pri ustanovitvi podjetja, ki ponuja logistične storitve, poudarimo, da logistični posrednik ni v osebnem stiku s stranko in dobavitelji, in posledično ne potrebuje izbrane strateške lokacije vseh svojih pisarn. Tisti agenti v podjetju, ki poslujejo preko računalnika, bi lahko načeloma delali tudi od doma. Ko mora pisarna izdati kak uraden dokument in ga dostaviti do določenega urada ali podjetja, je primerno, da je pisarna v bližini industrijskih con, letališč, pristanišč, glavnih mest. Vendar se lahko take aktivnosti vedno preda zunanjim izvajalcem ali prilagodi s kako drugo alternativo. Če logistično podjetje ponuja tudi skladiščenje, mu bo seveda v interesu, da ima skladišče strateško lokacijo. Na primer ob pristaniščih, kot je Tanger, ali ob letališčih, v Casablanci, ki predstavlja industrijski center Maroka.

11.2 Management in pomembnost organizacijske kulture podjetja

Kot smo v ribjem diagramu izpostavili zaposlene, bomo to še enkrat poudarili v povezavi s kulturo podjetja. Besanko et al. (2013, str. 472) poudarjajo, da notranji kontekst podjetja opisuje formalne in neformalne mehanizme, ki vodijo ukrepe managerjev in drugih zaposlenih, saj delujejo kot zastopniki podjetja. Najprej posamezniki pripisujejo svoje dejavnosti in nagrade s tistimi skupinami, v katere pripadajo ter na koncu še podjetju. Uspešnost posameznika tako v končni fazi določa samo poslovanje podjetja. Okoljska negotovost lahko povzroči dvom zaposlenim pri zasledovanju postavljenih ciljev.

Kultura daje identiteto podjetju. Kultura je razumevanje in izvajanje nizov vrednot, prepričanj in norm vedenja med člani podjetja. Predstavlja vedenjske smernice in ocenjevalna merila v podjetju. Kultura nadzira aktivnosti zaposlenih na podlagi lojalnosti ideji podjetja, ne za monitoring. Besanko et al. (2013, str. 488) navajajo, da je dobro znano, da je dobra korporativna kultura bistvena za dobro delovanje ter da kultura in uspešnost med seboj pogosto korelirata.

Stranke so tisti del poslovanja, ki je ključen za uspeh podjetja. Če stranke niso zadovoljne, se verjetno ne bodo vrnile, glede na to, da je na trgu veliko ponudnikov, ki jim prav tako lahko ponudijo zadovoljiv servis, morda celo zelo kakovosten servis. Postati najboljši je želja vsakega podjetja. Guerard & Martinez-Simon (2012, str. 4) predlagata, da logistični posredniki to stopnjo dosežejo s strategijo osredotočanja na stranke in prodajo. Implementacija te ideje v kulturo podjetja izpolni pričakovanja strank, kot so hitra in učinkovita odzivnost v reševanju problemov in en sam stik, s katerim lahko delajo. Spet se lahko navezujemo na prejšnje poglavje, kjer smo določili edinstveno ponujeno vrednost, tj. vsestranska platforma.

Pomislimo, kaj resnično potrebuje stranka, ko prepusti logistični del svojega poslovanja zunanjim izvajalcem. Opravljen transport po ponudbi, v določenem tranzitnem času in predvidoma brez nenadnih sprememb. Resnična stopnja kakovosti storitve pride do izraza, ko pride do problema, ki ga je zelo verjetno potrebno rešiti v najkrajšem možnem času in z najnižjimi dodatnimi stroški. Hitra odzivnost agenta omogoča reševanje problema na hitrejši način, kjer je učinkovit prenos informacij ključna aktivnost pri reševanju nastale situacije. Znano je, da ima vsaka pošiljka svojo zgodbo, kar pomeni, da moramo biti kot agent vedno znova pripravljeni na hitro interakcijo. Predstavljajmo si, da smo podjetje, ki izvaža svoj produkt, seveda si ne bi želeli, da produkt do stranke ne pride, pride prepozno ali pa v neuporabni obliki. Prav zaradi teh rizikov bo izvoznik previdno izbral logističnega posrednika, ki bo ta del poslovanja opravil zanj. Nedvomno lahko pričakujemo, da je hitra odzivnost in učinkovit prenos informacij nekaj, kar stranka pričakuje ob sklenitvi posla. Seveda pa je pomemben tudi sam stik s stranko. Poslovanje je bolj učinkovito, ko informacija pride do prave osebe v najkrajšem možnem času. Kar pomeni, da bo informacija, kjer je prava kontaktna oseba prva oseba, ki jo stranka kontaktira, najhitrejša. Če stranka ve, koga mora kontaktirati, da bo najhitreje dobila oziroma delila informacijo, bo precej bolj samozavestno poslovala s tem partnerjem. Če to ponazorimo s primerom, si predstavljajmo klic stranke na oddelek, kjer ni osredotočenosti na stranke, torej ni enega agenta, ki bi delal izključno s to stranko. Torej stranka potrebuje nekaj časa, da lahko svojo informacijo posreduje do tiste osebe, ki ji trenutno lahko pomaga. V idealnem primeru je strategija usmerjena na stranke, strategija določi vsakemu agentu »pripadajočo stranko«, ki mu omogoča boljše poznavanje posla in zahtev posameznega podjetja. Kot agent lahko stranki ponudimo najboljši servis glede na zahteve, saj te zahteve že poznamo, saj naj bi poznali ozadje njihovega poslovanja. Strategija usmeritve na stranko oziroma kot poimenujeta Guerard & Martinez-Simon (2012, str. 4), z roko v roki (angl. *hand-in-hand*) s stranko, je potrebna aktivnost pri dinamični prodajni organiziranosti. Sila prodajnega oddelka višje stopnje si lasti spretnosti in talent, da lahko predlaga nove rešitve, ustvari dodaten dobiček in zgradi močnejše odnose s strankami. Da lahko dosežemo stopnjo pokritosti te strategije, moramo razvrstiti stranke glede na regijo, volumen, vrsto blaga, destinacijo, vrsto transporta ipd. Ko imamo skupine strank, jih je treba dodeliti agentom. Na ta način bodo agenti opravljali storitve za določene stranke in se tako spoznali z idejo njihovega poslovanja in lažje predlagali ustrezne rešitve.

»Organizacijsko kulturo opredeljujemo kot sistem deljenih vrednosti in prepričanj, ki se razvije znotraj organizacije in usmerja vedenje njenih članov (French et al, 2008). Kultura predstavlja stalno delujoči fenomen, s pomočjo katerega ključni zaposleni v podjetjih oblikujejo in ustvarjajo smoter, ki ga za svojega vzamejo zaposleni. Ta skupen smoter v svojem bistvu predstavlja nabor ključnih značilnosti, ki jih podjetje ceni (Robbins & Judge, 2007, str. 573). Organizacijska kultura se zrcali v ritualih, skupinskih normah, navadah in ustaljenih načinih mišljenja in na najgloblji ravni tudi v usvojenih vrednotah. Kultura je značilnost organizacij, ne posameznikov, a manifestira se z verbalnim in neverbalnim vedenjem posameznikov, agregirano na raven organizacijske enote Hofstede, je kot temeljne gradnike kulture identificiral norme in vrednote (Hofstede, 1998, str. 479).« (Mihelič, 2008 str. 33).

Lencioni (2002) je mnenja, da lahko določene vrednote podjetje ločijo od konkurentov. Vrednote podjetja pojasnjujejo identiteto podjetja in poenotijo vedenje zaposlenih v podjetju. Tako avtor izpostavi štiri različna področja, ki naj bodo upoštevana s strani managerjev ob vpeljevanju in utrjevanju vrednot v kulturo podjetja. Razumevanje vrednot je tisto ključno področje, ki določa, da morajo biti zaposleni dobro obveščeni, zakaj so postavljene posamezne vrednote, kakšen je njihov pomen, kdaj, kje in zakaj jih uporabiti. Avtor tudi navaja, da aktivnost prepoznavanja in uveljavljanja vrednot, ni enkratna. Potrebna je vztrajnost za doseganje agresivne avtentičnosti. Za konec avtor še omeni pomembnost lastništva procesa, ki narekuje, da so vrednote oblikovane s strani vrha podjetja in tvorba temeljnih vrednot, kjer gre za vnesene vrednote v poslovne procese na vsakem koraku, skozi celoten čas poslovanja.

11.3 Strategija uporabe informacij

Z inovativno platformo lahko podjetje pritegne pozornost strank. Pomeni pa, da interno gradi konkurenčno prednost pred drugimi ponudniki. Podjetju pa so na voljo tudi strategije v interakciji z zunanjim okoljem. Izpostavili smo štiri možne strategije, in sicer:

- zbiranje kontaktov je ena od pomožnih strategij, ki se je lahko loti logistični posrednik. To lahko izvede s pridobivanjem mrež kontaktov. Mreže kontaktov strank, dobaviteljev, partnerjev mu lahko prinese nova delovna sila s tega območja in logistične panoge. Priporočljivo je, da je ta oseba zasedala višje delovno mesto. Pogosta praksa med logističnimi posredniki je, da si ravno s tem namenom izmenjujejo delovno silo;
- pomembnost dobaviteljev smo že navedli v ribjem diagramu in poudarjamo, da lahko z dobrimi odnosi in z uspešnimi pogajanjmi z dobavitelji ustvarimo lukrativna partnerstva;
- podjetje pa lahko uporablja tudi strategije spremljanja konkurentov. Logistično posredovanje je aktivnost mnogih podjetij. Zato bomo zagotovo vstopili na konkurenčen trg. Ker bomo s konkurenti stalno v boju, jih bo treba stalno nadzorovati.

Temu primerno bomo razvili tudi strategije. Številka obstoječih konkurentov pa ne sme biti naš edini interes pri spremljanju. Grafers, Schlich & Soderstrom (2006, str. 65) navajajo, da je treba upoštevati tudi tržne deleže in njihovo pozicioniranje. Vendar, ko spremljamo konkurente, ne moremo preveriti tržnega deleža, saj taki podatki niso javno dostopni. Strategije v raziskavi zato ne moremo podpreti, je pa izvedljiva podjetju po vstopu na trg. Dominantne konkurente na trgu lahko opredelimo po vzpostavitvi podjetja, ker lahko podjetje izvaja analize s strankami, kjer se jih povpraša tudi po konkurentih. Če so stranke iskrene in poštene, lahko dobimo primerne rezultate za izračun prepeljanega volumna naših konkurentov in oceno ponujenih cen. Tudi v tem primeru gre za zaupnost podatkov, vendar je v strankinem interesu transparentnost teh podatkov za učinkovitejša pogajanja;

- pridobitev informacij o trenutnih cenah na trgu. Informacija o cenah, ki se trenutno gibljejo na trgu, bi bila zelo priročna. Vendar jih je mogoče dobiti le tako, da jih fizično pridobimo oz. izprašamo. Pridobimo kontakte prevoznikov, ladjarjev, letalskih družb, pristanišč in jih povprašamo za ceno na določeni relaciji, za določen volumen in za generalno blago. Stranke pa lahko povprašamo po cenah drugih logističnih ponudnikov oziroma nam podajo neko ciljno ceno. Glede na pridobljene informacije in dobljene cene od dobaviteljev ponudimo ceno.

Kot del na sredini transakcijske verige, logistični posrednik upošteva cenovne odločitve prevoznikov, kot so ladjarji, letalske družbe, in drugi logistični posredniki in predvidevajo vedenja pošiljateljev. Da je lahko logistični posrednik konkurenčen, mora tekmovati na cenovni stopnji in stopnji kakovosti ponujenega servisa. Han (2015, str. 5.) predlaga strategijo za pripravo načrta premika blaga in predlagane cene, glede na informacije pridobljene od pošiljateljev, pridobljene informacije prevoznikov in informacije o konkurentih.

SKLEP

Z raziskavo trga in panoge ter pripravljenim modelom ponudbe smo zaključili magistrsko delo. Na grobo lahko rečemo, da smo pripravili priročnik za pomoč pri ustanovitvi logističnega podjetja na maroškem trgu. Seveda pa smo v času raziskave najbolj poudarjali samo logistično dejavnost, saj smo uporabili orodja poslovne logistike v primerjavi z operativnim delom v logistiki. Ko je poenostavljen operativni del poslovanja, se lahko podjetje poslužuje drugih aktivnosti, kot so trženje, prodaja, oglaševanje, projekti inovativnosti idr. Zato smo vseskozi poudarjali vsestransko platformo, saj je ravno to orodje, ki omogoča operativnemu delu, da se izvaja skoraj avtomatsko. Operativni del logistike za logističnega posrednika predstavlja predvsem izmenjavo informacij. Izmenjave v večini potekajo skozi vse telekomunikacijske kanale. Če izmenjavo informacij opravljamo le z eno platformo, ki je dostopna vsem uporabnikom 24/7 in shranjuje vso korespondenco in dokumente, razbremenimo vse uporabnike, logističnega operaterja in

poslovne partnerje. Ob tem predpostavljamo, da je treba v koraku s časom poslovati inovativno in uporabljati novodobne strateške tehnike usmerjenih na stranko. Stranke so tiste, ki podpirajo naše poslovanje. Sodelavci, ki predstavljajo podjetje, pa so tisti, ki obarvajo kulturo podjetja in so v stalnem stiku s strankam. Zato poudarjamo učinkovit in celosten odnos med stranko in podjetjem. Predvidevamo, da bi vsestranska platforma omogočala hitrejšo izmenjavo informacij in samega operativnega dela, in bi se tako agenti posvetili tudi projektom svojih strank ter jim ponudili boljši servis in ceno.

Zbiranje informacij o ciljnem trgu je ključna sestavina za prepoznavanje izzivov eksternih dejavnikov, kot so jezik, kultura, število konkurentov, informacije o tržnem okolju. Podjetje mora nabrati dovolj informacij in izkušenj o maroškem trgu, da lahko uspešno izbere in vzpostavi poslovanje. Pomanjkanje znanja ali seznanjenosti s trgov in potrebami strank in zavajanje s strani konkurence lahko podjetju omogoča ovire pri vzpostavitvi. Značilnosti trga se stalno spreminjajo, saj gre za trg, ki je v preteklih obdobjih stalno napredovalo in bo predvidoma še v razponu, saj mu to omogočata strateška lokacija in visok vložek države v razvoj infrastrukture, zaradi česar je izmenjava blaga z Marokom v interesu drugih držav in podjetij.

Ugotavljamo, da bi bila najbolj primerna strategija vstopa novega logističnega podjetja strategija izkoriščanja konkurenčne prednosti, kot je inovativna platforma in uporaba strategije osredotočenosti na stranko s primernim poslovnim načrtom dopolnjenim z vitkim okvirom modela poslovanja.

LITERATURA IN VIRI

1. Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*. Najdeno 7. julija 2017 na spletnem naslovu <file:///C:/Users/Katja/Downloads/SSRN-id1791353.pdf>
2. Antončič, B., Hisrich, R., Petrin, T. & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
3. Barbados Investment & Development Corporation. (b.l.). *Market entry modes*. Najdeno 23. marca 2017 na spletnem naslovu <http://www.bidc.org/exporters/growing-your-exports/market-entry-modes>
4. Bertelsen, B. (2012). Everything you need to know about SWOT analysis. *A brainmass eBook*. Najdeno 12. aprila 2017 na spletnem naslovu <https://brainmass.com/ebooks/swot-analysis>
5. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. (2013). *Economics of strategy* (6th ed.). Hoboken (N.J.) : John Wiley & Sons, cop.
6. Bowman, C. (1994). *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Butler, D. (2000). *Business planning: a guide to business start-up*. Oxford [etc.]: Butterworth-Heinemann.
8. Central intelligence agency. (2017, 13. julij). *Morocco*. Najdeno 14. julija na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/mo.html>
9. Chee, H. & Harris, R. (1998). *Global amrketing strategy*. London [etc.] : Financial Times : Pitman.
10. Christopher, M. (2011). *Logistics & supply chain management (4th ed.)*. London: Financial Times/Prentice Hall.
11. Confederation of Danish Industry. (2014, marec). *Unlocking the potential in Morocco*. Najdeno 15. aprila na spletnem naslovu <https://di.dk/SiteCollectionDocuments/DIBD/AE-Network/Publications/Unlocking%20the%20potential%20-%20Morocco%20WEB.pdf>
12. Tanger Med Port Authority. (b.l.). *Containers activities*. Najdeno 5. julija 2017 na spletnem naslovu <http://www.tmpa.ma/en/activites-services/activite-conteneurs/>
13. *Convert Euro to Moroccan Dirham (EUR to MAD)*. Najdeno 18. aprila 2017 na spletnem naslovu <https://themoneyconverter.com/EUR/MAD.aspx>
14. Davis, D. & Mills, G. (2016, 11. avgust). Countries as companies: Morocco's use of technology for development. V *Daily Maverick*. Najdeno 18. avgusta 2017 na spletnem naslovu <https://www.dailymaverick.co.za/article/2016-08-11-countries-as-companies-moroccos-use-of-technology-for-development/#.WbfzR8gjHcv>
15. Dcosta A. (2017, 3. marec). Components of a PESTLE Analysis. *Bright hub project management*. Najdeno 12. aprila na spletnem naslovu <http://www.brighthubpm.com/project-planning/51754-components-of-a-pestle-analysis/>
16. Debeljak, Ž., & Prašnikar, J. (1998). *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

17. Devetak, G. (1995). *Marketinška zasnova podjetja*. Kranj: Moderna organizacija.
18. Domadenik, P., & Prašnikar, J. (2005). *Mikroekonomija*. Ljubljana: GV Založba.
19. Doshi, D., Gupta, S., Jain, M., Joshi, V., Sharma, A. & Srivastava, A. (2015). *Report on macro economic scenario of Kingdom of Morocco*. Indian institute of foreign trade.
20. *Facts and Figures*. Najdeno 10. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.marokko-info.nl/facts-and-figures/>
21. Freight forwarder. (b.l.). V *Business Dictionary* online. Najdeno 10. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.businessdictionary.com/definition/freight-forwarder.html>
22. Freight Forwarder Quote Online. (2016, 17. avgust). *Cargo clearing and forwarding procedure*. Najdeno 5. junija 2017 na spletnem naslovu <https://www.freightforwarderquoteonline.com/news/cargo-clearing-forwarding-procedure/>
23. Grafers, H. W., Schlich, A. W. & Soderstrom, W. (2006). *Strategic Export Management* (1st ed.). Helsinki: WSOY Educational Corporation.
24. Griffin, D. (b.d.). How is Market Research Used to Analyze Demand? *Chron*. Najdeno 15. Marca 2017 na spletnem naslovu <http://smallbusiness.chron.com/market-research-used-analyze-demand-1506.html>
25. Guerard, L. & Martinez-Simon, A. (2012). *Freight forwarders: Thinking outside the box*. Najdeno 15. junija 2017 na spletnem naslovu <https://www.atkearney.com/documents/10192/361023/Freight-Forwarders-Thinking-Outside-the-Box.pdf/fc0e4629-4595-43b5-8300-3999d2207c02>
26. Han, Q. (2015). *Pricing decisions by freight forwarders*. Singapore: National University of Singapore.
27. Haut-Commissariat au Plan du Maroc. (2011). *Maroc 2030*. Najdeno 6. julija 2017 na spletnem naslovu http://www.hcp.ma/downloads/Maroc-2030_t11885.html
28. Healy Consultants Group PLC. (b.l.) *Business entities in Morocco*. Najdeno 12. julija 2017 na spletnem naslovu <https://www.healyconsultants.com/morocco-company-registration/setup-llc/>
29. Hollensen, S. (2017). *Global marketing (7th ed.)*. Harlow [etc.] : Pearson.
30. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. The International Trade Administration. (2017, 23. februar). Morocco-Infrastructure. *Export.gov*. Najdeno 18. aprila 2017 na spletnem naslovu <https://www.export.gov/article?id=Morocco-Infrastructure>
32. The International Trade Administration. (2016, 21. september). Morocco-Market overview. *Export.gov*. Najdeno 18. aprila 2017 na spletnem naslovu <https://www.export.gov/article?id=Morocco-Market-Overview>
33. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Jakomin, I., Jelenc, M. & Vlačič, P. (2006). *Temelji poslovanja špedicije*. Portorož: Fakulteta za pomorstvo in promet.

35. Johnson, J. & Tellis, G. (2008). Drivers of success for market entry into China and India. *Journal of Marketing*. Najdeno 12. julija na spletnem naslovu <https://pdfs.semanticscholar.org/e24f/248bc14eda8ee7a4aa9254e670c21fae36d6.pdf>
36. Koman, M. (2017). *Vstop in izstop*. Predavanja iz predmeta upravljalna ekonomika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Kovač, M. (1990). *Uvod v podjetništvo: analiza poslovnega načrta*. Ljubljana: Univerza.
38. Lencioni, P. (2002). Make your values mean something. *HBR*. Najdeno 5. junija 2017 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2002/07/make-your-values-mean-something>
39. Logistics. (b.l). V *Dictionary Central.com*. Najdeno 10. maja na spletnem naslovu <http://www.dictionarycentral.com/definition/logistics.html>
40. Marion, G. & Murray, M. (2016, 19. november). Introduction to freight forwarding. *The balance: Supply chain management*. Najdeno 10. maja na spletnem naslovu: <https://www.thebalance.com/freight-forwarding-2221040>
41. Maurya, A. (2014). *Delaj vitko*. Ljubljana: Pasadena.
42. Mihelič, K. (2008). Vrednote in organizacijska kultura. Zbornik referatov. *Vloga kulture v združbah (organizacijah)*. Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management; Ljubljana: Ekonomska fakulteta; Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
43. El Masaiti, A. (2017, 29. marec). Morocco leads in science, technology and innovation in Africa: Report. *Morocco worlds news*. Najdeno 15. maja 2017 na spletnem naslovu <https://www.moroccoworldnews.com/2017/03/212434/morocco-leads-in-science-technology-and-innovation-in-africa-report/>
44. Moroccan Investment Development Agency. (2017a). *Investment map*. Najdeno 10. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.invest.gov.ma/?Id=33&lang=en>
45. Moroccan Investment Development Agency. (2017b). *Why Morocco*. Najdeno 10. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.invest.gov.ma/?lang=en&Id=3>
46. Pienaar, W. & Vogt, J. (2012). *Business logistics management (4th ed.): A value chain perspective*. Southern Africa: Oxford University Press.
47. *Port Tanger Med*. Najdeno 5. julija 2017 na spletnem naslovu http://www.wandaloo.com/autonews/marque/modele/port-tanger-med_l-activite-explose-/2077.html#.WV0ldpbglM8.facebook
48. Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. New York: Free Press; London: Collier Macmillan.
49. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Rabah, A. (2013). Transport: Morocco moves forward. *OECD Observer*. Najdeno 14. julija na spletnem naslovu http://oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/4179/Transport:_Morocco_moves_forward.html
51. Rau, R. (2014, 9. december). Export, freight forwarder, import. *Universal cargo*. Najdeno 5. Julija 2017 na spletnem naslovu <http://www.universalcargo.com/what-does-a-freight-forwarder-do-do-you-need-one/>

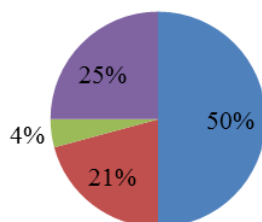
52. Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books.
53. RSM International Association. (2011). *Doing business in Morocco*. Najdeno 1. aprila 2017 na spletnem naslovu https://www.rsm-verhuelsdonk.de/fileadmin/RSM_Verhuelsdonk/Publikationen/Doing_Business_in/doing_business_in_Morocco.pdf
54. Sansare, V. (2013, 26. februar). Market entry strategies. *Linkedin: Slideshare*. Najdeno 7. julija 2017 na spletnem naslovu <https://www.slideshare.net/vineetsansare/market-entry-strategies-16784323>
55. Statistični urad Republike Slovenije. (2017, 9. februar). *Blagovna menjava v letu 2016 najvišja v zadnjih letih*. Najdeno 15. aprila na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/6492>
56. Šuštar, R. (2009). Mednarodno poslovanje. *Zavod IRC*. Najdeno 20. aprila 2017 na spletnem naslovu <https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-BSUASAIW>
57. The Observatory of Economics Complexity. (2016). *Morocco*. Najdeno 14. julija na spletnem naslovu <http://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/mar/>
58. Van Vliet, V. (2011). Marketing mix, the 4P 's (McCarthy). *Toolshero*. Najdeno 5. julija 2017 na spletnem naslovu <https://www.toolshero.com//marketing/marketing-mix-4p-mccarthy/>
59. Zumstein, S. (2017, 22. marec). Billion of euros for Morocco's infrastructure. *Switzerland Global Enterprise*. Najdeno 25. avgusta 2017 na spletnem naslovu <https://www.s-ge.com/en/article/news/billions-euros-moroccos-infrastructure>
60. *Why invest in Morocco*. Najdeno 10. maja 2017 na spletnem naslovu http://www.startingbusinessinmorocco.com/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=120
61. World shipping council. (2017). *Top 50 world container ports*. Najdeno 1. septembra 2017 na spletnem naslovu <http://www.worldshipping.org/about-the-industry/global-trade/top-50-world-container-ports>

PRILOGA

PRILOGA: Vprašalnik: Vstop na Maroški trg kot podjetje, ki ponuja logistične storitve

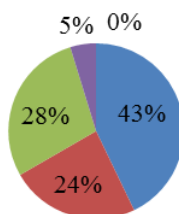
Katera dejavnost predstavlja vaše podjetje?

- Uvoz
- Izvoz
- Nič od naštetega, ukvarjamo se samo z distribucijo znotraj države
- Uvoz in izvoz



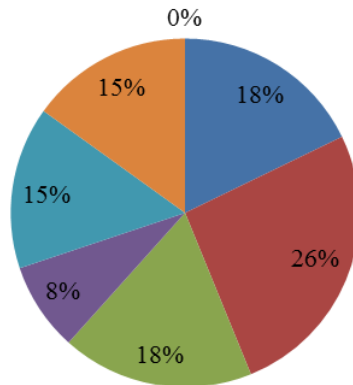
Katere dejavnosti logistike oddajate zunanjim izvajalcem?

- Uvoz blaga
- Izvoz blaga
- Skladiščenje blaga
- Distribucija znotraj države
- Logistike ne oddajamo zunanjim izvajalcem



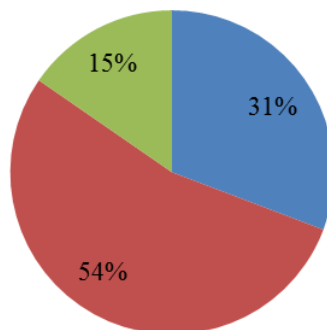
Zakaj oddajate logistiko zunanjemu izvajalcu?

- Optimizacija logističnih aktivnosti s strani logističnih ponudnikov
- Konkurenčnejše cene - logistični posredniki nudijo boljše cene
- Višje zadovoljstvo strank - dodana vrednost oskrbne verige
- Učinkovito sledenje pošiljk, uporaba programov za sledenje
- Ker nam to omogoča, da se posvetimo drugim bolj pomembnim aktivnostim
- Logistični posredniki ponujajo boljšo dostopnost
- Logistike ne oddajamo zunanjim izvajalcem



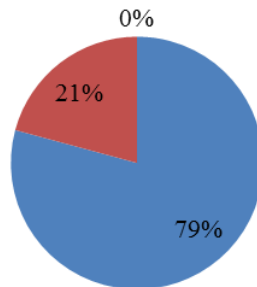
Prosimo, izberite količino vaše potrebe po logističnih storitvah:

- Sezonsko
- Pogosto
- redko



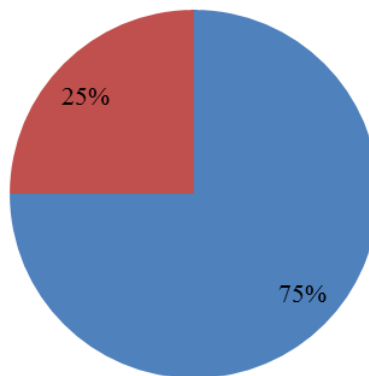
Ali bi bili pripravljeni na sodelovanje z novim poslovnim partnerjem, ki ponuja logistične storitve?

- Ja
- Niti ne, imamo dovolj ponudnikov/partnerjev
- Logistike ne oddajamo zunanjim izvajalcem



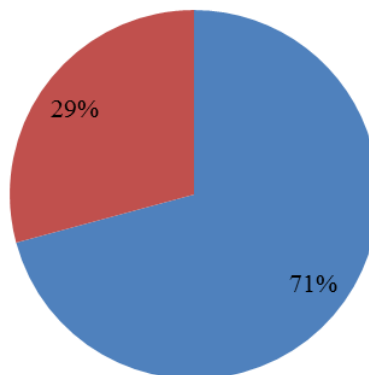
Ali se strinjate z naslednjo izjavo. "Naši trenutni ponudniki logističnih storitev zagotavljajo konkurenčne cene":

- Se strinjam
- Se ne strinjam



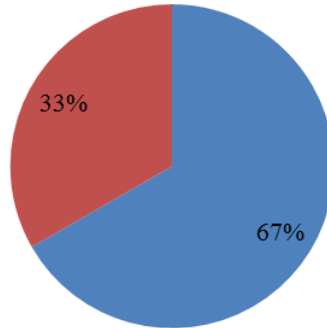
Ali se strinjate z naslednjo izjavo. "Naši trenutni logistični ponudniki nudijo konkurenčni tranzitni čas":

- Se strinjam
- Se ne strinjam



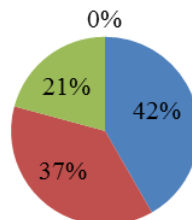
Če bi morali izbrati med spodnjima oblikama ponudbe logističnega ponudnika, katera nosi večjo pomembnost?

■ Nizka cena transporta ■ Kvaliteten servis in učinkovite storitve



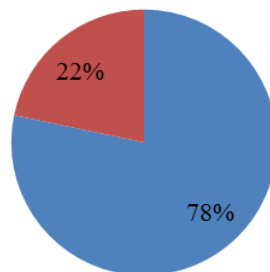
Izberite, katera od spodnjih strategij se najbolj ujema z vašo strategijo:

- Pošiljanje povpraševanja vsem logističnim posrednikom in izbira najcenejše ponudbe
- Sodelovanje z enim oz. nekaj logističnih posrednikov, ker nam to omogoča ohranjanje kakovosti
- Oboje, saj je odvisno od pomembnosti blaga oziroma pošiljke
- Nič od naštetega



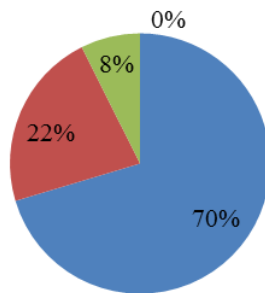
Si želite boljšega odziva vaših trenutnih logističnih ponudnikov?

- DA, ponavadi jih mi kontaktiramo prvi, ne nudijo sledenja pošiljk in ne zagotavljajo pravočasnih informacij
- NE, so zelo natančni in zanesljivi



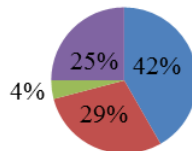
Kako se strinjate s trditvijo: "Imeti omogočen 24/7 dostop do statusa pošiljke in vseh njenih premikov je zelo priročno".

- Zelo učinkovito, podpiramo tako vrsto sledenja
- Tako sledenje že uporabljamo
- Nimamo opreme
- Ne mislimo, da je potrebno



Katera od spodnjih trditev najbolj ustreza vašemu odnosu do brezpapirnega poslovanja?

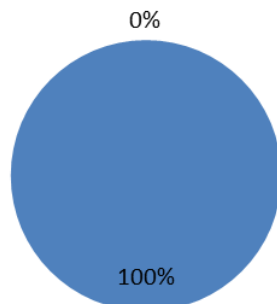
- Podpiramo brezpapirno poslovanje, »zeleno« in se zavedamo, da tako poslovanje povečuje učinkovitost in omogoča takojšen dostop do dokumentacije
- Tega si ne moremo privoščiti tehnološko in/ali organizacijsko
- Ne podpiramo: arhiviranje na papirju je bolj učinkovito in varno
- Nič od naštetega



Ali se strinjate, da bi učinkovito ravnanje in dostopnost do vseh informacij o pošiljkah, pomagalo vašim zaposlenim / referentom hitreje opraviti logistični del (z manj ali brez napak ali zamud)?

■ Ja

■ Ne



Za konec izberite obdobje obstoja vašega podjetja:

■ Manj kot 2 leti
obstoja

■ 2-5 let obstoja

■ 5-15 let obstoja

■ Več kot 15 let
obstoja

