

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**EUROSHELL KARTICA
NA SLOVENSKEM TRGU**

Ljubljana, januar 2005

SAŠA ŠUŠTERŠIČ

IZJAVA

Študentka Saša Šušteršič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Irene Ograjenšek in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 07.01.2005

Podpis:

KAZALO

1. UVOD	1
2. SHELL	2
2.1. ZGODOVINSKI PREGLED RAZVOJA PODJEJTA	2
2.2. SHELL DANES	4
2.3. SHELL V SLOVENIJI.....	8
3. EUROSHELL.....	10
3.1. PREDSTAVITEV SLUŽBE IN OKOLJE EUROSHELLA V EVROPI	10
3.2. EUROSHELL V SLOVENIJI.....	14
4. VRSTE KARTIC	19
4.1. TIPOLOGIJA KARTIC	19
4.2. STATISTIČNI PODATKI O ŠTEVILU IZDANIH KARTIC ZA SLOVENIJO	22
5. KARTICA EUROSHELL.....	25
5.1. PREDSTAVITEV	25
5.2. TRŽNI SPLET	27
5.3. CILJNI TRG IN NJEGOVE ORGANIZACIJSKE ZNAČILNOSTI.....	29
5.4. TRG SLOVENSКИH AVTOPREVOZNIKOV	31
5.5. ANALIZA UPORABE KARTICE SHELL MED SLOVENSКИMI AVTOPREVOZNIKI.....	34
5.6. OBLIKOVANJE NOVE STRATEGIJE TRŽENJA KARTICE SHELL NA SLOVENSКEM TRGU	40
6. SKLEP.....	43
LITERATURA	45
VIRI.....	45

PRILOGA

1. UVOD

Človek je v stoletjih razvijal in izpopolnjeval denar in denarne sisteme. Prva oblika denarja je bilo blago, recimo živina, hrana in druge stvari, ki so predstavljale vrednost kot osnovo za menjavo. V poznejših obdobjih so ljudje kot plačilno sredstvo uporabljali plemenite kovine, npr. zlato in srebro, na katere se je v naslednji razvojni stopnji vezal papirnati denar. Z razvojem tehnologije in trgovanja se je oblikoval knjižni denar, kar je poenostavilo plačevanje. S pojavom knjižnega denarja so čeki na začetku 16. stoletja preplavili Nizozemsko in v 18. stoletju še Veliko Britanijo.

Razvoj denarja se nadaljuje s pojavom kreditnih in nato še debetnih kartic. Kartice so uporabnikom omogočile hitrejšo in učinkovitejšo menjavo in avtomatsko bremenitev njihovega računa, ne da bi za to morali napisati ček (Meyer, 2001, str. 3).

Čas, v katerem živimo, narekuje hiter tempo življenja in s tem posledično hitre odločitve. Velikokrat se v poslovnem in zasebnem življenju govori o znanem reku "Čas je denar". Kartice so eno tistih sredstev, ki so omogočile, da se čas hitreje spreminja v denar. Zanimanje za njihovo uporabo je zato zelo veliko. S pojavom trgovskih kartic se je zaradi različnih popustov na blago, ki višajo vrednost potrošnikovega denarja, še povečalo zanimanje za kartice in tekmovanje med izdajatelji. Lahko bi rekli, da je plastični denar prekril svet potrošnikov.

Kartico euroShell uvrščamo med tako imenovane trgovske ali podjetniške kreditne kartice. V Sloveniji je ta kartica navzoča od leta 1996. Shell Slovenija d.o.o. in pozneje Shell Adria d.o.o. je ponudbo kartice usmeril na trg slovenskih avtoprevoznikov, med katerimi želi doseči čim večji tržni delež.

V podjetju Shell v Sloveniji sem zaposlena od leta 1998, moje delo pa je vseskozi povezano s kartico euroShell in njenim širjenjem na slovenski trg.

V diplomskem delu želim zato predstaviti probleme, s katerimi se soočam pri svojem delu, in zastavljene cilje podjetja, povezane s kartico euroShell. Za podjetje nameravam poiskati možne rešitve, s katerimi bi bilo mogoče te cilje doseči. Ker je diplomsko delo usmerjeno v reševanje konkretnega praktičnega problema, v veliki meri temelji na znanju in izkušnjah, ki sem jih pridobila v šestih letih dela na področju kartičnega poslovanja v podjetju Shell Adria, Slovenija. V nalogi se zato pojavlja pisanje v prvi osebi ednine in prvi osebi množine. Prvo osebo ednine sem uporabila takrat, ko sebe predstavljam kot kritika obstoječih in predlagatelja novih rešitev. V prvi osebi množine pa razkrivam dejstva in ugotavljam trenutni položaj v podjetju, tako kot ga vidimo skupaj s sodelavci.

Izhodišče diplomskega dela predstavlja zahteva Shella po povečanju števila uporabnikov, števila nakupov in posledično povečanju prihodka iz naslova uporabe kartic euroShell, vse v okviru zdrave rasti. To pa ne pomeni samo povečanja števila izdanih računov, ampak tudi

njihovo pravočasno poravnavanje in zavarovanje uporabe kartic. S tem želi podjetje doseči večjo dobičkonosnost kartičnega poslovanja. Zahteva po povečanju prometa od zaposlenih terja, da na slovenskem trgu pridobimo čim večje število uporabnikov, od katerih moramo zahtevati pridobitev zavarovanj in hitreje poravnavanje obveznosti v primerjavi s splošnim stanjem plačilnih rokov na slovenskem trgu. V praksi to negativno vpliva na povpraševanje po pridobitvi kartic, o čemer podrobneje pišem v nadaljevanju. Razmere so še posebej kritične na našem ciljnem trgu, trgu avtoprevoznikov, kjer iščemo ravnotežje med zahtevami Shella in odzivom našega ciljnega trga. Glede na dosedanje izkušnje je težko povečati število strank, če pri ponudbi kartice od uporabnikov zahtevamo zavarovanje, ki jim prinaša samo dodaten strošek. Uporabniki pri novih storitvah ali izdelkih vselej iščejo nekaj boljšega in ugodnejšega. Brez zavarovanja pa bi kršili Shellova pravila, kajti zavarovanje je pogoj za izdajo vsake kartice. Treba je najti rešitev, ki bi na eni strani lahko omogočila kompenzacijo za strošek, ki ga imajo uporabniki zaradi zavarovanja, po drugi strani pa bi pomenila kompromis med zahtevami Shella in odločitvijo prodajnih zastopnikov glede zavarovanj in plačil posameznih strank. Vsekakor moramo ponudbo izboljšati tako, da bo korist kartice za stranko višja kot strošek zavarovanja. Moja naloga v praksi in v okviru diplomskega dela je, da najdem rešitev, ki bi omogočila zmanjšati razkorak med zahtevami Shella in željami ter potrebami strank.

Diplomsko delo sem razdelila na pet poglavij. Po uvodu sem v drugem poglavju na kratko orisala zgodovino mednarodnega podjetja Shell, s poudarkom na razvoju Shellove slovenske podružnice. V tretjem poglavju sem opisala oddelek euroShell oziroma službo, ki predstavlja celoten sistem izdaje kartice tako na evropskem kot slovenskem trgu. Četrto poglavje zajema splošno predstavitev in stanje izdajanja kartic na slovenskem trgu. Iz tega v zadnjem petem poglavju sledi predstavitev kartice euroShell, značilnosti njene ciljne populacije in njene tržne značilnosti tako na evropski kot na slovenski ravni. Poglavje je na osnovi ankete končan z analizo uporabe kartice in z oblikovanjem nove strategije njenega trženja na slovenskem trgu.

2. SHELL

2.1. ZGODOVINSKI PREGLED RAZVOJA PODJETJA

Iz knjige Stephana Howartha "A Century in Oil" (1997, str. 7–16) lahko na kratko povzamem zgodbo nastanka podjetja Shell ali, bolje rečeno, njegovega imena, začnši z njegovim ustanoviteljem Marcusom Samuelom mlajšim. Rodil se je 5. 11. 1853 v družini trgovcev. Njegov oče, Marcus Samuel starejši, je trgoval z Bližnjim vzhodom in Orientom z vsemi mogočimi proizvodi, od riža do eksotičnih morskih školjk. Morske školjke so bile v takratni viktorijanski Veliki Britaniji zelo iskano blago. Posebno veliko povpraševanje je bilo po škaticah, izdelanih v obliki školjke. Ko se je rodil Samuel mlajši, je bil njegov oče že zelo bogat trgovec.

Leta 1870 je Marcus Samuel starejši umrl. Odgovornost za družinsko podjetje je prevzel njegov mlajši sin Samuel. Skupaj s starejšim bratom Josephom sta deset let po prevzemu

podjetja družinsko tradicijo trgovanja popolnoma spremenila. Na enem od obiskov ob Kaspijskem jezeru je Marcus spoznal veliko priložnost v izvozu olja za lučke in kuhanje na Daljni vzhod. Takrat se je odločil, da se bo podjetje začelo ukvarjati s prodajo naftnih proizvodov. Po dveh letih natančnega načrtovanja in v popolni tajnosti je leta 1892 na Daljni vzhod poslal prvega od desetih tankerjev kerozina. Prvi tanker s štiri tisoč litri ruskega kerozina je dobavil v Singapur in Bangkok. V čast svojega očeta in tedaj najbolj prodajanega izdelka sta brata podjetje poimenovala Shell (slovensko školjka). Posel se je zelo hitro širil in kmalu sta ugotovila, da sama ne bosta zmogla opraviti vsega dela. Po petih letih obstoja sta se leta 1897 odločila, da bosta svoje podjetje reorganizirala in ustanovila novo podjetje Shell Transport and Trading Company. Podjetje je kmalu postalo znano po imenu Shell Transport ali »Shell«. Prvi predsednik podjetja je postal Marcus Samuel, star 44 let.

V istem času je Royal Dutch Petroleum Company iz Nizozemske v Aziji odkrival naftna polja. Do leta 1886 je imel svojo floto tankerjev, s katerimi je začel tekmovati z Angleži. Sčasoma se je izkazalo, da bi bilo bolje, da podjetji Dutch in Shell Transport (British) združita svoje izkušnje in delo ter postaneta družabnika.

Leta 1907 sta se podjetji združili v novo podjetje z imenom Royal Dutch/Shell Group. Obe podjetji sta v novi obliki obdržali svojo samostojnost. Bili sta partnerja v novem podjetju, ki sta skupaj družili interese, riziko in dobiček. V novem podjetju delež lastništva Shell Groupe znaša 40 %, Royal Dutch pa ima v lasti 60 %. Skupaj sta predstavljali podjetje Royal Dutch/Shell Group, bolj znanega pod imenom Shell. Ime in logotip podjetja sta postali ena najbolj poznanih blagovnih znamk na svetu. Do leta 1907 je na svetovnem naftnem trgu vladalo podjetje Standard Oil. Novo podjetje Shell je po treh letih uspešnega dela zmanjšal prevlado Standard Oila. V tem času sta se na trgu torej pojavili dve veliki naftni podjetji, ki sta si postali enakovredni.

V prvi polovici 20. st. se je Shell razširil v Evropo, Afriko in Ameriko. To obdobje je bilo za naftno industrijo zelo produktivno, saj se je v tem času začela množična proizvodnja avtomobilov, ki je prekrila ves svetovni trg. Med prvo in drugo svetovno vojno je veliko Shellovih operativnih enot prenehalo delati ali pa so jih zaplenili. Med prvo svetovno vojno so kljub temu ustanovili nove operativne enote ali pa so razširili obstoječe, posebno v Severni Ameriki.

Leta 1919 sta Alcock in Brown prva preletela Atlantski ocean brez postanka. Letalo je bilo polnjeno s Shellovim gorivom. Istega leta so ustanovili Shell Aviation. Med letoma 1920 in 1930 je bilo obdobje rasti. Shell je začel poslovati v novih poslovnih dejavnostih, regijah in industrijah, leta 1929, recimo, v kemični industriji. Med drugo svetovno vojno je Shell kljub izgubi nekaj poslovnih enot in posesti pomagal zavezniškim vladam pri dobavi goriva in kemičnih izdelkov. Med letoma 1950 in 1960 se je Shellu izjemno dvignila prodaja nafte. Podjetje je priskrbelo skoraj eno sedmino svetovne nafte. To obdobje je bilo pomembno tudi za razvoj naravnega plina kot alternativnega vira energije.

V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja je Shell v Severnem morju odkril veliko zalogo nafte in plina. Istočasno je gospodarska kriza povečala cene surove nafte, kar je vplivalo na poslovanje naftnih družb. Na koncu desetletja je plin predstavljal 15% evropske energetske porabe; Shell ga je s svojimi partnerji priskrbel polovico. Začel je tudi razvijati dolgo časa zanimivo področje premoga in kovine. Osemdeseta so bila za Shell obdobje nove, naprednejše tehnologije in tehnoloških postopkov. Začel je prodajati nove proizvode in iskal rešitve za ohranjanje neokrnjene narave. Prodaja neosvinčenega bencina mu je kmalu prinesla vodilno mesto na svetu. S padcem cen nafte v devetdesetih je Shell povečal prodajo premoga, olja, plina in kemičnih izdelkov.

Konec stoletja je Shell spremenil pogled v prihodnost in začel raziskovati nove vrste energije, ki bi jih lahko uporabljala podjetja. Poleg tega se Shell vedno bolj usmerja tudi na kakovostno delo svojih ljudi, na življenje ljudi na svetu, na prihodnost zemlje in na dobiček, ki bo Shellu pomagal pri tekmovanju s konkurenco.

2.2. SHELL DANES

Do danes se je podjetje močno razvilo in razširilo po vsem svetu. Pod imenom Shell Transport in Royal Dutch so se združila tri podjetja: v Angliji Shell Petroleum Company, na Nizozemskem Shell Petroleum NV in v ZDA Shell Petroleum Inc. Danes je Shell eno največjih naftnih podjetij na svetu. V Evropi ima zaposlenih prek 40.000 ljudi in več kot 100.000 po vsem svetu, kjer je ustanovil čez 100 operativnih enot ali hčerinskih podjetij. Vsaka od enot je pravno samostojna, skupaj pa torej tvorijo Shell (Howarth, 1997, str. 17–397).

Že od samega začetka ima Shell dva sedeža: Shell Transport v Londonu, od koder vodijo finančne in komercialne dejavnosti, Royal Dutch pa v Haagu, kjer je sedež za tehnične dejavnosti. Upravo podjetja sestavljajo Committee of Managing Directors ali glavni odbor generalnih direktorjev, ki svoje delo opravljajo v različnih pisarnah po svetu (Howarth, 1997, str. 17–397).

Finančne izkaze in uspešnost obeh podjetij Shell spremlja in vodi ločeno. Iz tabel 1 in 2 na naslednji strani lahko razberemo ugoden trend v gibanju izbranih finančnih kazalcev (z izjemo leta 2002). Kot pojasnjuje vodstvo skupine, je na to vplivalo več dejavnikov: cena nafte, ki je bila v letu 2002 višja kot v predhodnih obdobjih, nizke marže v predelavi nafte in nizke marže v kemijski dejavnosti (The Shell Report 2002, str. 10).

Tabela 1: Finančni podatki za Royal Dutch Petroleum Company za obdobje 1998–2002

	1998	1999	2000	2001	2002
Čista aktiva (v milijon EUR)	28.889	34.107	39.661	41.063	36.446
Dobiček po davkih (v milijon EUR)	253	4.861	8.285	7.282	6.004
Vrednost delnice (konec leta v USD)	47,88	60,56	60,56	49,02	44,02
Borza v New Yorku					

Vir: Financial and Operational Information 1998–2002, Royal Dutch/Shell Group of Companies, str. 2.

Tabela 2: Finančni podatki za The Shell Transport and Trading Company za obdobje 1998–2002

	1998	1999	2000	2001	2002
Čista aktiva (v milijon EUR)	13.431	14.172	16.504	16.914	16.074
Dobiček po davkih (v milijon EUR)	52	2.124	3.361	3.016	2.509
Vrednost delnice (konec leta v USD)	37,19	49,00	49,38	41,45	38,92
Borza v New Yorku					

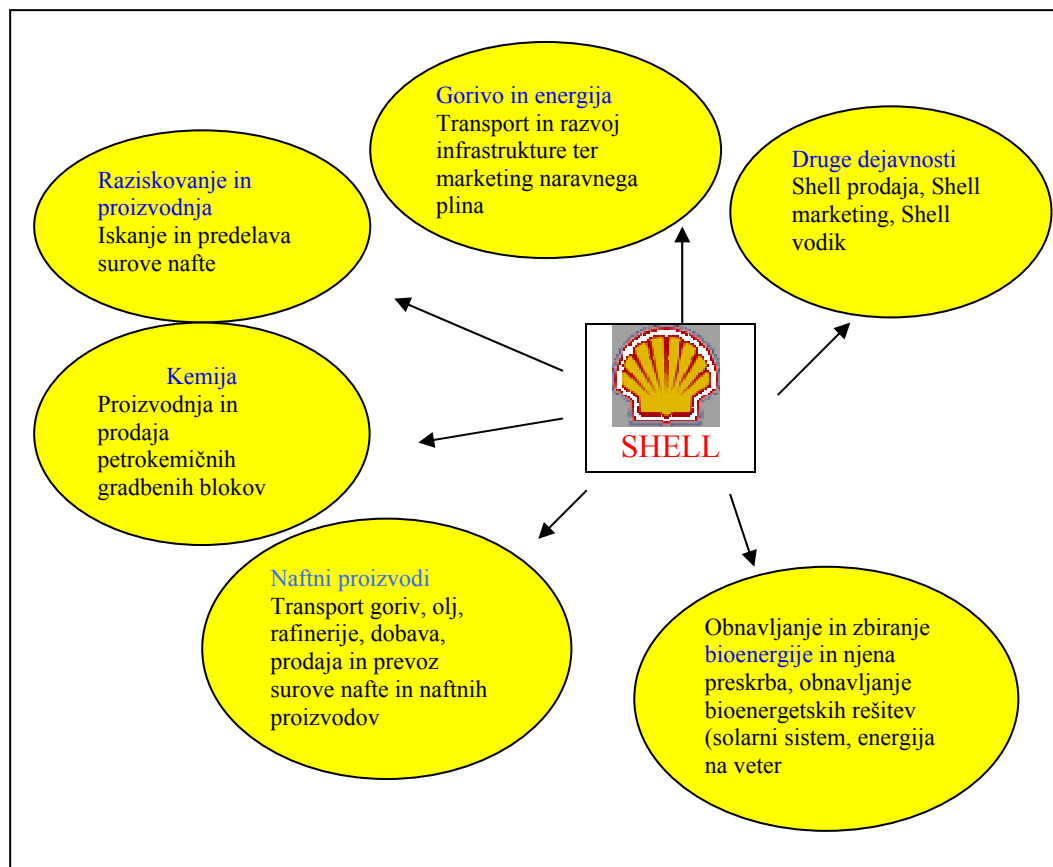
Vir: Financial and Operational Information 1998–2002, Royal Dutch/Shell Group of Companies, str. 3.

Shell je imel v letu 2002 po vsem svetu več kot 145 operativnih enot, ki so zaposlovala več kot 115.000 ljudi. Operativni tok denarja je v letu 2002 znašal 16.4 milijard dolarjev. Shell je danes na tržišču znan po svojih bencinskih servisih ter iskanju in proizvodnji nafte in plina na kopnem in v morju. Vendar svojim kupcem nudi veliko več; med njegovimi dejavnostmi najdemo: prevoz in prodajo goriva in plina, trženje naravnega plina, proizvodnjo in prodajo goriva za ladje in letala, zbiranje elektrike in svetovanje, kako ekonomično uporabljati energijo. Shell proizvaja in prodaja tudi petrokemične gradbene bloke podjetjem v industriji. Te materiale porabijo za izdelavo plastičnih izdelkov, raznih detergentov, tekstila, medicinske opreme in delov za izdelavo v avtomobilski industriji (The Shell Report 2002, str. 2).

Vse zgoraj naštetе dejavnosti lahko povzamemo v šest glavnih skupin, ki so podrobno prikazane v sliki 1 na naslednji strani:

- gorivo in energija,
- raziskovanje in proizvodnja,
- kemija,
- naftni proizvodi,
- obnavljanje in zbiranje bioenergije,
- druge dejavnosti.

Slika 1: Glavne dejavnosti Shella v letu 2002



Vir: The Shell Report 2002, str. 2–3.

Leta 2002 so Shellova podjetja proizvedla več kot 3,5% svetovnega plina in približno 3% svetovne nafte. Proizvodnja svetovne solarne industrije predstavlja 13-odstotni delež. V letalskem prometu so letala vsako četrto sekundo napolnjena s Shellovim gorivom. V istem času 1200 avtomobilov obišče Shellove bencinske servise (The Shell Report 2002, str. 2).

Shell je v letih svojega obstoja zelo veliko denarja vložil tudi v svojo blagovno znamko, ki je, kot je prikazano v sliki 2, sčasoma spreminjala svojo podobo (The Shell Report 2002, str. 2–11).

Slika 2: Logotip blagovne znamke Shell



Vir: Shell Europe Oil Products, 2004.

Kot že rečeno predstavlja blagovna znamka Shell ime, ki sta ga določila brata Samuel kot spomin na svojega očeta. Blagovno znamko je Shell oblikoval tako, da je med svojimi kupci

dosegel prepoznavnost podjetja. Kupci ob pogledu na Shellovo školjko vedo, kaj pomeni oziroma kateri izdelki se skrivajo za njo. Sadove več kot 100-letnega vlaganja v razvoj blagovne znamke lahko vidimo v poslovnih rezultatih, ki so Shell pripeljali med prve naftne družbe na svetu.

2.2.1. Politika Shella

Shell od samega začetka v vsakem desetletnem obdobju analizira svojo strategijo dela, cilje in delovanje. Razlogi so v neprestanem spreminjanju svetovnega gospodarstva in tehnoloških inovacij. V zadnjem desetletju pa so si reorganizacije in novi projekti sledili vsako leto. Hiter razvoj in spremembe v svetovnem gospodarstvu so namreč Shell prisilile v vsakoletno revizijo poslovanja in iskanja novih idej in projektov. To je pripomoglo k izboljšanju delovnih procesov, ponudbe in rezultatov.

Spremembe povzročajo novo obliko ponudbe in sistem dela. Vse spremembe je treba prilagoditi tudi zakonodaji v posamezni državi. Spremembe podpirajo vizijo podjetja, ki je vseskozi ostala enaka: podjetje je usmerjeno v zadovoljevanje treh ciljih skupin. To so zaposleni, stranke in delničarji. Zaposleni Shella morajo biti informirani, pripravljeni in motivirani za doseganje ciljev Shell. Strankam je treba s profesionalnim pristopom in preprostim postopki prilagoditi ponudbo glede na njihove želje. Delničarjem naj bi se z vsakim letom večalo premoženje (SEOP CRT fuels, 2004).

Enotna politika Shella na vseh evropskih trgih se odraža v značilnosti proizvoda, servisnih storitvah in finančnih nadzorih. Način prodaje in oblika trženja se na posameznih evropskih trgih med seboj razlikujeta. Oblikovanje pristopa prodaje, ponudba in oblika trženja so prepuščeni prodajnim zastopnikom v posamezni državi (Shell Europe Oil Products, 2004).

2.2.2. Način širitve Shell

Shell se po svetu širi z ustanavljanjem svojih operativnih enot ali podružnic, ki poteka po določenih postopkih. Ustanovitev nove operativne enote je na začetku – kot zamisel prodajnih analitikov in prodajnih vodij – predstavljena na ravni evropskega vodstva ali vodstva katerega koli področja na svetu. Krog ljudi v Shellu, ki vidi novo priložnost za širjenja Shella, mora analizirati gospodarsko stabilnost, kulturo, trg in dejavnosti, ki bi jih Shell opravljal v neki državi. Analizo nato v končno odločitev predajo Shellovim delničarjem.

Vse investicije v nepremičnine in začetni vložek financira Shell, kar zlasti velja za gradnjo bencinske mreže, naftnih vrtin, rafinerij ali drugih nepremičnin. Ko operativna enota začne delati, Shell na vodilna mesta postavi svoje ljudi. Shell v operativnih enotah lahko izvaja več dejavnosti, vsaka od njih pa izkazuje svoje finančne rezultate, ima postavljene svoje cilje in proračun. Vodstva posameznih dejavnosti so v različnih državah. Ob četrtletnem obdobju se pregleda rezultate poslovanja in določi smer nadaljevanja dela.

Cilj Shella je, da posamezna operativna enota v čim krajšem času doseže finančno samostojnost in prinaša dobiček. Na rast in razvoj operativnih enot vplivajo ekonomske in pravne omejitve v posamezni državi. Shell enoto zapre, če v predvidenem času ne doseže določenega ekonomskega cilja. O samem zaprtju enote odločajo tudi drugi dejavniki; vpliven dejavnik je lahko npr. politika razvoja Shella. Navzočnost Shella v kakšni državi je lahko vedno tudi vprašanje političnega interesa tako države, kjer se odpira operativna enota, kot Shella.

Politika Shella po svetu je glede zaposlovanja ljudi enotna. V vsaki operativni enoti zaposli lokalne ljudi in določi lokalnega »country chairmana« ali generalnega direktorja. Njegova naloga je, da nadzira delo posamezne dejavnosti znotraj operativne enote in operativne enote kot celote. Generalnega direktorja določi in potrdi glavni Shellov odbor direktorjev. Njegov mandat traja štiri leta, po tem obdobju pa je lahko znova izvoljen ali odstavljen.

Zaposlovanje lokalnih ljudi je pomembno z vidika hitrejšega spoznavanja kulture, ekonomije, pravnih uredb, trga, jezika, vere in načina komuniciranja s kupci. Kupci se želijo sporazumevati – in tudi se lažje sporazumevajo – v svojem jeziku in z zaposlenimi svoje nacionalnosti. To se je pokazalo kot dobra strategija za pridobivanje kupcev in povečanje prometa.

2.3. SHELL V SLOVENIJI

2.3.1. Ustanovitev operativne enote

Shell je v Sloveniji 24. 12. 1994 ustanovil operativno enoto Shell Slovenija d.o.o. Ob ustanovitvi enote so za generalnega direktorja določili osebo, po narodnosti Škota, ki je v Shellu že nekaj let zaposlen na različnih delovnih mestih po Evropi. Po poteku njegovega mandata so iz vrst zaposlenih leta 1998 določili lokalnega generalnega direktorja. Shellova politika zaposlovanja lokalnih ljudi torej velja tudi v Shellu Slovenija.

Dejavnosti, s katerimi je Shell Slovenija začel svoj nastop na slovenskem trgu, so bile prodaja industrijskega olja in olja za transport ter maloprodajo, kemija in začetek širitve mreže bencinskih servisov. Dve leti po ustanovitvi je bilo zaposlenih pet ljudi. Skupaj s tujimi predstavniki Shella se je začelo pripravljanje in vzpostavljanje dela na različnih področjih. Leta 1996 je kot zadnji začel delovati oddelek EuroShell. V njem je bila zaposlena ena oseba, ki je začela postopek odpiranja vseh tehničnih elementov za izdajanje kartic in prodajno ponudbo za slovenski trg. Zaradi širitve poslovanja in povečanega dela je bilo v istem letu v Shellu Slovenija zaposlenih skupaj 12 ljudi. Vsi na novo zaposleni so pod strogim očesom tujcev počasi prevzemali posamezne naloge. Od leta 1998, ko je bil imenovan prvi lokalni generalni direktor in je bil sedež podjetja z 22 zaposlenimi lociran v World Trade Center v Ljubljani, ima Shell Slovenija zaposlene samo lokalne ljudi.

2.3.2. Ustanovitev podjetja SHELL ADRIA D.O.O.

V Shellu so se na začetku poslovanja v Sloveniji odločili, da bodo izgradili tudi mrežo bencinskih servisov. Zastavljenega načrta hitre gradnje v Sloveniji niso uspeli uresničiti. Po zgraditvi treh bencinskih servisov v Mariboru, Velenju in na Jesenicah ter že zastavljenih gradnjah na nekaj zemljiščih v Ljubljani in okolici, so se odločili, da dejavnost maloprodaje opustijo.

Leta 1999 je Shell prodal že zgrajene bencinske servise in vsa do tedaj kupljena zemljišča. Razlog za odločitev je bila v dolgih administrativno-pravnih postopkih in neenakopravnem položaju pri javnih razpisih za dodeljevanje zemljišč za gradnjo bencinskih servisov. Sprva je bila prodaja mišljena kot prodaja samih bencinskih servisov in že kupljenih zemljišč najboljšemu ponudniku. Po več različnih finančnih analizah pa so se v Shellu odločili, da je z davčnega vidika slovenske in angleške zakonodaje najprimernejše, da Shell Slovenija v celoti prodajo najboljšemu ponudniku, ostale dejavnosti pa prenesejo v novoustanovljeno podjetje Shell Adria d.o.o.

Julija 1998 je podjetje Petrol d.d. kupil Shell Slovenija. Postopek prenosa ostalih dejavnosti v novo podjetje Shell Adria d.o.o. so uradno opravili z registriranjem novega podjetja 29. 4. 1999. Iz Shella Slovenija so bile v novoustanovljeno podjetje prenesene vse ostale dejavnosti – prodaja olj in maziv za transport in industrijo, oddelek euroShell za izdajo plačilnih kartic ter del računovodstva in financ. Zaradi prodaje podjetja je šest ljudi izgubilo delo. Istega leta je Shell na evropski ravni začel reorganizacijo v kemiji. Del kemijskih proizvodov, ki jih je do tedaj proizvajal in prodajal, je prodal konkurenčnim podjetjem. Prodaja je vplivala tudi na oddelek kemije v Sloveniji, ki so ga zaprli v istem času, kot so prodali Shell Slovenija. Zmanjšanje števila zaposlenih v prodajnih oddelkih je pomenilo tudi manjše potrebe po zaposlenih v računovodstvu in financah. Po vseh spremembah in reorganizacijah je bilo leta 1999 v Shellu Adria d.o.o. zaposlenih 13 ljudi.

Od leta 2002 Shell Adria d.o.o. posluje z ekipo 16 zaposlenih, ki so razporejeni v oddelek olj za transport in maloprodajo, oddelek industrijskih olj in maziv, oddelek prodaje goriv na veliko, oddelek euroShell in računovodsko-finančni oddelek. Zaradi izbranega ciljnega trga slovenskemu trgu Shell v Sloveniji na splošno ni znan. Še bolj je k temu pripomogla prodaja Shellovih bencinskih servisov.

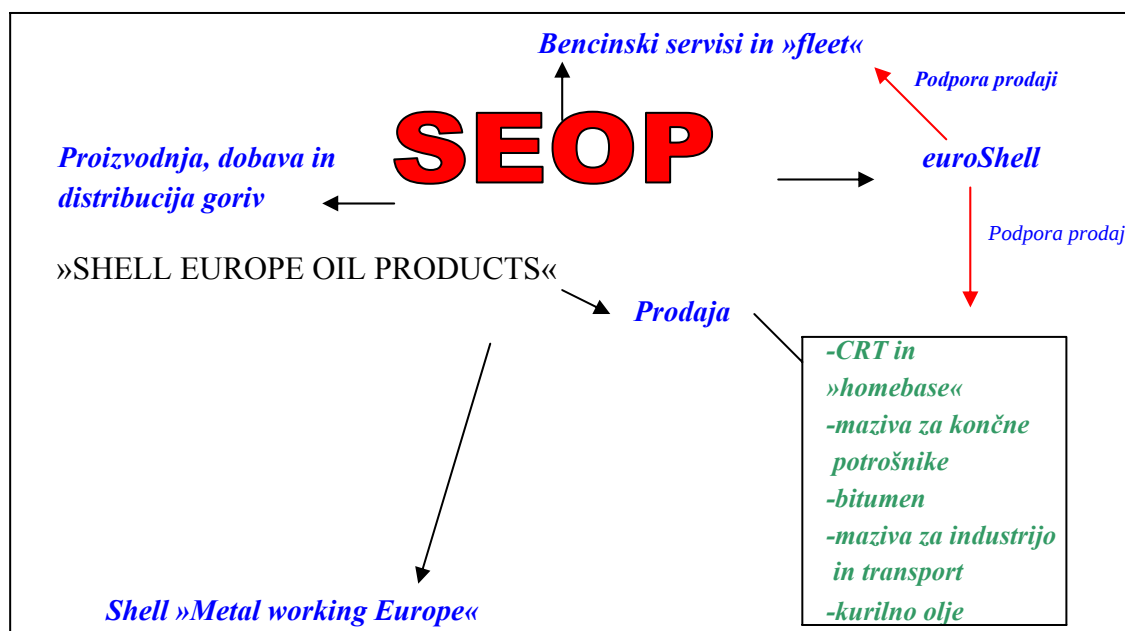
Shell Adria je ekskluzivni zastopnik za Shellova olja, ki jih na slovenskem trgu prodaja na veliko. Shellov prodajni predstavnik obiskuje in servisira vse večje stranke. Maloprodajo pokriva prek distributerja, s katerim je podpisal ekskluzivno pogodbo o distribuciji olj in maziv servisnim delavnicam in malim transportnim podjetjem.

3. EUROSHELL

3.1. PREDSTAVITEV SLUŽBE IN OKOLJE EUROSHELLA V EVROPI

Euroshell je služba, ki izdaja plačilno kartico za plačevanje goriva po Evropi. Kupci euroShella so transportna podjetja, podjetja z osebnimi vozili in fizične osebe. Kartica je na evropskem trgu na voljo že 35 let in jo izdajajo v 33 evropskih državah. Do danes je postala ena najpogostejše uporabljenih kartic za nakup goriva v Evropi. Prek svoje kartice prodaja Shell 21 % celotne letne količine prodanega goriva v Evropi. EuroShell kartico sprejemajo na 20.000 bencinskih servisih v 35 državah v Evropi. Ob koncu leta 2003 je bilo v sistemu euroShella odprtih približno 1,3 milijona računov, kar predstavlja število sklenjenih pogodb. Temu številu strank je bilo izdanih 4,5 milijona kartic, s katerimi je bilo opravljenih za okoli 150 milijonov transakcij. Ocenjena velikost evropskega trga kartic za gorivo je 53 milijard litrov, od tega ima euroShell 13 % tržni delež z več kot sedmimi milijardami litrov. EuroShell Cards ali ESC ima sedež v Rooterdamu na Nizozemskem in je, kot je razvidno s slike 3, del družbe Shell Europe Oil Products ali SEOP-a.

Slika 3: Slika Shell Europe Oil Products ali SEOP-a



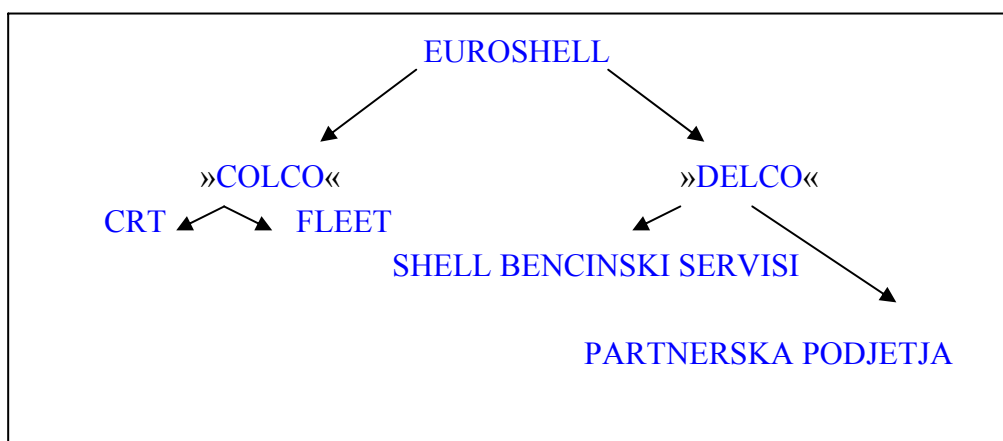
Vir: Shell Europe Oil Products, 2004.

Delo euroShella je podpora prodaji. Prodajo kartice izvajata dva trga, ki sta v sklopu SEOP-a predstavljena kot CRT (»Commercial Road Transport«) in Fleet. K slednjemu se uvrščajo vsa podjetja z osebnimi vozili in fizične osebe. Pod CRT spadajo transportna podjetja, njihova osnovna dejavnost pa je prevoz blaga ali oseb. SEOP z vidika kartičnega poslovanja pokriva še mrežo sprejemnih mest, servisne storitve za stranke in marketinške dejavnosti. EuroShell daje tehnično podporo procesiranju transakcij v sistem, izdeluje kartice, ureja in upravlja bazo podatkov, ki vsebuje vse informacije o strankah in količinske podatke o uporabi kartic.

Takšen podatek oblikuje tudi v tako imenovane »management information«, ki jih prodajni predstavniki lahko svojim strankam ponudijo kot dodatno storitev. Informacije so koristen podatek pri izračunih porabe goriva, različnih analizah in hitrejšem odkrivanju morebitnih zlorab.

Shell je kartico začel izdajati z namenom, da na svoje bencinske servise privabi evropske kupce, jih pritegne k nakupu svojega goriva in tako poveča svojo maloprodajo. S tem je svojim kupcem omogočil preprosto plačevanje, hkrati pa pridobil nove kupce, ki bodo začeli kupovati Shellovo gorivo. Na začetku je bila kartica zasnovana kot kartica, ki se lahko uporablja samo na Shellovih bencinskih servisih. Vse večje zahteve kupcev in močan tržni položaj konkurentov pa so Shell prisilili, da je začel širiti sprejemna mesta in možnost uporabe svoje kartice. Sprememba je povzročila povečanje števila strank in povečano prodajo goriva na bencinskih servisih. Poleg tega je znotraj euroShella odprla novo dejavnost sklepanja pogodb s tako imenovanimi tretjimi partnerji, ki je strankam euroShella omogočilo plačevanje cestnin, trajektov, servisnih storitev v servisnih delavnicah in špedicijskih stroškov.

Slika 4: Struktura EuroShella



Vir: Interna gradiva oddelka euroShell, 2004.

Kot je razvidno iz slike 4, se poslovanje euroShell deli na finančno in operativno. Prvi del, ki se imenuje »COLCO – Collecting Company« ali zbirno podjetje, predstavljajo stranke. V tem delu so zbrani vsi nosilci kartice euroShell, ki jo uporabljajo po celotni Evropi. Drugi del je prodaja goriva na Shellovih bencinskih servisih in vseh partnerskih podjetjih, ki sprejemajo euroShell kartice. Imenuje se »DELCO – Delivering Company« ali podjetja za dobavo produktov. Partnerska podjetja so nekateri drugi naftni trgovci, špedicijska podjetja, cestninske družbe, ki pokrivajo cestnine in predornine, ladjarji, ki omogočajo plačilo trajektnih linij, servisne delavnice in prva pomoč na cesti.

Delo "COLCO" in "DELCO" se povezuje. Dohodek od izdanih kartic so vsi izdani računi, izstavljeni strankam za vsa opravljena točenja v določenem obdobju, in zaračunana provizija za določene storitve. Dohodek od pogodbenih partnerjev, ki sprejemajo kartice, in Shellovih

bencinskih servisov je provizija, določena s pogodbami. Provizijo Shellovih bencinskih servisov prejme Shellova maloprodaja. Maloprodajo predstavlja skupek vseh bencinskih servisov v posamezni državi in je po svoji dejavnosti samostojna dejavnost znotraj SEOP-a. Provizija se euroShellu plačuje za promet, ki ga kartice euroShell dosežejo na Shellovi mreži bencinskih servisov.

EuroShell deluje v spletu različnih okolij, ki se prepletajo na posameznem trgu. Evropski trg je sestavljen iz 43 držav, kar predstavlja isto število različnih gospodarskih okolij, ki jih z vstopom euroShella v eno od držav Shell mora upoštevati. Ta okolja so demografsko, ekonomsko, tehnološko, politično-pravno in kulturno. Po Kotlerju iz Knjige Marketing Management povzemam opredelitev tipov okolja in jih vključim v razlago okolja, v katerem posluje euroShell.

Demografsko okolje predstavljajo ljudje – kupci, njihova stopnja rasti, starostna razporeditev, stopnja izobrazbe, vzorec gospodinjstev in njihova gibanja (Kotler, 1998, str. 154–170).

Za nekatere kupce je tak način nova oblika plačevanja in nov način dela, posebno če so to starejši ali nizko izobraženi ljudje, ki jim novitete in trendi pomenijo težave. Vpliv demografskih značilnosti na euroShell je različen. Države zahodne Evrope so kartico euroShell na trge razširile hitreje kot vzhodnoevropske države, kjer je še veliko strank, ki pri plačevanju uporabljajo gotovino. Zato se tam število strank euroShella še vedno hitro povečuje, v zahodnoevropskih državah pa se je trend rasti ustalil.

Gospodarsko okolje predstavlja kupno moč trga, ki je odvisna od trenutnih dohodkov, cen, prihrankov, dolgov in dosegljivih posojil (Kotler, 1998, str. 154–170).

Pomemben element pri odločitvi o tem, ali je za Shell izdajanje kartice v neki državi sprejemljivo ali ne, je kupna moč. To velja za trenutno stanje ali pa za čas vstopa na nove trge. Skupna politika Shella določa, da mora biti finančno poslovanje v euroShellu v okviru zastavljenih norm, ki vodijo do skupnega zaslužka Shella. Če norme niso dosežene, je poslovanje postavljeno pod vprašaj. Odgovornost in način dela sta prepuščena vsaki državi. Pri izdajanju kartice pa ni pomembna samo hitra, ampak tudi zdrava širitev. Za pravilno poslovanje euroShella je narejena strategija kakovostnega nadzora plačil in pogojev izdaje kartice. Pogoji pridobitve kartice so različni, določa pa jih finančna politika Shella. Glede na stanje na trgu se od strank zahteva pridobitev zavarovanj. Vzhodnoevropske države, h katerim je vključena tudi Slovenija, morajo pri izstavljanju kartic zahtevati bančno garancijo. V zahodnoevropskih državah garancije niso obvezne, vendar je odločitev glede izdaje kartic odvisna od finančnih izkazov podjetja. Razlika je v možnosti dostopa do finančnih informacij, ki je v zahodni Evropi hitra in preprosta. Podatki predstavljajo realno sliko poslovanja podjetja. Spremljanje poslovnih izkazov v teh državah predstavlja zelo strog nadzor državnih institucij. Na Nizozemskem, denimo, se finančne podatke za pravne in fizične subjekte lahko preveri tudi v tedenskem finančnem časopisu. V vzhodnih državah, s Slovenijo vred, pa se pojavljajo težave s pridobitvijo kakovostnih realnih finančnih izkazov, saj podjetja lahko

svojo realno finančno sliko knjigovodsko prikrijejo. Finančne informacije v bankah pa zaradi varovanja poslovnih podatkov niso dostopne.

Pokazatelj gospodarske moči in oblikovanje zahtev Shella je tudi likvidnost, ki se močno razlikuje med različnimi deli Shella v Evropi. Po podatkih Shellovih internih poročil so bili v letu 2003 v Shellu v Evropi naslednji značilni plačilni roki:

- severna Evropa do 16 dni,
- srednja Evropa do 26 dni,
- vzhodna Evropa do 45 dni.

Tehnološko okolje se v zadnjem desetletju zelo hitro spreminja. Nastajajo novi ali boljši izdelki, ki omogočajo lažje življenje in delo. Računalniška oprema se zelo hitro spreminja in težko si je zamisliti podjetje brez sodobne računalniške opreme (Kotler, 1998, str. 154–170).

Shell poizkuša s svojo kartico iti v korak s hitro spreminjajočim se tehnološkim časom. Osnovna naloga kartice euroShell je plačevanje goriva, cestnin, predornin, trajektov in servisih storitev. Shell naraščajočo konkurenco prehiteva z novimi dodatnimi storitvami, ki bi svojim strankam izboljšale delo. Številne podatke, ki nastajajo ob dnevni uporabi kartice, so v euroShellu oblikovali v baze podatkov, s katerimi stranke lahko nadzorujejo svojo porabo. Dostop je hiter in preprost za vse uporabnike spletnih strani (gl. sliko II v prilogi).

Trženje novih, izpopolnjenih tehnoloških izdelkov se med državami razlikuje. V državah zahodne in severne Evrope je v povprečju 1500 strank, ki uporabljajo nove izdelke, povezane z bazami podatkov. V zahodnih državah je stanje odvisno od velikosti podjetja; velika podjetja izdelke uporabljajo in si s tem lajšajo delo. Majhna podjetja v tem ne vidijo ekonomike, ker majhno število vozil lahko tudi ročno nadzirajo, pri tem pa ni treba plačevati dodatnih storitev. Kljub temu v svojih izračunih še vedno ne upoštevajo časa.

Med slovenskimi strankami je interes uporabe izpopolnjenih baz podatkov majhen. V našem podjetju imamo 82 % strank, ki imajo do devet tovornih vozil. To so majhna in srednja podjetja ali samostojni podjetniki, večinoma gre za družinska podjetja. Lastniki so starejši ljudje, ki jim računalniška tehnologija pri delu ne ustreza in še vedno prisegajo na papir in gotovino. Nadzor je v takšnih podjetjih ročen. Analize in kalkulacije delajo za kratkoročna obdobja, kar pomeni željo po trenutnem zniževanju stroškov in ne dolgoročnega preživetja.

Politično-pravno okolje pomeni nove ovire pri oblikovanju skupne politike. Različne državne omejitve glede poslovanja gospodarskih subjektov lahko omejuje širitev podjetja v določeni državi (Kotler, 1998, str. 154–170).

Poslovanje euroShella je z zakonskega vidika posebna oblika poslovanja. Pravno in finančno so vse podružnice, kjer euroShell deluje, pogodbeno povezane s centrom v Rotterdamu. Pogodba določa obveznosti in dolžnosti posamezne operativne enote. Sistem izstavljanja računov se mora prilagoditi vsem zakonskim zahtevam v posameznih državah. Zaradi

specifičnih zakonskih zahtev v določenih državah, npr. v Turčiji, Bolgariji, Sloveniji, na Poljskem in Hrvaškem, se zahteva dodatne aktivnosti lokalnih podružnic, da poskrbijo za zakonsko zahtevane dodatke. To otežuje nemoteno delo in ustvarja dodatne stroške. S postopnim vstopom v EU se pričakuje, da bodo poenotena pravila te ovire odpravila.

Kulturno okolje je družba, v kateri ljudje živijo, oblikujejo svoja prepričanja, vrednote in merila. To so ljudje, njihov pogled na svet, na druge ljudi, na naravo in na samega sebe (Kotler, 1998, str. 154–170).

Kulturne razlike med državami v Evropi so zelo majhne. Razlika je v konzervativnem severnem delu in odprtem južnem delu Evrope. Shell želi z zaposlovanjem lokalnih ljudi v svojih poslovnih enotah doseči uspešno povezovanje svoje poslovne politike s kulturo ljudi. Poslovni pristop do ljudi je zelo pomemben, posebno način komuniciranja. Čas, denimo, ki si ga ljudje na severnem delu Evrope vzamejo za poslovne dogovore, je krajši od časa, potrebnega za ljudi v južnem delu, kjer so komunikacije daljše in bolj družabne.

3.2. EUROSHELL V SLOVENIJI

V Sloveniji se je ponudba kartice euroShell začela leta 1996 z odprtjem oddelka euroShell. Prve kartice so izdali marca istega leta. EuroShell v Sloveniji se je organiziral v dva dela: izdajanje kartic (Colco – »Collecting company« ali zbirno podjetje) in sprejemanje kartic (Delco – »Delivering Company« ali podjetje za dobavo produktov).

Sprejemanje kartic (Delco) se je v Sloveniji spreminjalo. Na začetku, ko je Shell v Sloveniji gradil bencinske servise, je bilo sprejemanje kartice mogoče na Shellovih bencinskih servisih v Sloveniji. Zaradi počasne širitve mreže se je euroShell v Sloveniji usmeril na podjetja, ki so v Sloveniji že imela dobro organizirano mrežo bencinskih servisov. Leta 1996 so sklenili pogodbe s Petrolom, OMV Istrabenzom in Interino. Vsa tri podjetja so kartico sprva začela sprejemati na vseh večjih bencinskih servisih po Sloveniji.

Razloge za sklenitev pogodb s slovenskimi naftnimi trgovci je treba iskati v Shellovi strategiji pokrivanja sprejemnih mest na evropskem trgu. Slovenija je tranzitna država, ki povezuje severni del Evrope z njenim južnim delom. Širitev mreže sprejemnih mest pa ni samo samostojna odločitev Shella. Na osnovi želje avtoprevoznikov po čim večjem pokritju sprejemnih mest kartice euroShell v Shellu vsako leto iščejo rešitve, ki mu omogočajo konkurenčnost na trgu izdajateljev kartic. Ko se je Shell z bencinskimi servisi umaknil iz Slovenije, se je število sprejemnih mest pri slovenskih naftnih trgovcih še povečalo in do leta 2003 je bila kartica vključena v mrežo 160 bencinskih servisov.

Hkrati s sprejemanjem kartice v Sloveniji se je leta 1996 Shell SEOP odločil, da bo Slovenija s kartico euroShell pokrivala tudi druge trge nekdanje Jugoslavije. Prvo pogodbo so sklenili s hrvaškim naftnim trgovcem INO, leta 2003 pa se je pridružil še Petrol Zagreb.

3.2.1 Analiza sprejemanja kartice euroShell v Sloveniji

Iz uporabe kartice na sprejemnih mestih slovenskih naftnih družb sem na osnovi internih podatkov primerjala uporabo kartice med tujimi in slovenskimi podjetji od dejanskega začetka sprejemanja kartice v Sloveniji. Treba je poudariti, da je naš interes pri izdaji kartice v Sloveniji njena uporaba na Shellovih bencinskih servisih po Evropi in pospeševanje prodaje Shellovega goriva. Iz tabele 3 je razvidna povečana uporaba kartice med slovenskimi avtoprevozniki v Sloveniji. Razlogi za povečanje niso v povečani tržni dejavnosti Shella Adria pri uporabi kartice v Sloveniji, marveč se kažejo v spreminjanju dela med slovenskimi avtoprevozniki in želje po drugačnem načinu dela.

Tabela 3: Razmerje prodanega goriva s kartico euroShell v Sloveniji med mednarodnimi in slovenskimi podjetji

LETO	MEDNARODNA PODJETJA (V %)	SLOVENSKA PODJETJA (V %)
1997	91	9
1998	87	13
1999	80	20
2000	77	23
2001	69	31
2002	73	27
2003	77	23

Vir: KPI poročilo Shell Adria d.o.o. od leta 1997–2003.

Podatki o prometu, ki ga Shellovi uporabniki kartice euroShell naredijo na bencinskih servisih partnerskih podjetij v Sloveniji, se pošljejo v obdelavo v naš center Shell Adria. Pozneje jih posredujemo v centralni sistem euroShella.

Analiza uporabe kartice euroShell za obdobje 1997–2003 na slovenskem trgu kaže, da v Sloveniji kartico euroShell v primerjavi s slovenskimi avtoprevozniki v veliki večini uporabljajo tujci. Vendar se uporaba kartice tudi med slovenskimi prevozniki postopoma povečuje. Glede na pogovore, ki jih dnevno opravljam s kupci, lahko razloge najdem v želji avtoprevoznikov po spreminjanju števila kartic, ki jih uporabljajo njihovi vozniki. Dokaj preprosta pridobitev bančnih in drugih kreditnih kartic jim je omogočila, da so uporabljali veliko vrst različnih kartic. To jim je poleg večje možnosti zlorabe povzročalo težave pri nadziranju uporabe in računov, ki jih izdaja vsak izdajatelj kartic.

Po letu 1999 se je začela spreminjati likvidnostna slika na slovenskem trgu prevoznikov, s tem pa tudi pogoji izdajateljev kartic. To je bil drug razlog za spremembo načina dela med slovenskimi avtoprevozniki. Zaradi večjih stroškov pridobitve kartic, boljšega nadzora, večje varnosti in lažjega dela so se začeli odločati za pridobitev in uporabo samo ene kartice z

možnostjo plačevanja goriva in ostalih storitev po celi Evropi. Ta sprememba je povzročila povečanje uporabe kartice euroShell tudi v Sloveniji. Ena kartica omogoča voznikom nepretrgano plačevanje goriva v vseh evropskih državah in hkrati privarčuje čas čakanja v menjalnicah, lastnikom pa preprost in hiter nadzor. Drugi odločilni dejavnik je tudi možnost pridobitve vračila davka in pomoč pri urejanju dokumentacije na enem mestu.

Izdajanje kartic (Colco) je drugi del euroShella. Shell Adria izdaja kartice avtoprevoznikom, ki imajo sedež v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Srbiji in Črni gori ter Makedoniji. Pogoji za izdajo kartice pa tudi čas vstopa na preostale trge nekdanje Jugoslavije so se spreminjali.

3.2.2. Analiza izdaje kartice euroShell

Na začetku je z vstopom na slovenski trg Shell Adria poskušala čim hitreje predstaviti Shellovo kartico in čim hitreje prodreti na slovenski trg. To je bil tudi razlog, da na začetku od večine strank nismo zahtevali zavarovanj kot pogoj za pridobitev kartic. Zaradi preproste pridobitve je bilo do leta 1998 z novimi uporabniki kartic sklenjenih veliko število pogodb. V tabeli številka 4 sem prikazala gibanje števila strank in hkrati števila izdanih kartic v Shell Adria za obdobje med letoma 1996 in 2003. Iz tabele je razvidno, da smo imeli v letu 1999 velik upad števila strank.

Tabela 4: Število novih strank od začetka izdajanja l. 1996 do l. 2003 med slovenskimi uporabniki in število vseh izdanih kartic

LETO	SLOVENC	ŠT. IZDANIH KARTIC
1996	50	698
1997	57	701
1998	90	813
1999	56	423
2000	50	420
2001	50	600
2002	48	425
2003	36	460

Vir: Baza podatkov števila strank in kartic Shell Adria d.o.o. od 1996 do 2003.

Padanje števila strank smo zaznali v letu 1999. Razlogi za to so se pokazali že konec leta 1998, ko se je v dejavnosti transporta začela kazati slaba likvidnost. To je bilo mogoče opaziti pri postopkih izterjave. Prevozniki so imeli vedno daljše plačilne roke, kar jim je oteževalo poravnavanje mesečnih obveznosti. Razsežnosti problema so se pokazale tudi v številu registriranih pravnih subjektov v dejavnosti prometa, skladiščenja in zveze.

Po podatkih statističnega letopisa Republike Slovenije se je od 1998. do 1999. leta v Sloveniji število podjetij v tej dejavnosti zmanjšalo za 248 pravnih subjektov (gl. tabelo 10, str. 31). Od leta 2000 naprej pa je to število še naprej drastično upadalo. Leta 2002 je bilo registriranih 9929 podjetij, kar je v primerjavi z letom 1998 kar za 1779 manj (Statistični letopis Republike Slovenije, 2003).

Likvidnostne težave so povzročile, da so izdajatelji kartic prevoznim podjetjem poosttrili zahteve pri pridobitvi kartic. Za izdajo kartic je bilo treba pridobiti zavarovanje.

Slabo likvidno stanje je vplivalo tudi na rezultate euroShella v Sloveniji. Zaradi velikih dolgov strank in slabega plačevanja smo bili prisiljeni spremeniti pogoje pridobitve kartice euroShell. Shell je leta 1999 zahteval uvedbo obveznega zavarovanja za vsako izdano kartico euroShell in poostritev nadzora nad plačilno disciplino. Jamstva smo do tistega časa zahtevali le od podjetij, ki so izkazovala nestabilna stanja, razvidna iz bonitetnih poročil. Ta sprememba je vplivala tudi na obstoječe stranke, še posebej tiste, s katerimi smo imeli finančne težave. Sprva za poteze konkurence nismo vedeli, zato smo pričakovali velik upad obstoječih kupcev. Vendar je uvedba obveznega zavarovanja prinesla izgubo 3 % obstoječih strank, kar je bilo na naše presenečenje majhen odstotek, kajti glede na prve odzive strank je bilo pričakovati večji upad. Sprememba načina kontrole plačil je izboljšala tudi plačilno disciplino in finančni rezultati so se v letu dni bistveno spremenili. Tistega leta se nismo usmerili v intenzivno iskanje novih strank, ker smo želeli počistiti sliko trenutnega stanja.

Vendar povečana kontrola plačil ni bil razlog, da je število novih strank začelo tako hitro padati. Na to je vplivala zahteva po zavarovanju. Kot je razvidno iz tabele 5 na naslednji strani, smo imeli od leta 1999 naprej upad števila novih strank. Bančne garancije so odvrnile nove stranke, ki niso želele dodatnega stroška. Da bi obdržali trenutno stanje in ohranili promet pri obstoječih strankah, smo začeli iskati hitre rešitve in kupcem na cene goriva ponudili posebne popuste in še kakovostnejšo pomoč pri administrativnem urejanju vračila davka. Kljub temu porast prometa in števila strank iz leta 1998 ni bil več dosežen.

Višina davka in višina popusta skupaj nista pokrila stroška avtoprevoznikov, ki ga imajo pri urejanju zavarovanj.

Tabela 5: Rast prometa z uporabo kartice euroShell med slovenskimi avtoprevozniki

LETO	RAST PROMETA (1997 = 100)
1997	100
1998	122
1999	142
2000	75
2001	106
2002	128
2003	112

Vir: KPI poročilo Shell Adria od leta 1997 do leta 2003.

3.2.3 Širitev na trg nekdanje Jugoslavije

Leta 1996 na Hrvaškem Shell ni imel oddelka euroShell. Stranke iz Hrvaške so se začele obračati na Shell v Sloveniji s prošnjo po izdaji kartice. V letu 1996 smo sklenili prve pogodbe s hrvaškimi strankami. Pogoji pridobitve so bili taki kot za slovenske stranke.

Leta 1998 smo začeli iskati stranke v Bosni in Hercegovini. Kmalu je bilo očitno, da so neurejene gospodarske razmere in nestabilnost na trgu podjetjem v Bosni in Hercegovini povzročale težave pri pridobivanju garancij in plačevanju obveznosti. Zaradi neurejenih bančnih tokov mnogo plačil banke zadržujejo in onemogočajo tekoče delo. Pri odločitvah o sprejetju stranke smo zato predhodno morali preveriti tudi banke. Zaradi številnega preverjanja je pridobivanje strank zahtevno. Malo strank se odloči, da pridobi garancijo, saj so bančne garancije dražje kot v Sloveniji.

Na trg Srbije in Makedonije smo prvič vstopili leta 2002. Vendar zanimanja za kartico ni bilo prav zaradi zahteve po garanciji. Leto pozneje smo uspeli skleniti prve pogodbe s srbskimi in črnogorskimi avtoprevozniki. Ker sta Republika Srbija in Črna gora šele na samem začetku povojnega gospodarskega prebujanja, smo morali najprej analizirati banke. Sestavili smo spisec bank, od katerih smo sprejemali garancije. V Srbiji mnogo bank spreminja svoje lastnike ali čez noč zapira vrata. Iz tabele 6 na naslednji strani je razvidno, da nam nestabilne gospodarske razmere, zahteve po zavarovanju in visoki stroški bančnih garancij povzročajo počasno naraščanje kupcev iz držav nekdanje Jugoslavije.

Tabela 6: Število novih strank od začetka izdajanja l. 1996 do l. 2003 s področja nekdanje Jugoslavije.

LETO	HRVATI	BOSNA IN HERCEGOVINA	SRBIJA IN ČRNA GORA	MAKEDONIJA
1996	9	0	0	0
1997	31	0	0	0
1998	46	3	0	0
1999	0	0	0	0
2000	4	1	0	0
2001	2	0	0	0
2002	5	2	1	0
2003	1	1	6	1

Vir: Baza podatkov števila strank in kartic Shell Adria d.o.o. od 1996 do 2003.

4. VRSTE KARTIC

4.1. TIPOLOGIJA KARTIC

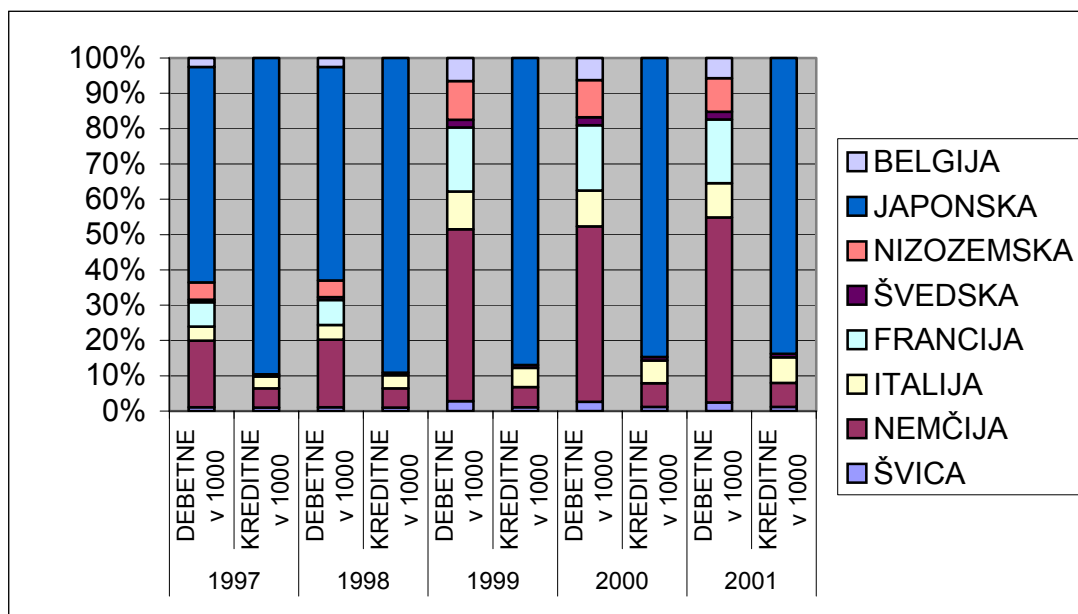
Plastična kartica, namenjena različnim načinom brezgotovinskega plačevanja, je iz plastike narejena ploščica z magnetnim trakom, v katerem je spravljen zapis uporabnika in kartice (Urbanija, 2003, str. 86).

V svetu se pojavlja že nova oblika negotovinskega plačila, to je elektronska denarnica. To je čipna kartica, ki v svoj pomnilnik spravi višino naloženega denarja. Uporabnik nanjo naloži želeni znesek denarja prek bančnega avtomata za enakovreden znesek bremenitve njegovega računa (Amon, 1996, str. 101).

Iz različnih statističnih podatkov je mogoče ugotoviti, da se po svetu med fizičnimi in pravnimi osebami kot sredstvo plačevanja vse bolj zmanjšuje uporaba gotovine in povečuje uporaba negotovinskih plačilnih sredstev. V to spada plačevanje s plastičnimi karticami in elektronsko plačevanje. Pričakovati je, da bo njuna uporaba v prihodnosti prevladovala (Logar, 1998, str. 108).

Po pregledu statističnih podatkov večjih svetovnih držav so pri izdaji kreditnih kartic Združene države Amerike daleč na prvem mestu (gl. tabelo III v prilogi). Iz slike 5 na naslednji strani je mogoče videti, da je Japonska na drugem mestu, sledijo pa ostale zahodnoevropske države.

Slika 5: Pregled izdajanja števila debetnih in kreditnih kartic po evropskih državah in na Japonskem v obdobju 1997–2001

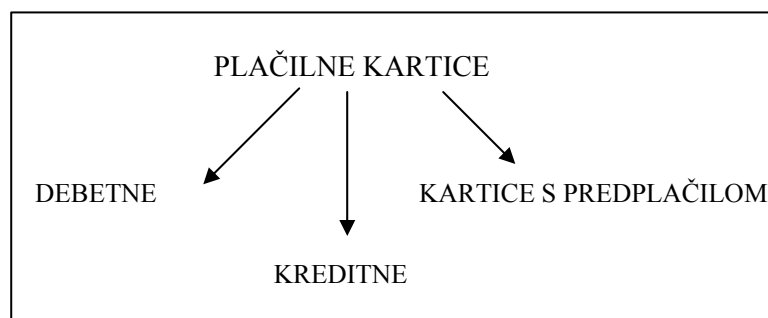


Vir: Statistics on Payment System, CPSS-Red Book Statistical, 2003, str. 5–158.

Plačilne kartice spadajo v kategorijo negotovinskih plačil. Negotovinska plačila so tista, ki omogočajo prenos denarnih sredstev med transakcijske račune pravnih in fizičnih oseb. Prenos izvajajo banke, pošte in druge kreditne institucije (Logar, 1998, str. 108).

Na trgu so različne vrste kartic, ki jih lahko delimo po različnih merilih. Na sliki 6 je prikazana delitev glede na funkcijo, ki jo kartice opravljajo:

Slika 6: Delitev plačilnih kartic



Vir: Logar, 1998, str. 108.

V svetu so najbolj uveljavljene kreditne kartice. Imetnikom omogočajo nakupovanje in dvigovanje gotovine do določenega, vnaprej dogovorjenega zneska. Za neporavnane obveznosti izdajatelji kartic imetnikom zaračunajo obresti. Na začetku leta jim zaračunavajo tudi letne članarine (Logar, 1998, str. 108).

Debetne kartice imetnikom omogočajo, da so za nakupe neposredno obremenjeni njihovi transakcijski računi pri banki, ki je kartico izdala (Logar, 1998, str. 108). Glede na to se ne razlikuje od tradicionalnega čeka. V obeh primerih se dolžnikom pri banki v celoti in takoj bremeni njihov račun (Greganovič, 1995, str. 60).

Kartica s predplačilom je plačilni instrument, ki ima kupno moč, ko stranka plača vnaprej. Kartico mora napolniti, tako da lahko opravlja funkcijo plačilnega instrumenta, njena prvotna uporaba pa je imela drugačno funkcijo. Klasične plačilne kartice so opremljene z magnetnim trakom, v katerem so shranjeni podatki o imetniku kartice. Naprednejše in varnejše so kartice s čipom. Te kartice imajo vgrajen mikroprocesor. Takšne kartice imenujemo tudi pametne kartice. Uvajati so jih začeli v osemdesetih letih, ker je kartice s klasičnim magnetnim trakom lahko hitro ponarediti. Vendar je strošek izdelave kartice z mikročipom visok. Začeli so jo uporabljati kot kartico s predplačilom, ki jo mora imetnik pred uporabo napolniti (Logar, 1998, str. 109).

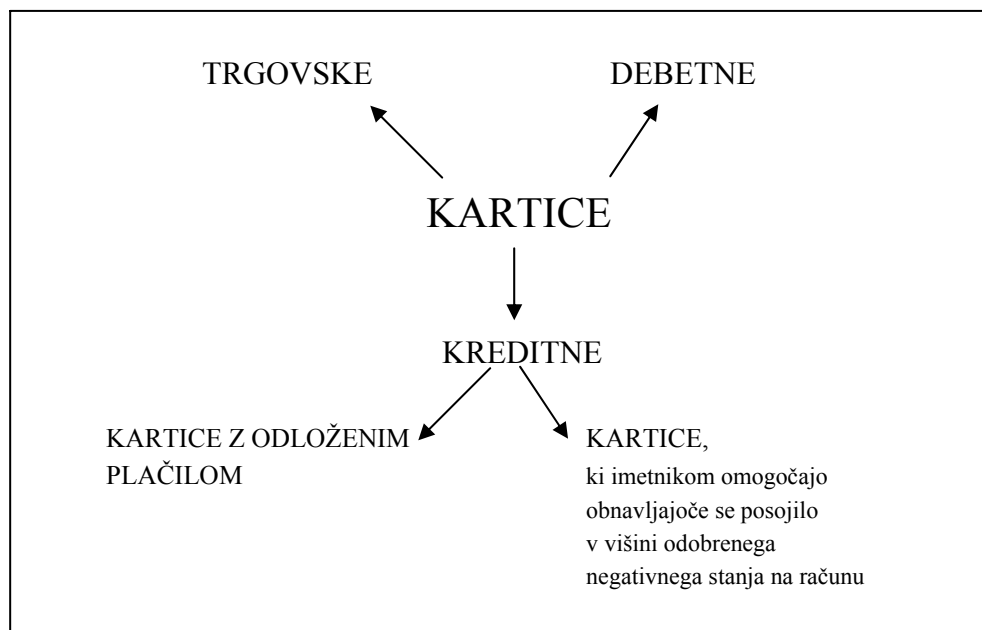
V Sloveniji je ponudba kartic pestra. Konec leta 2003 je bilo registriranih več kot 800 tisoč kreditnih in debetnih kartic. Iz tega lahko ocenimo, da je »plastificiran« skoraj že vsak Slovenec. Plastični denar je v Sloveniji postal tudi že del ugleda. Razlikovanje med zlatimi in navadnimi karticami ne dela razlike samo v tem, koliko lahko kdo kupi, ampak tudi, kam spada na socialni lestvici (Podjed, 2003, str. 78).

Kartice, ki jih izdajajo slovenske banke in podjetja, v tujini še niso pridobile pooblastil za »licenčno kartico«, kar bi omogočilo njihovo uporabo tudi v tujini. Omejene so na ozemlje Slovenije, kjer so razširjene »licenčne kartice«, ki jih izdajajo domače banke in podjetja. Njihova uporaba ni omejena samo na Slovenijo. Od licenčnih kartic so v Sloveniji v uporabi licenčne kartice, ki so v svetu tudi najbolj uveljavljene: Eurocard/Mastercard, Visa, American Express in Diners Club. Med slovenske kartice, ki nimajo statusa licenčnih kartic, med prvimi prištevamo kartico Activa in kartico LB, ki sta v letu 1996 prevladovali pri pogostosti uporabe med slovenskimi uporabniki. Leto pozneje so slovenske banke začele izdajati še kartico Karanta (Logar, 1998, str. 326–328).

Izdajatelji kartic v Sloveniji so podjetja in finančne institucije. Podjetja, kot sta Diners Club in Atlas Amerikan Express, so izdajatelji licenčnih kartic. Slovenske banke izdajajo Visa in Eurocard/Mastercard, ki sta licenčni kartici, ter bančne kartice. Bančne kartice uporabnikom omogočajo preprosto plačevanje in dvigovanje gotovine na bančnih avtomatih. Vedno bolj uporabne so podjetniške kartice, ki jih izdajajo slovenska podjetja Petrol (Magna), Mercator (Pika), OMV Istrabenz (OMV) (Simončič, 2000, str. 12).

V Sloveniji so vse bolj priljubljene kreditne kartice, ki jih delimo na kartice z odloženim plačilom, in tiste, ki imetnikom omogočajo obnavljajoče se posojilo v višini odobrenega negativnega stanja na računu (Logar, 1998, str. 326–328).

Slika 7: Vrste kartic v Sloveniji



Vir: Logar, 1998, str. 326–328.

Druga vrsta kartic, ki jih izdajajo v Sloveniji, so debetne kartice. Izdajajo jih slovenske banke. Namen teh kartic je dvigovanje gotovine z bankomatov in se uporabljajo kot čekovna kartica. Prva je takšno kartico izdala NLB leta 1997. Poimenovali so jo BA, po mreži bankomatov. Z izdajanjem takšne kartice so sledile še druge banke in konec leta 1997 so slovenske banke vzpostavile enotno mrežo bankomatov ter s tem združile mrežo BA in mrežo bankomatov podjetja Plasis (Logar, 1998, str. 326–328).

Za trgovske kartice je značilna njihova omejena uporaba na trgovsko družbo, ki je kartico izdala. Te kartice uporabnikom omogočajo določene bonitete, popuste in boljše pogoje kreditiranja (Logar, 1998, str. 328).

Med Slovenci je vedno večje povpraševanje tudi po tako imenovanih podjetniških karticah, ki se izdajajo pravnim osebam in sodijo v kategorijo kreditnih kartic. Uporabnikom poleg odloga plačila nudijo številne druge ugodnosti, denimo popuste, nagrade in različne servisne storitve (Matejčič, 2003a, str. 21).

Po podatkih različnih kartičnih izdajateljev v Sloveniji je na slovenskem trgu kljub vsemu še vedno veliko število ljudi, ki plačujejo z gotovino (Matejčič, 2003, str. 22). Ugotovitev ne velja samo za fizične osebe, ampak tudi za pravne.

4.2. STATISTIČNI PODATKI O ŠTEVILU IZDANIH KARTIC ZA SLOVENIJO

V Sloveniji je mogoče izbirati med množico različnih plačilnih kartic. Izdajatelji imajo v Sloveniji največ strank med fizičnimi osebami, vendar je trg fizičnih oseb finančno dosti manj

močan kot trg pravnih oseb. Na splošno pa se v Sloveniji število kartic postopoma povečuje (Planinc, 2003, str. 59).

Kot je razvidno iz tabel 7, 8 in 9 na naslednji strani, je po statističnih podatkih Banke Slovenije v Sloveniji število izdanih kartic vsako leto večje. Hkrati z izdanimi karticami se posledično povečuje tudi število nakupov. V številu kartic so zajete tako fizične kot pravne osebe.

Podatki o številu izdanih debetnih kartic in vrednosti transakcij v tabeli 7 se v primerjavi s podatki o številu kreditnih kartic in podjetniških kartic v tabeli 8 in 9 na naslednji strani, začnejo z letom 1997. Takrat je Nova Ljubljanska banka izdala prvo debetno kartico v Sloveniji imenovano BA, kateri so sledile še druge debetne kartice slovenskih bank.

Tabela 7: Število izdanih debetnih kartic in število opravljenih nakupov

LETO	ŠTEVILO IZDANIH KARTIC V 1000	VREDNOST TRANSAKCIJ V MILIJARDAH SIT
1997	289.301	0,239
1998	775.032	6,890
1999	961.982	30,034
2000	1.392.179	92,982
2001	1.477.001	115,452

Vir: Banka Slovenije 2002, 2004.

Tabela 8: Število kreditnih kartic in število opravljenih nakupov

LETO	ŠTEVILO IZDANIH KARTIC V 1000	VREDNOST TRANSAKCIJ V MILIJONIH SIT
1996	468.912	24.260
1997	594.717	30.998
1998	593.863	38.238
1999	647.816	44.194
2000	742.071	51.933
2001	779.503	41.280

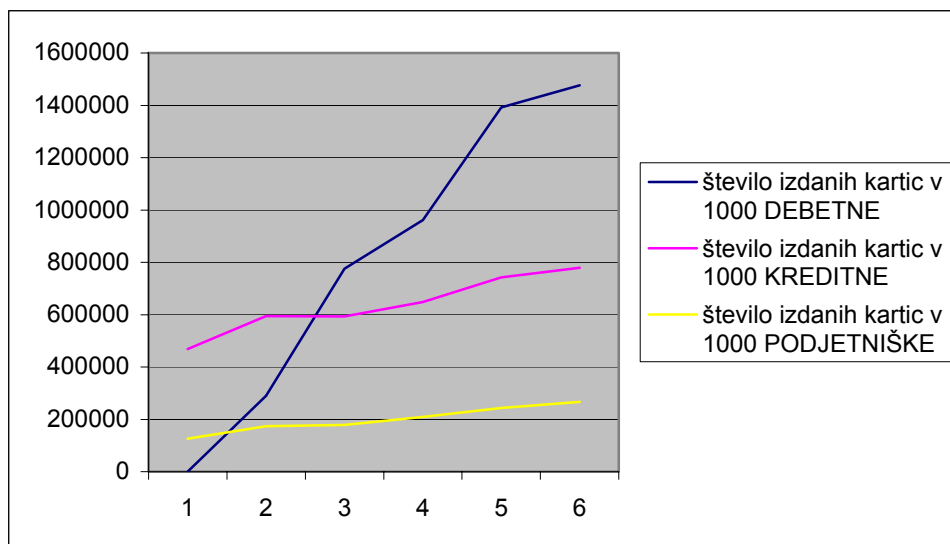
Vir: Banka Slovenije 2002, 2004.

Tabela 9: Kreditne podjetniške kartice (v številu kreditnih kartic)

LETO	ŠTEVILO IZDANIH KARTIC V 1000	VREDNOST TRANSAKCIJ V MILIJONIH SIT
1996	125.391	5.841
1997	173.489	7.884
1998	178.197	10.091
1999	208.993	11.144
2000	243.401	13.506
2001	267.262	14.846

Vir: Banka Slovenije 2002, 2004.

Slika 8: Grafični prikaz primerjave števila izdanih kartic v Sloveniji za obdobje 1996–2001



Vir: Banka Slovenije 2002, 2004, tabele 7, 8, 9, str. 24–25.

Na sliki 8 lahko vidimo, da je v Sloveniji izdaja trgovskih kartic – kot so na primer Magna, Mercator Pika, OMV Istra Benz, euroShell, Maxi skupaj s Karanto – manjša v primerjavi z ostalimi kreditnimi in debetnimi karticami, ker je njihova uporaba omejena na posamezne trgovske družbe. Pojavljajo se tudi kombinirane bonitetno-plačilne kartice ali »co-branded cards«, ki jih skupaj z bankami izdajajo podjetja. Imetnikom omogočajo boljše pogoje kreditiranja. Takšen primer je pri nas kartica Diners Club (Logar, 1998, str. 328).

5. KARTICA EUROSHELL

5.1. PREDSTAVITEV

Kartica euroShell (na sliki 9) je plačilno sredstvo, namenjeno plačevanju goriva na Shellovih bencinskih servisih in partnerskih bencinskih servisih po Evropi. Njen osnovni namen je pospeševanje prodaje goriva na Shellovih bencinskih servisih.

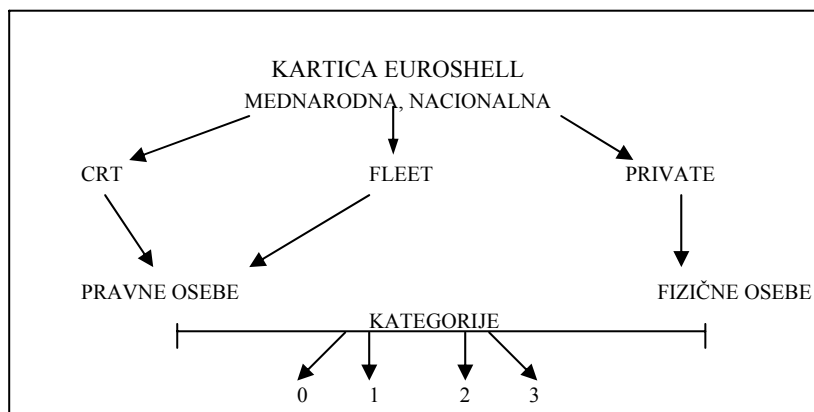
Slika 9: Kartica euroShell



Vir: Interno gradivo Shell Adria d.o.o., 2004.

Kot prikazuje slika 10, izdaja euroShell več vrst kartic, ki se delijo glede na geografsko možnost uporabe, širino uporabe, vrsto kupcev. Različne vrste kartic omogočajo večjo varnost in manjšo možnost zlorab.

Slika 10: Vrste kartice euroShell



Obstajajo tri delitve kartic:

1. Glede na področje sprejemanja ločimo mednarodne in nacionalne kartice. Mednarodna kartica je namenjena za celoten evropski trg, nacionalna je omejena na uporabo v državi, v kateri je izdana.
2. Delitev na kartice za pravne in fizične osebe. Trg pravnih oseb predstavljajo podjetja, ki se ukvarjajo s prevozom blaga in ljudi, ter podjetja, ki imajo osebna službena vozila in se neprestano pojavljajo v mednarodnem prometu. V to kategorijo spadajo transportna podjetja, ki se jim izdaja tako imenovana »CRT – Commercial road transport card« ali

kartica za tovorna vozila (gl. sliko I v prilogi). Podjetjem, ki želijo pridobiti kartico za osebna vozila, se izda tako imenovana kartica FLEET ali kartica za osebna vozila. Razlika med njima je v prilagoditvi kartice glede na višino nakupa goriva. CRT-kartica je prilagojena za možnost nakupa velikih količin goriva, kartica FLEET pa za osebna vozila. Trg fizičnih oseb so državljani posameznih evropskih držav, ki želijo brezgotovinsko plačevati gorivo v svoji ali kateri koli drugi evropski državi. V evropskih državah, kjer ima Shell bencinske servise, sta razvita oba trga.

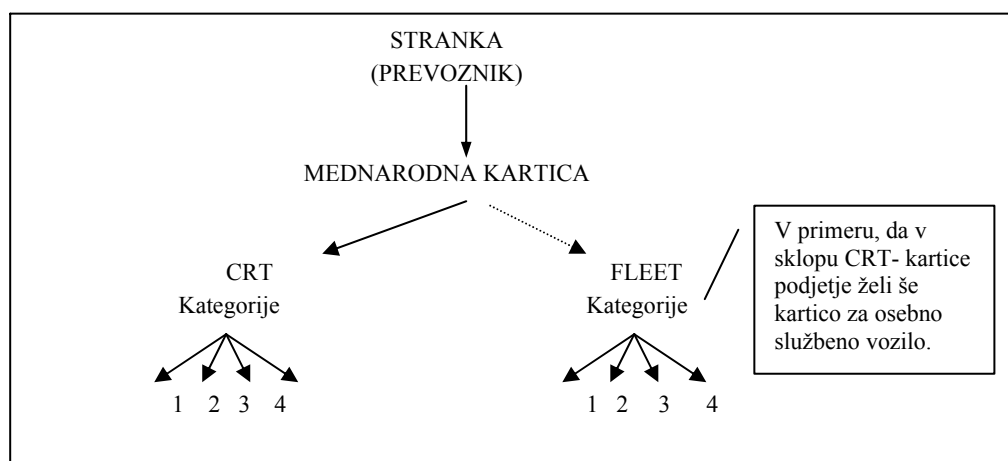
3. Delitev glede na kategorijo nakupa. Vsaka kategorija ima določeno širino nakupa:

- Kategorija 0 pomeni najbolj restriktiven nakup, osnovne proizvode, ki jih voznik potrebuje: dizelsko gorivo, cestnine, predornine, trajekti.
- Kategorija 1 vsebuje vse, kar obsega kategorija 0, in nakup poveča za vse ostale vrste goriv.
- Kategorija 2 vsebuje vse, kar sodi h kategoriji 1, in nakup poveča za plačilo servisov, rezervnih delov, maziv, olj in raznih pripomočkov, ki so v sklopu tovornega vozila.
- Kategorija 3 vsebuje vse, kar zajema kategorija 2, in nakup tudi trgovskega blaga na bencinskih servisih.

Ob izstavitvi kartice se izda tudi PIN-koda, ki pomeni še dodatno varnost njene uporabe. Kot dodatno storitev euroShell nudi tudi možnost vračila davka. Z mednarodno finančno agencijo FDE na Danskem je sklenil pogodbo o vračilu davka. Vse euroShellove stranke v Evropi imajo možnost, da s pridobitvijo kartice uredijo tudi vse potrebne dokumente za vračilo davka. V sodelovanju z agencijo euroShell svojim strankam omogoča hitro in preprosto vračilo.

Kot je razvidno s slike 11, v Shellu Adria izdajamo kartice samo za pravne osebe, in sicer – glede na izbiro ciljnega trga – za podjetja, katerih dejavnost je transport blaga in ljudi. Vzroke glede izbire ciljnega trga sem podrobno opredelila v poglavju ciljni trgi in njegove organizacijske značilnosti. Ko ponudbo kartice predstavimo stranki, ima ta možnost naslednje izbire:

Slika 11: Možnosti izbire vrste kartice v podjetju Shell Adria d.o.o.



Dodatna ponudba euroShella je tudi možnost pridobivanja podatkov o opravljenih nakupih po državah, s čimer strankam omogočimo lažji nadzor nad vozili. Do posebno urejene baze podatkov, imenovane eSo3, imajo stranke dostop na spletnih straneh (gl. sliko II v prilogi).

Kartica euroshell je najzanimivejša na trgu avtoprevoznikov, ki svojo dejavnost opravljajo v mednarodnem prometu po Evropi. Glede na odzive prevoznikov se za kartico euroShell odločijo zaradi:

- razvejane mreže bencinskih servisov: euroShell jim nudi lastno mrežo več kot 14.000 Shellovih bencinskih servisov po Evropi in prek 380 bencinskih servisov trgovskih naftnih družb po Evropi;
- kakovostnega goriva: Shell nudi gorivo s posebno formulo, ki omogoča daljši presledek med servisiranjem;
- širokega spektra rabatov na različnih Shellovih servisih po Evropi;
- možnosti plačila cestnin, predornin in trajektov;
- možnosti plačila pomoči na cesti prek lastne mreže EURONET, ki je dosegljiva 24 ur na dan po vsej Evropi, in mrežo servisnih delavnic;
- pomoči pri urejanju dokumentacije za vračilo davka iz zahodno- in vzhodnoevropskih držav in hitrega vračila davka.

Za podjetja je kartica euroShell postala zanimiva, ker je euroShell svojim strankam na Shellovih bencinskih servisih omogočil pridobitev različnih popustov, odlog plačila, nadzor porabe na spletnih straneh, preprosto in hitro plačevanje cestnin, predornin, trajektov in servisnih storitev. Po mnenju strank je ena najpomembnejših prednosti pri kartici možnost vračila davka na izdelke, ki jih kupujejo. Ker so postopki pridobivanja in urejanja dokumentacije zahtevni in dolgotrajni administrativni postopki, euroShell svojim strankam pri urejanju dokumentacije nudi strokovno pomoč.

5.2. TRŽNI SPLET

Pri trženju kartice euroShell je oblikovan skupen tržni splet, ki ga oblikuje euroShell po Evropi. Tržni splet sem povzela po Kotlerju in ga predstavila v okolju euroShell glede na oblikovanje Shellove ponudbe in njegovih zahtev.

Proizvod euroShella je kartica. Po Kotlerju se izdelek deli na pet ravni: jedro izdelka, osnovni izdelek, pričakovani izdelek, razširjeni izdelek in potencialni izdelek.

Jedro izdelka pomeni osnovna storitev ali korist, ki jo kupec kupuje. Pri Shellovi kartici je to brezgotovinsko plačevanje goriva.

Osnovni izdelek je temeljna različica izdelka, kar predstavlja plastično kartico.

Pričakovani izdelek je niz lastnosti, ki jih pričakuje kupec. EuroShell kartica poleg svoje osnovne funkcije nudi:

- plačevanje cestnine, tunelov, trajektov in servisnih storitev v primeru nezgod,
- možnost omejitve nakupa, ki jih omogočajo štiri kategorije kartice,
- vračilo davka iz zahodnoevropskih držav, ki je v veliki večini osnovni razlog, da kupec želi pridobiti kartico. Takšno sodelovanje med kupcem in Shellom postane dolgotrajnejše in se z leti še povečuje.

Razširjeni izdelek predstavlja dodatno storitev in korist, ki dela proizvod konkurenčen;

- popust na Shellovo gorivo
- zavarovanje voznikov
- kontrola porabe in uporabe na internetnih straneh po uporabi kartice (posebni programi za lastnike podjetja)
- distribucija kartic do kupcev, kjer Shell uporablja čim krajše kanale in hitro dobavo. V današnjem času, ko je hitrost včasih odločilna, je to za kupca zelo pomembno. Distribucija kartice od dneva naročila do prejetja iz strani stranke traja skupaj štiri dni.

Potencialni izdelek predstavlja vse razširitve in spremembe, ki bi jih lahko vseboval izdelek v prihodnosti. Glede na želje kupcev v to kategorijo spada povečanje števila odjemalnih mest za nakup goriva in drugih storitev kot so npr. plačevanje hotelov in motelov, dvigovanje gotovine.

Trženjsko komuniciranje je usmerjeno v osebno prodajo, ki omogoča neposreden stik med kupcem in prodajalcem in prodajo po telefonu. Vsako prevozniško podjetje ima drugačno povpraševanje in zahteve, tako da ima lahko vsaka ponudba tudi drugačne okvire. Kakovostna ponudba je, ko prodajni zastopnik obišče kupca, mu predstavi kartico, spozna njegove poslovne navade in načine poslovanja.

Prodaja po telefonu ne omogoča, da kupca dobro spoznaš, vendar pa omogoča hitrejša dogovore in sklepanje pogodb. Prodajni predstavnik lahko za dodatna pojasnila in dodatne ugodnosti obišče stranko po tem, ko je pogodba že sklenjena, kartica pa v uporabi. Ker je izdaja kartice dolgotrajno sodelovanje med kupcem in Shellom, smo s strankami v vsem času sodelovanja v stiku po telefonu. Vsakodnevne težave se lažje in hitreje rešujejo prek različnih telefonskih in elektronskih medijev.

Profesionalno reševanje težav oziroma odgovarjanje na mnoga vprašanja po telefonu se je pokazalo kot pglavitni del dobrega trženja. V euroShellu je delo servisiranja strank ena pglavitnih dejavnosti. Osebe, ki opravljajo to delo, morajo zapisati vse klice in razloge reklamacij oziroma pritožbe. Nova oblika komuniciranja v Shellu je uporaba spletnih strani, ki omogoča hitrejša informiranje in kontaktiranje s servisnimi oddelki.

Za **oglaševanje** je namenjenih precej manj sredstev kot ob promociji izdelka končnim potrošnikom. Pomembno promocijo za kartico euroShell za prevoznike v Shellu predstavljajo transportni sejmi, na katerih lahko organizacije navežejo največ stikov, osebni obiski

prodajnih predstavnikov, občasno medijsko oglaševanje in tako imenovana prodaja od ust do ust, ki se je izkazala za najpogostejšo in najučinkovitejšo.

V Sloveniji je trg prevoznikov razmeroma majhen. Ker Shell v Sloveniji nima lastne mreže bencinskih servisov, se za medijsko oglaševanje kartice nismo odločili. To bi povzročilo veliko zmedo, saj bi zaradi oglaševanja v medijih po kartici povpraševale tudi fizične osebe. Iskanje kupcev smo oblikovali v obliki osebne prodaje. Vendar je veliko več kupcev s Shellom Adria sklenilo pogodbo na podlagi promocije »od ust do ust« (Kotler, 1998, str. 150). Glede na bazo podatkov naših kupcev lahko ocenimo, da je takšnih kupcev več kot 70 %.

Cene izdelkov in storitev so na medorganizacijskem trgu bolj omejene tako s pravnega kot z ekonomskega vidika. Pri nakupu se večji tržni delež dosega predvsem z višjo kakovostjo in manj z blagovno znamko (Kotler, 1998, str. 150).

Odločitev podjetja, katero kartico bo izbralo, temelji predvsem na ceni goriva, kakovosti servisiranja stranke, dodatnih storitvah in načinu zavarovanja plačil. Blagovna znamka ne igra velike vloge, saj več kot polovica Shellovih strank ne pozna razlike med gorivom različnih naftnih družb. Večjo omejitev predstavlja zavarovanje plačil.

5.3. CILJNI TRG IN NJEGOVE ORGANIZACIJSKE ZNAČILNOSTI

Ciljni trg euroShella je razdeljen na dva dela. Prvi del so pravne osebe, v katere uvrščamo avtoprevozniška podjetja, podjetja, ki imajo osebna službena vozila. Drugi del so fizične osebe.

Razdelitev trga je odvisna od infrastrukture, ki jo ima Shell v posamezni državi. Če je Shell razvil mrežo bencinskih servisov, potem se euroShell lahko usmeri v vse ciljne trge tako za pravne kot za fizične osebe. Če Shellove mreže bencinskih servisov ni, potem se ni mogoče usmeriti v ciljni trg fizičnih oseb, saj Shell želi predvsem pospešiti prodajo Shellovega goriva. V takšnih primerih se euroShell usmeri samo na trg pravnih oseb, in sicer na podjetja, ki se ukvarjajo s prevozom blaga in ljudi v mednarodnem prometu. Cilj je, da takšna podjetja uporabljajo kartico na Shellovih bencinskih servisih po Evropi.

Odločitve glede izbire ciljnega trga v Shellu Adria so se spreminjale. V začetku gradnje bencinskih servisov je bil načrt širitve tudi na trg fizičnih oseb. Takoj po prodaji servisov se je Shell Adria povsem preusmeril na trg avtoprevoznikov.

Možnost uporabe kartice v konkurenčnih podjetjih je samo tam, kjer Shell nima svoje mreže bencinskih servisov, želi pa pokriti možnost uporabe kartice, ker tako zagotovi konkurenčnost na trgu.

Ker je največji ciljni trg v euroShellu trg avtoprevoznikov, v nadaljevanju predstavljam tržne značilnosti organizacij na ciljnem trgu s predstavitevijo euroShella. Te značilnosti, povzete po Kotlerju, navajam skupaj z značilnostmi naših strank, ki jih spoznavam pri vsakdanjem delu.

Tržne značilnosti organizacij na ciljnem trgu euroShella so (Kotler, 1998, str. 172-212):

- Manjše število kupcev. Avtoprevozniška podjetja so močni in veliki potrošniki. Njihovi nakupi so velike količine nafte, ki je potrebna za nemoteno delo v različnih vrstah prevozov. Kljub majhnemu številu podjetij je malo takšnih, ki so ekonomsko močni in sposobni kljubovati močni konkurenci. Večina se poskuša trgu prilagoditi s ceno in zasledovati vodilne v tem poslu.
- Odnosi med kupci so dolgotrajnejši. Ker je način dela in pogoj za pridobitev kartice za vse stranke enak, se s strankami sklepa tipska pogodba. Spreminja se postavka pri višini garancije in plačilnih rokih. Izjeme so določene večje stranke, ki so deležne boljših pogojev.
- Značilnost medorganizacijskega trga je izpeljano povpraševanje, kar pomeni, da povpraševanje končnih potrošnikov vpliva na povpraševanje na medorganizacijskem trgu. Brez porabe končnih potrošnikov tudi na medorganizacijskem trgu ni povpraševanja. Poslovanje prevoznikiških podjetij je odvisno od naročanja prevozov drugih podjetij doma in v tujini. Na povpraševanje po karticah tako vpliva povpraševanje po prevoznikiških storitvah na trgu prevoznikov, ki omogoča, da prevozniki opravljajo svoje storitve in s kartico nakupijo gorivo.
- Nakupni proces v transportnih podjetjih poteka na različne načine, odvisno od velikosti podjetja. V velikih podjetjih je nakupni proces strokovno podkovan, navadno pa se začne v logističnih oddelkih. V njem sodeluje več ljudi, od katerih ima vsak svojo nalogo. V malih in srednjih podjetjih nakupni proces opravlja manjše število ljudi. Na začetku se odloča in dogovarja lastnik podjetja, operativni del pa pozneje prevzame eden od družinskih članov.

Organizacijski dejavniki se v prevoznih podjetjih razlikujejo od podjetja do podjetja. Vsako podjetje ima svoje cilje, politiko, postopke, organizacijsko zasnovo in sistem. Za hitrejše in boljše spoznavanje euroShellovega kupca je pomembno, kdo v podjetju odloča pri nakupu, koliko ljudi je vpletenih, kakšna je politika podjetja do njegovih kupcev. Te značilnosti veljajo za velika transportna podjetja, kjer je proces sklepanja pogodb dolgotrajen proces. Ponudba mora biti prilagojena glede na količino prometa, ki ga takšna stranka lahko naredi. Velika podjetja pri izbiri kartice gledajo predvsem na motiv zniževanja stroškov, da bi s tem lahko dosegli čim večji dobiček. Prav nasprotno je v majhnih, večinoma družinskih podjetjih, katerih edini cilj je preživetje. Postopki sklenitve posla so preprosti in hitri (Kotler, 1998, str. 205–209).

Pri odločitvi o podpisu pogodbe igra pomembno vlogo tudi osebni dejavnik. Razlika v tržnem pogledu je tudi pri osebnem dejavniku. V velikih podjetjih gre za osebe, ki imajo različne ugled, izobrazbo in vpliv. Takrat je treba ponudbo posebno dobro pripraviti in imeti na voljo

vse odgovore na številna ekonomska, pravna, tehnična in organizacijska vprašanja. V majhnih zasebnih podjetjih je način komuniciranja odvisen od starosti osebe. Starejše osebe, v veliki večini z nižjo izobrazbo, z vodenjem podjetja nimajo izkušenj. Z njimi so navadno težave s sporazumevanjem glede pravnih in ekonomskih terminov. Pogovori z njimi so dolgotrajni in se ponavljajo. Mlajši lastniki so višje izobraženi in pri svojem delu uporabljajo računalniško podporo. Zato se z njimi veliko hitreje lahko izmenjuje informacije, pogovori pa so tudi krajši.

5.4. TRG SLOVENSКИH AVTOPREVOZNIKOV

Po tržni raziskavi, ki smo jo v Shellu Adria opravili leta 2002, več kot 60 % slovenskih avtoprevoznikov opravlja svojo dejavnost primarno v mednarodnem prometu po celotni Evropi. Raziskava ni zajela celotnega števila podjetij, zato lahko sklepam, da je ta odstotek večji. Število mednarodnih prevozov je večje od notranjih – to lahko sklepam po majhnosti slovenskega trga. Zato je povpraševanje po storitvah v prevozu manjše, kot je ponudba. Konkurenca med podjetji je zelo velika in z vsakim letom narašča. Glede na odzive naših kupcev je največji pokazatelj konkurence zapiranje avtoprevozniških podjetij, saj se nekatera ne uspejo obdržati v konkurenčnem boju.

Statistični podatki Republike Slovenije 2003 v tabeli 10 kažejo, da se je od leta 1995 do konca leta 2002 v Sloveniji število registriranih podjetij v dejavnosti prometa, skladiščenja in zveze postopoma zmanjševalo.

Tabela 10: Število poslovnih subjektov v dejavnosti prometa, skladiščenja, zveze

LETO	1995	1998	1999	2000	2001	2002
ŠT. POSLOVNIH SUBJEKTOV	11.355	11.708	11.460	10.766	10.370	9.929

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije, 2003, str. 55.

Spremembe na trgu prevoznikov in težave, s katerimi so se začeli ubadati, so bile ključni razlog, da smo v podjetju Shell Adria začeli spreminjati pogoje pridobitve kartice euroShell.

Po besedah predsednika sekcije za promet pri Obrtni zbornici Slovenije iz leta 2002 obstaja več razlogov, ki v Sloveniji zmanjšujejo število prevoznih podjetij. To so problemi, s katerimi se srečujejo pri svojem delu in se kažejo v ceni goriva, visokih cestninah, zakonskih zahtevah po urejenih parkiriščih, ekoloških taksah, razdeljevanju dovolilnic za opravljanje mednarodnega cestnega prevoza blaga in v cenah storitev za prevoze, ki jo prevozniki zaračunavajo svojim naročnikom (Cigale, 2002, str. 32).

Cene storitev v dejavnosti prevoza padajo že tri leta. Vrednost prevozov se je zmanjšala za polovico, kar pomeni več dela za isti denar. To pa v hudi konkurenci zahteva, da določena podjetja prenehajo delovati. Razlog v padanju vrednosti prevozov je v večji ponudbi prevoznih storitev, kot je na trgu povpraševanja. Leta 1995 se je število podjetij, ki se

ukvarjajo s prevozom blaga in ljudi, povečevalo. Nekatera podjetja so namreč v času privatizacije in reorganizacij zapirala delovna mesta in veliko ljudi je bilo prisiljenih iskati novo zaposlitev. Nekdanji vozniki tovornih vozil so čez noč postali samostojni podjetniki. Nekateri so postali tudi novi lastniki starih tovornih vozil podjetja, v katerem so bili prej zaposleni in so delo v tem podjetju nadaljevali kot kooperanti. Vse to je ponudbo avtoprevoznških storitev povečevalo in začelo presegati povpraševanje (Cigale, 2002, str. 32).

Leta 2003 so se *zakonske zahteve* poostrele. Sprejet je bil ekološki zakon, da morajo avtoprevozniki za opravljanje svoje dejavnosti imeti urejena parkirišča. To je od vseh prevoznikov zahtevalo velike investicije in s tem zadolževanje pri bankah. Odplačevanje kreditov z dodatnim stroškom obresti pomeni še dodatno breme v pokrivanju tekočih stroškov (Cigale, 2002, str. 32).

Isto leto so začela velika prevozna podjetja, kot sta Viator Vektor d.d. in Intereuropa transport d.o.o., kupovati mala transportna podjetja, saj so se ta znašla v hudih finančnih težavah. S tem je velikost podjetja narasla, z njo pa tudi moč za oblikovanje nove cenovne politike tako prevozov kot *cene goriva*. Velika podjetja lahko z večjim voznim parkom pri naftnih trgovcih dosežejo ugodnejšo ceno goriva kot tista, ki imajo le od enega do štirih vozil (Cigale, 2002, str. 32).

Pri mednarodnih prevozih je izdano manjše *število dovolilnic*, kot je uradno registriranih prevoznikov v Sloveniji. Brez dovolilnice pa ni prevoza. Prevoznik je prisiljen poiskati delo v tisti državi, za katero je še mogoče dobiti dovolilnico, ali se obrniti na slovenski trg. Če pri tem niso uspešni, se morajo odločiti, ali bodo vozila prodali ali bodo poskušali voziti kot kooperanti pri večjih prevoznih podjetjih. To pa pomeni odvisnost od enega samega »delodajalca«, ki ne poravnava pravočasno obveznosti do svojih kooperantov (Cigale, 2002, str. 32).

Nov sistem *cestnin* v Avstriji je prinesel za 50 % večje stroške pri prevozih čez Avstrijo. Ceno cestnine morajo prevozniki obračunati pri izstavljanju računov za svoje storitve, vendar po vsakokratnih dogovorih s svojimi kupci. Če si cestnine prevoznik in njegov naročnik ne delita, prevoznik ne bo mogel pokriti svojih stroškov s svojim prihodkom (Cigale, 2002, str. 32).

Dodatno težavo predstavljajo še mesečni stroški lizinga, torej stroški za pokrivanje obveznosti bankam. 90 % avtoprevoznikov nova tovorna vozila kupuje na lizing. Z leti so vozni parki po Sloveniji zastareli, zato jih je bilo treba leta 2003 začeti obnavljati. Avtoprevozniki so se tako soočili tudi z novimi investicijami za posodobitev voznih parkov, kar pomeni veliko zadolževanje in vedno težje pokrivanje ostalih tekočih stroškov. Evropski trg zahteva spoštovanje *ekoloških zakonov*, zato stara tovorna vozila tipa EURO 0 in EURO 1 ne morejo več v nekatere evropske države. Višji tip vozila pomeni dražje vozilo. Težave najbolj občutijo

mali in srednje veliki avtoprevozniki, ki imajo do deset vozil. Nizki prihodki ne zadostijo pokrivanja vseh stroškov goriva, cestnin in servisiranja vozil (Cigale, 2002, str. 32).

Spremembe v dejavnosti transporta blaga in ljudi so posledično vplivale na naše finančne rezultate. Zaradi tega smo bili prisiljeni začeti spreminjati pogoje pridobitve kartice. To je začelo vplivati na višino prometa obstoječih strank in na pridobivanje novih.

Ponudbo smo z leti postopoma prilagajali glede na spremembe na trgu. V letih od 1996 do 1998 smo se usmerili na trg z enim ciljem: slovenskemu trgu čim hitreje predstaviti kartico euroShell, pridobiti veliko število strank in s tem doseči čim večji tržni delež. Za doseg takšnega cilja je bilo treba poenostaviti pogoje pridobitve. Na osnovi analize bonitet, ki jih je izdala tedanja Agencija za plačilni promet, je naša finančna služba skupaj s komercialo določila, ali mora podjetje pridobiti garancijo ali ne. Ker je bila kartica na samem začetku prodora na slovenski trg, smo mnogim podjetjem kartico izdali brez potrebne pridobitve zavarovanja. Bančna garancija je bila potrebna samo v primerih, ko so finančne analize prikazovale slab rezultat. Za dodatno ugodnost smo poskrbeli, ko so zavarovanja potekla. Od prevoznikov, ki so svoje obveznosti redno poravnali, nismo zahtevali podaljševanja zavarovanja. Odločitve o takšnem načinu poslovanja so bile toliko lažje, ker težave na trgu prevoznikov niso vplivale na rezultate Shell Adria. Na osnovi tega se je število strank hitro povečevalo, tržni delež se je začel počasi oblikovati.

Konec leta 1998 se je pokazalo, da je kljub povečanju števila strank takšen način poslovanja finančno neuspešen. Razmere na trgu so privedle do slabe likvidnosti in velike plačilne nediscipline. Ta dejavnika sta vplivala na to, da smo na osnovi Shellovih zahtev spremenili pogoje pridobivanja kartice in način dela. Prisiljeni smo bili uvesti spremembo obvezne pridobitve bančnih garancij in zato smo spremenili tudi način dela z obstoječimi strankami tako glede zavarovanja kot glede plačil. Odziv strank je bil pričakovan. Na pridobitev obveznega zavarovanja je bil odziv novih in starih strank negativen, ker jim je to povzročalo dodaten strošek. Druga velika sprememba je bila sprememba pri izterjavi denarja. Iz mesečnega nadzora smo prešli na dnevni nadzor. Spremembe so povzročile upad števila obstoječih in novih kupcev, vendar smo s tem dosegli izboljšanje finančnega rezultata. Naš cilj med letoma 1998 in 1999 je bil poskusiti počistiti stanje med trenutnimi strankami. Takrat se nismo ozirali novih strankah, kajti finančni rezultati so zahtevali popravek finančne slike za obstoječe stranke.

Sredi leta 1999 je bila slika obstoječih strank urejena. Končni rezultat je bil presenetljiv: izgubili smo le 2 % starih strank. Pričakovali smo večji odstotek.

Potem smo se usmerili v pridobivanje novih strank. Zaradi bančnega stroška garancije smo strankam ponudili nekatere ugodnosti, ki bi omilile njihov strošek in s tem upadanje števila naših kupcev in prometa. Na Shellovo gorivo smo začeli nuditi posebne popuste, ki bi zmanjševale ceno goriva in s tem strošek garancije.

Zaradi visokih stroškov banke smo začeli iskati alternativne oblike zavarovanj, ki bi strankam omogočile nižje stroške in zadovoljitev zahteve po zavarovanju Shella. Leta 2000 smo z nekaterimi slovenskimi zavarovalnicami sklenili sporazum o izdajanju posebnega zavarovanja, ki je predstavljal enako obliko zavarovanja kot bančne garancije, prevoznikom pa je zmanjšal stroške. Mnogim prevoznikom smo s tem izboljšali pogoje pridobitve kartic.

Izboljšali smo tudi ponudbo servisnih storitev, od katerih je za prevoznike najpomembnejše vračilo davka iz drugih držav. Velik delež dela in potrebna kakovostna pomoč predstavljata urejanje dokumentacije za vračilo davka iz tujih držav. V tistem času se je več kot 89 % strank vključilo v shemo vračila davka.

5.5. ANALIZA UPORABE KARTICE SHELL MED SLOVENSKIMI AVTOPREVOZNIKI

Zaradi neprestanega upadanja števila strank in s tem prometa smo se leta 2002 odločili, da oblikujemo tržni načrt, s katerim bomo poskusili povečati število strank. S tem bi lahko uresničili prvi del plana zahteve skupine Shell po povečanju strank. Treba je bilo poiskati nove potencialne stranke in ugotoviti, kolikšen je tržni delež kartice euroShell na slovenskem trgu.

Kotler (1998, str. 123-141) pritok informacij v podjetje deli na dva dela. Podjetja lahko zagotovijo pritok tržnih informacij do prodajnega osebja na osnovi notranjih podatkov in na osnovi tržne raziskave. Prodajno osebje potrebuje podatke o razvoju tržnega okolja, da lahko analizira, načrtuje, izpeljuje in nadzira ustrezne postopke. Na osnovi tega lahko analizira prihodnje tržne strateške odločitve.

Na osnovi notranjih podatkov je bilo mogoče dobiti le grobo sliko o položaju kartice na trgu. Podatke sem lahko dobila na osnovi baze podatkov o številu kupcev, ki kaže, kako se z leti spreminja število kupcev. Druga možnost pridobitve podatkov je na osnovi vsakodnevnega komuniciranja s kupci. Pri tem pri stranki izkoristim možnost, da od nje dobim informacijo o tem, kako je zadovoljna z uporabo kartice euroShell. Velikokrat od stranke dobim informacije tudi o konkurenci in z njimi smo si pomagali, ko smo želeli spremeniti servisiranje obstoječih kupcev in hkrati s tem izboljšati ponudbo za nove kupce. Kar nekaj obstoječih strank nam svoje zadovoljstvo izkazuje tudi tako, da pripelje nove kupce. Novi kupci izbirajo takšno možnost pristopa, ker se lažje odločijo za podpis pogodbe, če dobijo priporočilo od nekoga, ki storitev že uporablja in je z njo zadovoljen.

Do leta 2002 ni bila v euroShellu narejena niti ena tržna raziskava. Da bi ugotovili, kdo so naši potencialni novi kupci, smo se odločili, da bomo opravili prvo tržno raziskavo in s tem dobili sliko o tržnem položaju euroShella med slovenskimi avtoprevozniki.

Osnovni namen raziskave je bil spoznati konkurenco na trgu kartičnega poslovanja in položaj kartice euroShell na slovenskem trgu. Z raziskavo smo želeli dobiti tudi seznam potencialnih strank, ki bi jim predstavili svojo ponudbo. To so stranke, ki kartic ne uporabljajo ali imajo kartice, ki ne ponujajo tistega, kar nudi kartica za gorivo.

Seznam avtoprevoznikov je bil narejen na osnovi baze podatkov Gospodarske zbornice Slovenije. Baza je vsebovala vse formalno registrirane slovenske avtoprevoznike leta 2002. Na osnovi teh podatkov je bilo v Sloveniji v letu 2002 v dejavnosti transporta registriranih 2835 podjetij, od tega 2470 prevoznikov, katerih glavna ali postranska dejavnost predstavlja prevoz blaga ali ljudi. Ker ciljni trg Shella Adria predstavljajo avtoprevozniška podjetja, je v bilo v anketo zajetih 2470 registriranih prevoznih podjetij, v katerih so zajeta tako d.o.o. kot samostojni podjetniki.

Anketirancem sta bili zastavljeni dve vprašanji:

1. način plačevanja goriva na slovenskem trgu: če plačujete s kartico, katero uporabljate (stranka pove vrsto kartice, ki jo uporablja),
2. način plačevanja goriva v tujini: če plačujete s kartico, katero uporabljate (stranka pove vrsto kartice, ki jo uporablja).

Tržna raziskava je potekala v prostorih Shell Adria. Za pomoč pri klicanju strank smo prosili štiri študentke, ki so klicale po seznamu vseh 2470 podjetij. Anketa je bila končana v štirinajstih dneh. Po opravljenem pregledu seznama so študentke poklicale vse tiste stranke, ki pri prvem poizkusu niso bile dosegljive.

Izhodišče raziskave prikazujem in komentiram v nadaljevanju.

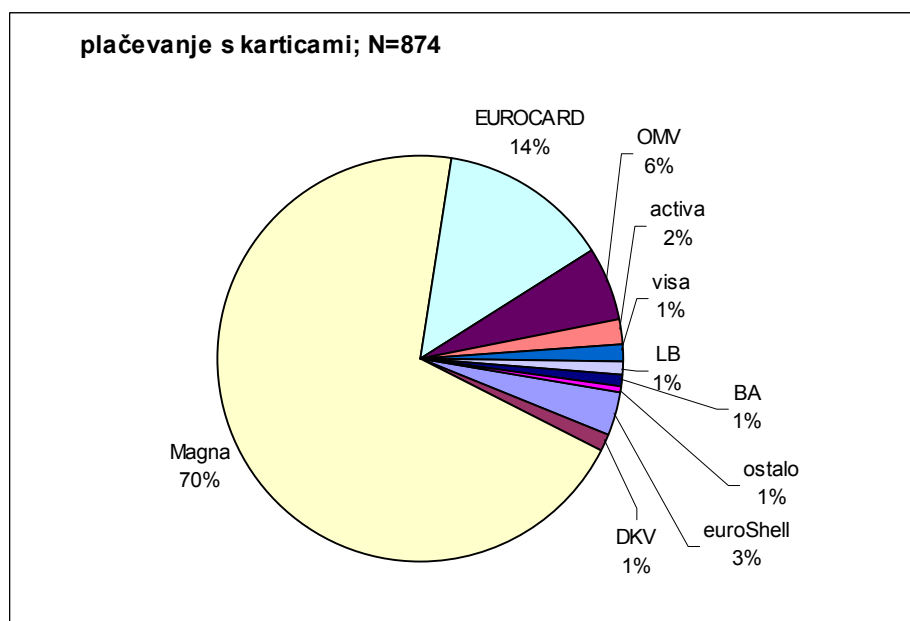
5.5.1. Plačevanje goriva na slovenskem trgu

S prvim vprašanjem glede plačevanja goriva na slovenskem trgu smo želeli ugotoviti, kakšen je način plačevanja goriva med slovenskimi avtoprevozniki in če uporabljajo kartice, katere vrste kartic uporabljajo pri plačevanju goriva v Sloveniji.

Od 2470 vprašanih je na vprašanje odgovorilo 1354 anketirancev.

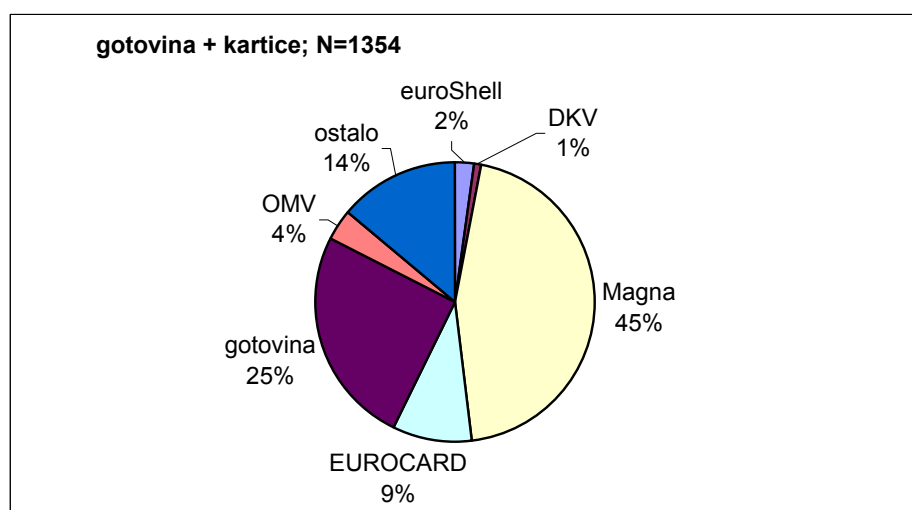
Na osnovi podatkov (gl. tab. I v prilogi) smo oblikovali dva grafa. Slika 12 na naslednji strani kaže, kako prevozniki plačujejo s kartico euroShell, slika 13 na naslednji strani pa način plačevanja goriva ne glede na sredstvo plačevanja – lahko je gotovina ali kartica.

Slika 12: Število slovenskih prevoznikov po vrstah uporabe plačilnih kartic v Sloveniji



Vir: Tržna raziskava Shell Adria d.o.o., 2002.

Slika 13: Število slovenskih prevoznikov glede na vrste uporabe kreditnih kartic in gotovine (NAČIN PLAČEVANJA GORIVA NA SLOVENSKEM TRGU)



Vir: Tržna raziskava Shell Adria d.o.o., 2002.

Prikaz smo razdelili na dva dela tudi zato, da je bil prikaz odgovorov nadzornejši. Slika 12 prikazuje, katere kartice uporabljajo slovenski avtoprevozniki za plačevanje goriva v Sloveniji. Od 1354 anketirancev je 874 takšnih, ki v Sloveniji za plačevanje goriva uporabljajo eno od plačilnih kartic. Izsledki so pokazali, da je uporaba kartic na slovenskem trgu pestra. Največji delež uporabe plačilnih kartic za točenje goriva predstavljajo slovenske naftne trgovske družbe, kar smo tudi pričakovali in ni predstavljalo nobenega presenečenja. To jim omogoča razvita mreža bencinskih servisov, kjer lahko na prodajnih mestih hitreje in

ceneje širijo uporabo svoje kartice. Ta razlika bo zaradi vstopa Slovenije v Evropsko unijo še očitnejša, saj bo prenehala prepoved točenja goriva do 200 litrov. Prevozniki bodo lahko svoje rezervoarje napolnili do roba in tako prihranili nakup dražjega goriva čez slovensko mejo.

Presenetljiv podatek je bila informacija o veliki uporabi kartice Eurocard. Ta kartica podjetjem namreč ne omogoča omejitve pri njeni uporabi. Vozniki lahko z njo poravnajo plačila kjer koli in lahko kupijo kar koli. To je ena od slabosti, ki lahko lastnike podjetij veliko stane. Po izkušnjah naših strank vozniki mnogokrat zlorabijo kartice, še posebno če jim omogoča širok spekter nakupa trgovskega blaga. Sklepali smo, da je med slovenskimi lastniki avtoprevoznih podjetij še vedno veliko takšnih, ki svojim voznikom zaupajo ali pa ne poznajo prednosti, ki jih prinaša kartica za točenje goriva.

Druga slabost kartice Eurocard je v vračilu davka, ki pride v veljavo, če se kartica uporablja tudi v mednarodnem prometu. Od strank, ki so nekoč uporabljale kartico Eurocard in so se odločile za euroShell, sem izvedela, da jim izdajatelj Eurocarda ne omogočajo pomoči pri vračilu davka in da morajo stranke same skrbeti za pravilno izstavitve računov na mestih nakupa. To storitev euroShellove stranke dobijo avtomatično s pridobitvijo kartice, za kar poskrbimo v euroShellu.

Na osnovi raziskave ocenjujem, da delež uporabe kartice euroShell v Sloveniji ni zanemarljiv. Ko smo izsledke primerjali z največjimi evropskimi konkurenti pri izdaji kartic za gorivo, kot sta DKV in UTA, smo bili nad rezultati presenečeni. Do takrat smo na osnovi pogovorov s strankami predvidevali, da sta DKV in UTA daleč najbolj zastopani kartici med slovenskimi avtoprevozniki, saj veljata za največjega izdajatelja kartic za plačevanje goriva v Evropi.

Po pregledu nekaterih računov, ki so nam jih posredovali kupci, smo ugotovili, da sta oba izdajatelja dosti dražja glede zaračunavanja provizije na gorivo in cestnine. To pa za prevoznika predstavlja višjo ceno goriva.

Slika 13 na prejšnji strani prikazuje vse možne načine plačevanja goriva v Sloveniji. Analiza odgovorov je zajela 1354 anketirancev, kar predstavlja celotno število tistih, ki so na vprašanje odgovorili.

Najbolj nas je presenetil velik delež avtoprevoznikov, ki za plačevanje goriva uporabljajo gotovino. Na slovenskem trgu torej še vedno obstaja velik delež kupcev, ki ne uporabljajo nobene vrste plačilnih kartic in predstavlja naše nove potencialne kupce, ki jim lahko najprej predstavimo ponudbo euroShella. Po vsej verjetnosti ne vedo za možnost povračila davka in preprostega plačevanja goriva.

Dveodstotni delež uporabe euroShella v Sloveniji je bil za nas presenetljiv podatek. Nikakor nismo pričakovali, da obstaja takšno zanimanje za uporabo naše kartice za plačevanje goriva pri slovenskih naftnih družbah, glede na to, da je njihova ponudba veliko bolj konkurenčna.

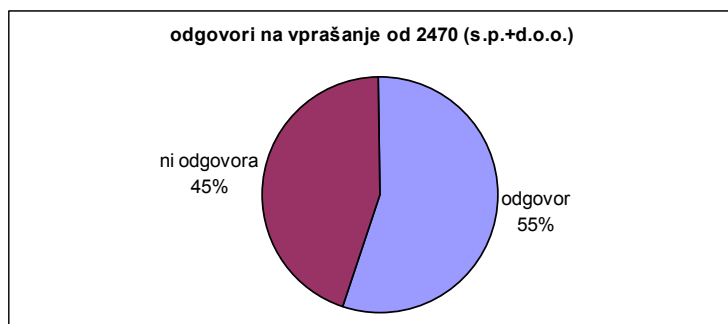
Ugotovitev raziskave je, da je kartica euroShell na slovenskem trgu v primerjavi z drugimi vseevropskimi karticami med slovenskimi prevozniki dobro zastopana. Pri tem moramo upoštevati, da uporabe kartice euroShell v Sloveniji nismo nikoli promovirali ali oglaševali.

Kljub temu je za nas pomembna informacija glede velikega tržnega deleža porabe gotovine, ki jo kljub vsemu lahko poskusimo izkoristiti.

Zanimala nas je tudi stopnja odgovorov anketirancev. Za kakovostno analizo rezultatov je potrebna tudi kakovostna ocena raziskave. Od skupno 2470 vprašanih je na vprašanje odgovorila dobra polovica.

Razloga, da anketiranci niso želeli odgovarjati, sta bila dva: ker je to njihova poslovna politika ali zaradi časovne stiske.

Slika 14: Delež odgovorov od skupnega števila anketirancev na vprašanje o načinih plačevanja



Vir: Tržna raziskava Shell Adria d.o.o., 2002.

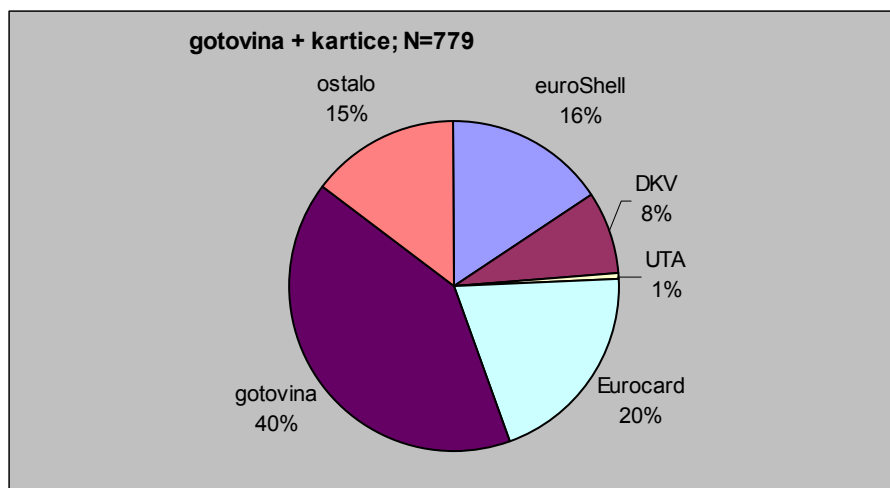
5.5.2. Plačevanje goriva na evropskem trgu

Z drugim vprašanjem na temo plačevanje goriva na evropskem trgu smo želi izvedeti, katere kartice uporabljajo slovenski avtoprevozniki pri plačevanju goriva v Evropi. Od 2470 vprašanih aktualnih avtoprevoznikov jih je na anketno vprašanje odgovorilo 1354.

Drugo vprašanje je bilo za naš ciljni trg in našo usmeritev dela najpomembnejše. Shell Adria želi doseči čim večji delež izdaje kartice euroShell prevoznikom, ki bi kartico uporabili na več kot 30.000 Shellovih bencinskih servisih po Evropi. Povečanje števila uporabnikov bi uresničilo strategijo Shella po povečanju prodaje goriva in ostalih izdelkov na Shellovih bencinskih servisih. Z izsledki raziskave smo želeli ugotoviti dve stvari:

- kako je zastopana kartica Shell na slovenskem trgu glede na to, da smo že nekaj časa ugotavljali neprestano upadanje števila strank in
- kje se skrivajo preostali potencialni kupci; vidimo jih v skupini strank, ki uporabljajo gotovino ali bančne kartice, kot so Eurocard, Visa in American Express.

Slika 15: Delež uporabe kartic slovenskih avtoprevoznikov po Evropi



Vir: Tržna raziskava Shell Adria d.o.o., 2002.

Na osnovi podatkov (gl. tab. II v prilogi) smo oblikovali graf v sliki št. 15. Analiza je prinesla presenetljive odgovore. Najbolj presenetljiva informacija je uporaba gotovine kot način plačila v mednarodnem prometu. Kar 40 % vprašanih prevoznikov še vedno uporablja gotovino. Iz tega sklepam, da kartice kot plačilno sredstvo med slovenskimi avtoprevozniki še vedno niso povsem uveljavljene. Glede na strukturo strank sem opazila, da so to po večini starejši avtoprevozniki, ki zagovarjajo stare metode plačevanja.

16-odstotni delež kartice euroShell po našem mnenju predstavlja dober položaj na trgu. Do raziskave smo bili prepričani, da je DKV-kartica med slovenskimi avtoprevozniki največji konkurent v mednarodnem plačilnem prometu.

20-odstotni delež uporabe kartice Eurocard predstavlja razmeroma velik odstotek prevoznikov, zato lažje sklepam, zakaj imajo nekatere stranke težave, ko želijo pridobiti garancijo. Banke jim pri izdajanju garancij zaračunajo velik strošek, pri tem pa ponudijo svojo kartico, za katero ne potrebujejo nobenega zavarovanja. To pa je za avtoprevoznika ugodnejše. Vendar mora stranka upoštevati, da je preprosto urejanje vračila davka za nakupe v tujini ugodnejše in preprostejše, če uporabljajo kartico za točenje goriva.

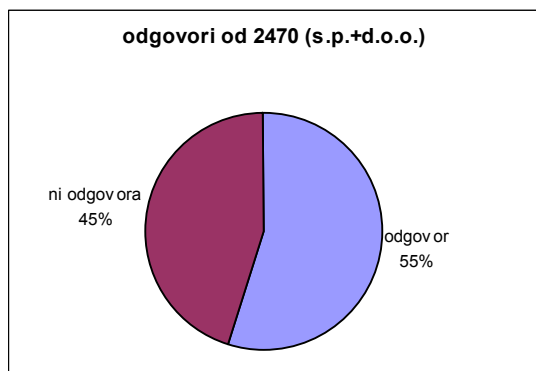
Na osnovi raziskave smo ugotovili, da imamo kar 60 % potencialnega trga novih kupcev, od katerega je 20 % strank, ki se skrivajo v uporabnikih Eurocarda, 40 % pa je kupcev, ki še vedno uporablja gotovino.

Z raziskavo smo tako dobili odgovor na vprašanje, kje lahko iščemo nove kupce, da bi lahko povečali število strank in uporabnikov kartice euroShell.

Sliki 16 in 17 na naslednji strani predstavljata deleža vprašanih, ki so odgovorili na anketno vprašanje o plačevanju goriva v tujini. Graf v sliki 16 na naslednji strani prikazuje delež tistih, ki opravljajo mednarodne prevoze in so na vprašanje odgovorili. Od 55 % vseh tistih, ki so na

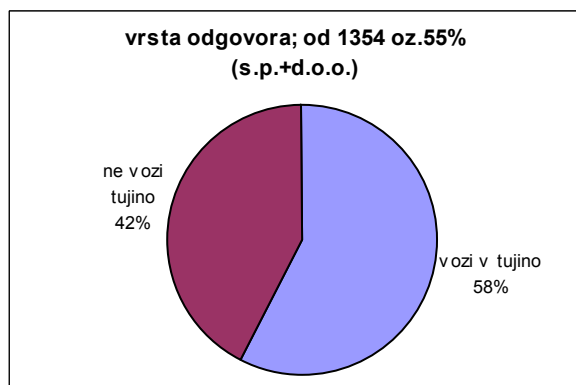
vprašanje odgovorili, jih 58 % vozi v tujino. Od 1354 prevoznikov jih 58 % vozi v mednarodnem transportu. Tudi tistih, ki vozijo v mednarodnem prevozu, anketa ni v celoti obsegla.

Slika 16: Delež odgovorov od skupnega števila anketirancev na vprašanje o načinih plačevanja goriva v tujini



Vir: Tržna raziskava Shell Adria d.o.o., 2002.

Slika 17: Delež prevoznikov od skupnega števila anketirancev, ki vozijo v mednarodnem transportu in so na vprašanje odgovorili



Vir: Tržna raziskava Shell Adria d.o.o., 2002.

5.6. OBLIKOVANJE NOVE STRATEGIJE TRŽENJA KARTICE SHELL NA SLOVENSKEM TRGU

Problem, ki sem ga opredelila v uvodu diplomske naloge, sem poskušala prikazati v sklopu predstavitve euroShella in s predstavitvijo zahteve skupine Shell po skupni politiki rasti strank in prometa v euroShellu, vse ob domnevni zdravi rasti. Nasprotujoči si dejstvi, da želimo v podjetju pridobiti nove stranke in doseči rast njihovega števila, na drugi strani pa od njih zahtevamo garancijo, predstavljata problem, ki ga težko rešujemo. To kažejo tudi podatki o številu kupcev po letu 1999.

Prvi koraki k oblikovanju nove strategije so bili narejeni po tržni raziskavi. Oblikovali smo pristop in ponudbo kartice za nove potencialne kupce. Kot je razvidno iz tabele 11 na naslednji strani, smo kupce razdelili v tri razrede – mali, srednji in veliki.

Predstavitev ponudbe velikim prevoznikom je bila oblikovana v obliki osebnega pristopa s prilagoditvijo posebnih ponudb glede cene. Male in srednje prevoznike bi poskusili pritegniti s pošiljanjem reklamnih letakov s kratko predstavitvijo.

Tabela 11: Razdelitev strank glede na število vozil

ŠTEVILO TOVORNIH VOZIL	GOTOVINA	EUROCARD	DKV	OSTALO	SKUPAJ
Do 5	212	94	25	41	372
6–15	105	62	33	59	259
Nad 16	-	1	5	15	21

Vir. Interni podatki Shell Adria d.o.o., 2002.

Na osnovi porazdelitve iz tabele 11 ugotavljam, da ima kar 57 % avtoprevoznikov v Sloveniji do pet vozil, kar jih uvršča med male prevoznike. Po izkušnjah sodeč imajo prav ti na trgu prevoznikov s prilagajanjem hudi konkurenci največje težave, ki nastanejo zaradi velikih prevoznikov. Iz tega lahko ugotovim dvojje: naša zahteva po zavarovanju bo povzročala težave in nezadovoljstvo, saj vrednost popustov ne pokriva stroškov garancije, zato to ne bo prispevalo k povečanju števila strank.

Iz tega sledi druga ugotovitev, da si mali prevozniki izbirajo takšne oblike plačila, ki jim ne prinašajo dodatnega stroška, to pa so bančne kartice in gotovina.

Če povzamem zahteve naših prevoznih podjetij, jih najbolj zanimata trenutna cena in oblika zavarovanja. Velika večina prevoznih podjetij svojo dejavnost opravlja na osnovi kratkoročnih odločitev, to pa sta čim nižja cena in čim nižji stroški. Cena je določena na osnovi gibanja cen nafte na svetovnem trgu in nanjo euroShell nima velikega vpliva. Lahko jo izboljšamo s ponudbo popustov, vendar tudi te ni mogoče določiti vsakemu kupcu. Določitev popusta in njegova višina je odvisna od količine porabe goriva. V tej skupini pa navadno niso prevozniki, ki imajo eno ali dve tovorni vozili.

Zahteva po garanciji je trenutno časovno neomejena. Banke in zavarovalnice imajo svoja merila in ocene, ko določajo višino stroška, in so odvisni od višine garancije in od bonitete stranke. Zaradi tveganosti trga avtoprevoznikov so banke poostrole izdajo garancij. Garancija pa pomeni za prevoznika strošek, ki ga ne more vključiti v kalkulacijo cene svojih prevozov.

Zato predlagam spremembe na področju oblikovanja cen in določanja zavarovanj. Ker je višina stroška garancije odvisna od višine zavarovanja, predlagam, da se pri odločanju glede višine garancije kupce razporedi v različne kategorije.

V prvo kategorijo bi postavili obstoječe kupce, ki svoje obveznosti plačujejo v roku. Glede na to, da njihov način dela poznamo, jim lahko na podlagi dolgoletnega zaupanja zmanjšamo višino zavarovanja na simbolično vrednost. Pri tem lahko dodatno uporabimo nove plačilne instrumente, ki so za stranko brezplačni, za nas pa dodatni instrument pri reševanju morebitnih sporov na sodišču, pri čemer mislim na menico in menično izjavo.

Naslednja kategorija so problematični kupci, s katerimi imamo že od samega začetka velike težave predvsem zaradi poravnavanja obveznosti. Od teh kupcev potrebujemo zavarovanje v vrednosti njihovega mesečnega prometa. Kot dodatno zavarovanje bi od lastnikov podjetja zahtevali tudi podpis »bianco« osebne menice.

V zadnjo kategorijo sodijo novi kupci, od katerih bi zahtevali poln znesek garancije ob domnevi, da jim garancijo lahko znižamo na simboličen znesek, če se bo v letu in pol pokazalo, da svoje obveznosti poravnava v dogovorjenih rokih.

V sklopu zahteve po garanciji bi lahko kupcem, ki svoje obveznosti vedno poravnava v roku in že nekaj let sodelujejo z nami, pokrili celoten ali delen strošek zavarovanja.

Druga sprememba bi bila potrebna na področju cene goriva. Ceno goriva v Shellu določa oddelek maloprodaje v posameznih evropskih državah, kjer ima Shell svojo mrežo bencinskih servisov. Gorivo je glavni mesečni strošek vsakega prevoznika. Glede na svetovne spremembe cene goriva je avtoprevoznikom težko vedno znova oblikovati cene prevozov in se pogajati s svojimi naročniki, še posebej, ker je med avtoprevozniki zelo močna konkurenca. Navadno cene prevozov ostajajo iste, čeprav cene goriva naraščajo. Zato bi na ceno goriva strankam določali višje posebne popuste in jih poskušali preoblikovati takrat, ko bi cena goriva drastično narasla. To je še posebej pomembno pri velikih avtoprevoznikih.

Pri določanju popustov bi bilo nujno prilagoditi skupine bencinskih servisov, ki jih trenutno določa Shellova maloprodaja skupaj s centrom za določanje cen in rabatov. Vsaka skupina ima določen popust, ki se ga določi glede na količino nakupa goriva s kartico. Vendar pri pogovorih s strankami vedno bolj ugotavljam, da stranke niso zadovoljne s seznamom servisov, ki so določeni v posamezni skupini. Skupine bi bilo treba prilagoditi glede na želje kupcev. Trenutna politika Shella SEOP tega ne dopušča, tako da stranke pogosto dobijo popuste na bencinskih servisih, ki jih nikoli ne obišejo. Bolje bi bilo, da stranka določi bencinski servis, kjer želi popust, in ne Shell.

Pri vsakodnevnem reševanju reklamacij opažam, da kupci veliko izgubljajo tudi zato, ker vozniki nepravilno uporabljajo kartico. Gre za različne zlorabe in uporabo kartic na bencinskih servisih, ki lastniku ne prinašajo posebnih popustov. Za kakovostno in učinkovito spremljanje bi bilo treba kupce bolj vzpodbuditi za uporabo posebnega produkta »On line«, ki

ga Shell v euroShellu razvija že tri leta in po Evropi tudi uspešno trži. Na spletnih straneh lahko kupci že tri dni po nakupu nadzirajo svoje voznike. Poleg tega se lahko na različne načine analizira nepravilna uporaba, prekomerno ali sumljivo točenje. To bi lahko dodatno zmanjšalo morebitne nepotrebne stroške, ki so v primerjavi z bančnimi stroški neprimerno večji.

Čeprav večina avtoprevoznikov želi poslovati na klasičen način z uporabo telefona, faksa ali pošte, bi bilo treba za hitrejšo in kakovostnejšo predstavitev bolj poudariti možnost uporabe Shellove spletne strani »On line«, ki smo jo prenesli tudi na spletni strani Shell Adria. Strošek uporabe »On line« bi po dogovoru s stranko predstavljal simboličen mesečni strošek najema storitve.

6. SKLEP

V uvodu sem predstavila problem, s katerim se spoprijemam pri svojem vsakodnevnem delu. Gre za nasprotje med zahtevami Shella po dosegi zastavljenega cilja na področju kartičnega poslovanja in tem, kako doseči zastavljen cilj na slovenskem trgu. Na eni strani so zahteve lastnikov Shella, ki želijo povečanje svoje vrednosti vloženega denarja, na drugi strani pa stranke, ki želijo čim ugodnejše pogoje, ki bi jim zmanjšali vsakodnevne stroške.

Shell je svoje zahteve spremenil s slabšanjem razmer na trgu avtoprevoznikov. Za pridobitev kartice je trenutno potrebno pridobiti zavarovanje, ki pripomore k večji varnosti pri uporabi kartic ter zmanjšanju tveganja in skrajšanju plačilnih rokov. Poleg tega je Shell uvedel strožji nadzor nad poravnavanjem obveznosti, kar je skupaj vplivalo na slabše pogoje za pridobitev kartice. V Shellu Adria so te spremembe vplivale na zmanjšanje števila novih strank in padanje prihodka.

Tržna raziskava nam je pomagala predstaviti sliko konkurence in našega dosedanjega dela. Izsledki so pokazali, da je trg še prost in da svojo ponudbo še lahko predstavimo potencialnim novim kupcem.

Na osnovi povratnih informacij strank smo ugotovili, kakšni so razlogi za nezadovoljstvo pri naši ponudbi. Vse nezadovoljstvo je temeljilo na stroških zaradi zavarovanj in na skrajšanju plačilnih rokov, ki se niso ujemali s plačilnimi roki na trgu avtoprevoznikov.

Zaradi tržne raziskave in povratne informacije strank smo v Shellu Adria začeli preoblikovati ponudbo, ki je še vedno vključevala vse Shellove zahteve, obenem pa je poskušala zmanjšati stroške avtoprevoznikom z ugodnostmi, ki smo jim jih ponudili. Te so bile v obliki popustov, različnih možnosti zavarovanja in dodatne ponudbe servisnih storitev, omogočile pa so samo ohranitev trenutnega števila kupcev in prihodka.

Ugotovitve in rešitve, ki sem jih predstavila, se nanašajo predvsem na oblikovanje različnih višin zavarovanja, ki bi temeljile na večletnem sodelovanju z obstoječimi strankami, in na oblikovanje popustov po meri strank. Višino zavarovanj bi bilo treba oblikovati glede na čas in kakovost sodelovanja stranke s Shellom. To bi vplivalo na povečanje prihodka in prevoznikom znižalo stroške goriva, ki je njihov največji in osnovni strošek v celotnem obdobju poslovanja. Drugi poglobitni vidik so popusti na gorivo, ki so oblikovani po Shellovih merilih in želja strank ne izpolnjujejo v celoti. Menim, da bi moral Shell preoblikovati strukturo popustov glede na potrebe strank.

Pri oblikovanju predlogov novega pristopa, ki bi omogočil izboljšanje ponudbe, moram poudariti, da so postavke glede zavarovanj in oblikovanja posebnih popustov v Shellu v pristojnosti Shella SEOP, ki določa skupne cilje in postopke dela. Vsaka želja po spremembi v Shellu pomeni mnogo dejavnikov in oseb, ki odločajo o tem, ali so predlagane spremembe potrebne in finančno zanimive za Shell. Glede na dosedanje izkušnje vsaka sprememba v Shellu zahteva svoj čas in dolgotrajne postopke, še posebej, če na to vplivajo spreminjajoče se gospodarske razmere na določenem ciljem trgu, ki imajo lahko negativne posledice za Shell.

Pri spremembah se v analizo vključi čisti prihodek in stopnja tveganja, ki je ključnega pomena. Včasih se zato zgodi, da predlagane spremembe ne dobijo zelene luči. Poglobitni spremembi – spremembe po zahtevi po zavarovanju in možno podaljšanje plačilnih rokov glede na trenutno stanje v dejavnosti transporta – za Shell ne bosta sprejemljivi. To pomeni, da bo treba pri pridobivanju novih strank še iskati novosti in izboljšave, s katerimi bi lahko čim bolje oblikovali ponudbo kartice euroShell in stranke prepričali, da kljub zavarovanju uporabljajo kartico.

LITERATURA

1. Amon Samo: Elektronska denarnica. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 01.02.1996, str. 101.
2. Cigale Matjaž: Ne moremo večno ostati v senci. Revija o prometu, logistiki, gospodarskih vozilih in gradbeni mehanizaciji Transport. Ljubljana, 2002, 7-8, str. 32-33.
3. Graganovič Branko: Analiza plačilnih sistemov. Svetovalec (Priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, 06.07.1995, str. 60.
4. Howarth Stephen: A Century in Oil, The »Shell« Transport and Trading Company. 1897-1997. London: The Orion Publishing Groupe, 1997, 400 str.
5. Leskovšek Jožica: Tudi v Sloveniji je možno izbirati med množico različnih plačilnih kartic. Dnevnik. [URL: <http://www.gvin.com/iskanjecclankov/Prikazclanka/Prikazclanka.asp?articleID=369615>], 25.04.2002.
6. Matejčič Katarina: Največ plačil je še vedno opremljenih z gotovino. Finance, Ljubljana, 08.04.2003, str. 22.
7. Matejčič Katarina: Debetnih kartic več kot državljanov, starejših od 15 let. Finance, Ljubljana, 08.04.2003a, str. 21.
8. Mezer H. Laurence: The future of money and of monetary policy. [URL: <http://www.bis.org/review/r011206c.pdf>], 05.12.2001.
9. Logar Romana: Plačilni sistemi. Kaj je dobro vedeti o njih. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1998, 411 str.
10. Kotler Philip: Marketing Management. Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998, 832 str.
11. Planinc Damjana: Magnetna privlačnost kartic. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 23.06.2003, str. 59.
12. Podjed Dan: Mogočen košček plastike. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 19.05.2000, str. 78.
13. Simončič Janja: Ponudba kartic je pestra. Finance, Ljubljana, 17.07.2000, str. 12.
14. Urbanija Anamarija: Prihodnost nas že prehiteva. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 19.05.2003, str. 86-87.

VIRI

1. Statistics on Payment System, CPSS-Red Book Statistics. Basle: Bank of International statistic, 2003, str. 5–158.
2. Banka Slovenije 2002. [http://www.bsi.si/html/eng/ps/Slovenia_Blue_Book_2.pdf], 02.06.2004.
3. Euroshell Cards BV. [<http://swwww.seop.shell.com/euroshell/>], 11. 2. 2004.
4. Financial and Operational Information 1998–2002. Royal Dutch/Shell Group of Companies.
5. Interna finančna gradiva in gradiva oddelka euroShell. Shell Adria d.o.o., Ljubljana, 2004.
6. SEOP CRT fuels. [<http://swwww.seop.shell.com/crtfuels/>], 11. 2. 2004.

7. Shell Adria: Spletna stran euroShell. [http://www.shell.com/home/Framework?siteId=si-sl&FC=/si=sl/html/iwgen/shell_for_business/], 15. 1. 2004.
8. Shell Europe Oil Products. [<http://sww.seop.shell.com/crtfuels/>], 17.05.2004.
9. Shell Europe Oil Products. [<http://sww.seop.-internet/about/index.htm>], 17.05.2004.
10. Statistični letopis RS 2003. Ljubljana: Statistični urad RS, 667 str.
11. The Shell Report 2002. Meeting the energy challenge, 2002.
12. Tržna raziskava Shell Adria 2002.

PRILOGA

Tabela I: Število slovenskih prevoznikov po vrstah uporabe plačilnih kartic glede na število tovornih vozil v Sloveniji

TOVORNA VOZILA	EUROSHELL	DKV	MAGNA	EURO CARD	OMV	GOTOVINA	OSTALO
1-3	7	4	171	30	3	65	92
4-7	10	3	335	61	36	256	56
8-11	6	3	62	20	9	20	20
12-15	3	1	20	8	0	1	11
16-19	2	0	10	1	1	1	4
20-23	1	0	3	0	0	0	2
24-27	1	1	7	0	0	1	2
28-31	0	0	2	1	0	0	1
SKUPAJ	30	12	610	121	49	344	188

Vir: Tržna raziskava Shell Adria d.o.o., 2002.

Tabela II: Število Slovenskih prevoznikov po vrsti uporabe kartic za plačevanje goriva glede na število tovornih vozil v Evropi.

TOVORNA VOZILA	EUROSHELL	DKV	UTA	EUROCARD	GOTOVINA	OSTALO
1-3	0	15	0	35	64	11
4-7	78	22	3	89	224	57
8-11	17	16	1	25	29	23
12-15	13	5	0	7	0	9
16-19	5	2	0	1	0	8
20-23	6	2	0	0	0	3
24-27	4	1	0	0	0	4
28-31	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ	123	63	4	157	317	115

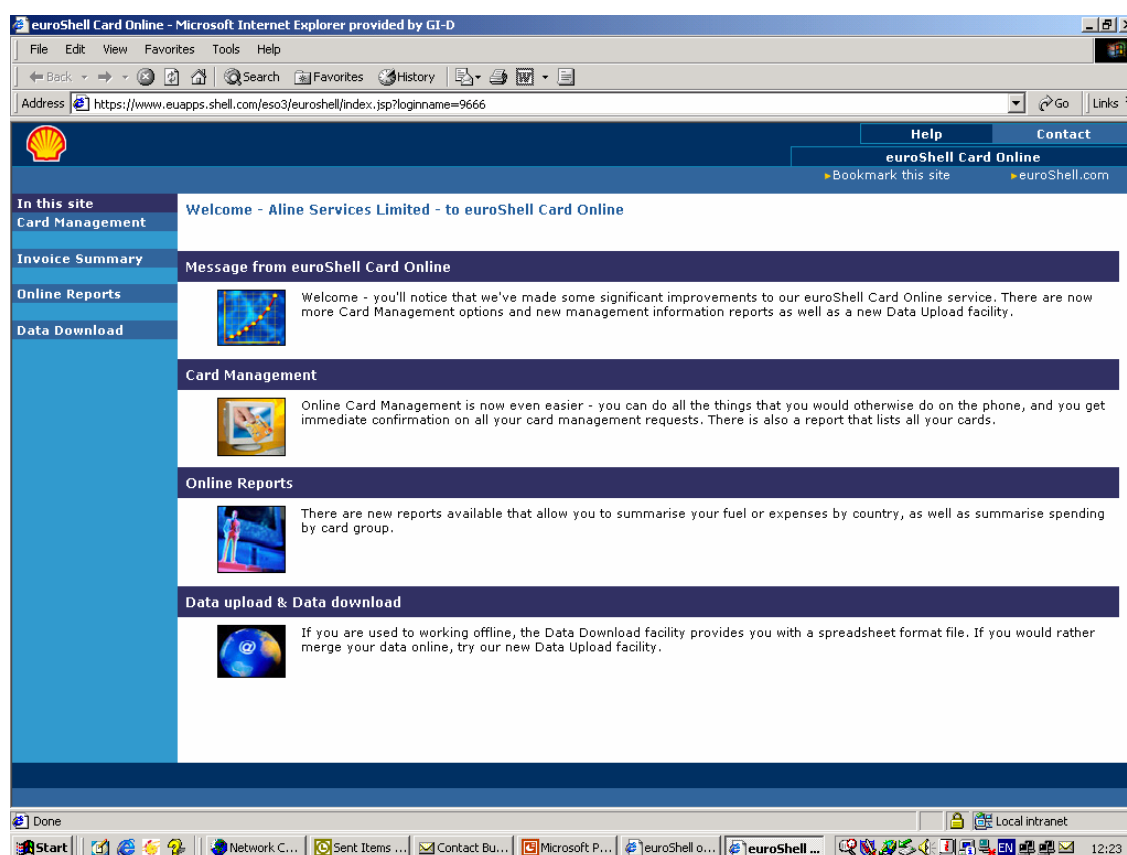
Vir: Tržna raziskava Shell Adria d.o.o., 2002.

Slika I: »CRT – Commercial road transport kartica ali kartica za tovorna vozila, ki se izdaja v Shell Adria d.o.o..



Vir. Interno gradivo Shell Adria d.o.o., 2004

Slika II: On line – spremljanje transakcij



Vir: Interno gradivo Shell Adria d.o.o., 2004.

Tabela III: Pregled izdajanja števila debetnih in kreditnih kartic po državah za obdobje 1997-2001.

	1997		1998		1999		2000		2001	
	DEBETNE v 1000	KREDITNE v 1000	DEBETNE v 1000	KREDITNE v 1000	DEBETNE v 1000	KREDITNE v 1000	DEBETNE v 1000	KREDITNE v 1000	DEBETNE v 1000	KREDITNE v 1000
ŠVICA	4.298	2.635	4.671	2.654	5.134	3.041	5.227	3.131	5.410	3.281
NEMČIJA	75.760	14.099	81.145	15.050	90.211	16.209	99.178	17.572	115.713	18.769
ITALIJA	16.389	8.828	17.583	10.150	19.776	15.420	20.204	16.969	21.441	19.996
FRANCIJA	27.703	ni podatka	30.268	ni podatka	33.499	ni podatka	36.908	ni podatka	39.733	ni podatka
ŠVEDSKA	2.845	1.755	3.396	2.165	4.179	2.258	4.570	2.802	4.818	2.700
NIZOZEMSKA	19.700	ni podatka	19.900	ni podatka	20.300	ni podatka	21.000	ni podatka	21.100	ni podatka
JAPONSKA	245.413	233.670	256.783	244.910	ni podatka	245.970	ni podatka	223.250	ni podatka	231.680
BELGIJA	10.176	ni podatka	10.841	ni podatka	12.024	ni podatka	12.467	ni podatka	12.507	ni podatka
USA (v milijon)	211	1193,1	217,4	1236	223,9	1219,4	234,6	1250	253,5	1234

Vir: Statistics on Payment System. CPSS-Red Book statistical, Basle, Bank of International statistical, 2003 str. 5-158)