

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

VIKTORIJA KOKOT

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

STRATEŠKE USMERITVE V
IZBRANEM PODJETJU

Viktorija Kokot

Koper, 2017

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi so predstavljene strateške usmeritve na primeru Luke Koper, d. d. Najprej smo predstavili namen, cilje in glavne probleme v poslovanju Luke Koper, d. d., nato smo v teoretičnem delu predstavili strateški management in njegove glavne sestavine, ki nam pomagajo da lahko sledimo strateškim usmeritvam. V empiričnem delu smo izvedli analizo SPIN in Porterjevo analizo panoge ter podali predloge za strateške usmeritve. Ugotovili smo, da če želi Luka Koper, d. d. slediti svojim strateškim usmeritvam in postati logistični center, potem bodo morali veliko vlagati v infrastrukturo, več sodelovati z občinama Koper in Ankaran, izkoristiti priložnosti, ki se jim ponujajo, in veliko delati na svoji prepoznavnosti.

Ključne besede: podjetje, management, strategija, analiza, SPIN, Luka Koper, d. d..

SUMMARY

In the final project assignment the strategic direction of Luka Koper, d.d., is presented. First, we present the purpose, objectives and main problems in the operations of the Luka Koper, d.d. Then, in the theoretical part, the strategic management and its main ingredients, which help us to be able to follow the strategic policies, are presented. In the empirical part we performed the SPIN analysis and Porter's analysis of the industry, and provided a template for the strategic orientation. We found out that if Luka Koper, d.d., wishes to follow its strategic orientations and to become a logistic it needs to invest in the infrastructure, a lot more to work with the municipalities of Koper and Ankaran, and to use its opportunities and do a lot regarding its visibility.

Keywords: company, management, strategy, analysis, SPIN, Luka Koper, d.d..

UDK:005.412(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilj zaključne projektne naloge	3
1.3	Uporabljene metode za doseganje ciljev projektne naloge	3
1.4	Predpostavke in omejitve projektne naloge.....	4
2	Strateški management	5
2.1	Določanje temeljne usmeritve podjetja	5
2.2	Oblikovanje strategij podjetja	6
2.3	Značilnosti strateškega razmišljanja.....	7
2.4	Glavni problem strateškega poslovanja	8
2.5	Metode in modeli strateške analize	9
2.5.1	Delfi metoda.....	9
2.5.2	Metoda scenarija	9
2.5.3	Porterjeva analiza konkurenčnosti panoge.....	10
2.5.4	Portfeljska analiza	10
2.5.5	Porterjeva analiza »verige vrednosti«.....	11
2.5.6	Analiza PEST.....	11
2.5.7	Analiza SPIN	12
3	Predstavitev podjetja Luka Koper, d. d.....	13
3.1	Predstavitev podjetja Luke Koper, d. d.	13
3.2	Zgodovina podjetja	14
3.3	Organigram družbe in lastniški deleži	14
3.4	Poslanstvo, vizija in strategija	15
3.4.1	Vizija.....	15
3.4.2	Poslanstvo	15
3.4.3	Poslovna strategija	16
3.4.4	Vpliv pristanišča na gospodarstvo in družbo	18
4	Strateške usmeritve na primeru podjetja Luka Koper, d. d.....	19
4.1	Porterjeva analiza konkurenčnosti panoge	19
4.1.1	Tekmovalnost med obstoječimi podjetji.....	19
4.1.2	Pogajalska moč kupcev	22
4.1.3	Pogajalska moč dobaviteljev.....	24
4.1.4	Substituti	25
4.1.5	Vstopne ovire v panogo	26
4.2	Analiza SPIN	27
4.2.1	Prednosti	28
4.2.2	Slabosti.....	30
4.2.3	Priložnosti	31
4.2.4	Nevarnosti	32
4.3	Predlogi strateških usmeritev.....	33

5 Sklep	37
Literatura.....	39

PONAZORILA

Slika 1: Povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega	29
Preglednica 1: Glavne razlike med racionalnim in generativnim načinom razmišljanja	8
Preglednica 2: Elementi analize PEST	11
Preglednica 3: Strateški cilji do leta 2020	17
Preglednica 4: Prednosti Luke Koper, d. d.	28
Preglednica 5: Slabosti Luke Koper, d. d.	30
Preglednica 6: Priložnosti Luke Koper, d. d.	31
Preglednica 7: Nevarnosti Luke Koper, d. d.	32

KRAJŠAVE

d. d. delniška družba

EU Evropska unija

oz. oziroma

SPIN analiza prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti

1 UVOD

V zaključni projektni nalogi smo raziskovali strateške usmeritve na primeru podjetja Luke Koper, d. d. Podjetja morajo zaradi nenehnih sprememb v okolju opazovati konkurenco in se nenehno prilagajati spremembam ter si zagotavljati konkurenčno prednost. Zaradi teh nenehnih sprememb postaja strateški management v podjetjih izrednega pomena. Brez strateškega managementa podjetje ne bi moglo načrtovati svojih strateških usmeritev (vizije, poslanstva in strategije). Če podjetja nimajo opredeljenih strateških usmeritev, potem nimajo jasno začrtanih ciljev za prihodnost.

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

V zaključni projektni nalogi smo obravnavali področje strateškega managementa. Izmed vseh sestavin strateškega managementa smo se osredotočili na strateške usmeritve izbranega podjetja – Luke Koper, d. d.

Podjetja se zaradi dinamičnih sprememb v okolju spreminjajo, da bi se obvarovala pred pojavi različnih kriz, ki bi lahko škodile podjetju, ter da bi se v turbulentnem okolju najboljše znašla. Podjetja iščejo inovativne organizacijske oblike in managerske pristope, ker jim ti omogočajo, da svoje konkurenčne prednosti obdržijo ali povečajo pred konkurenco na globalnem trgu (Dubrovski 2009, 21). Sodoben strateški management postaja čedalje pomembnejši za uspešno in učinkovito delovanje podjetja, saj se strateške odločitve sprejemajo hitreje v vse bolj negotovih razmerah, kar zahteva stalno pozornost in dejavnost managementa (Dubrovski 2009, 36). Odgovornost managerjev ne temelji samo na organizacijski enoti, temveč na celotnem načrtovanju, usklajevanju, vodenju in nadziranju poslov, ki pa se z uporabo strateških partnerstev ne odvijajo zgolj znotraj organizacijske enote, temveč tudi v drugih podjetjih. Zato prihaja v ospredje skrb za uspešnost poslov in ne več toliko za uspešnost podjetja (Dubrovski 2009, 38).

Bistvo strateškega managementa je dolgoročno določati namene, politiko in cilje podjetja ter ohranjati in razvijati interese lastnikov podjetja. To naredimo tako, da snujemo načrte za daljše obdobje. Načrt zapišemo tako, da je smiselno sestavljen ter vsebuje strateške usmeritve in obveznosti. Glavni namen načrta je, da ga razume in usvoji največ sodelavcev (Biloslavo 2006, 96). Belak (2002, 137) poudarja, da je glavna naloga strateškega managementa ustvarjanje in obvladovanje strateških potencialov podjetja, saj ti podjetju dajejo možnost, da izpolni svoje smotre, poslanstvo in cilje. Da lahko določimo temeljno usmeritev podjetja, moramo poznati tri elemente (Vila 1997, 246):

- vizijo,
- poslanstvo in
- strateške cilje poslovanja.

Vizija je temelj vsakega podjetja, saj ga vodi do cilja, ker predstavlja vez med sedanostjo in prihodnostjo. Vizijo izpeljejo iz poslovne ideje in predstavlja dolgoročen razvoj podjetja. Izredno pomembna je, ker združuje ljudi v podjetju, saj na nek način spodbuja pripadnost in obenem definira smisel delovanja zaposlenih. Vizija mora biti sestavljena tako, da je realna, zaposlenim izziv in hkrati dosegljiva (Borštnik 2013). V literaturi smo zasledili ogromno definicij o viziji, zato bomo dve povzeli. Prva definicija pravi, da vizija izraža vse pomembne interese vplivnih udeležencev v organizaciji. To pomeni, da v ospredje postavlja ljudi (zaposlene, poslovne partnerje in lastnike organizacij), ki v podjetje vložijo kapital ali ostala sredstva in čez nekaj let pričakujejo povrnitev (Tavčar 2002, 80). Druga definicija vizije pravi, da vizija izraža prihodnost podjetja, torej kam je podjetje usmerjeno in kaj želi doseči, poleg tega pa naj bi bila tudi navdih, če se pojavi nova priložnost (Vila 1997, 247).

Naslednji pojem, ki je zelo pomemben in predstavlja naslednji korak pri določanju usmeritve podjetja, je poslanstvo. Za poslanstvo lahko rečemo, da ne izraža le razmerja s tržnimi partnerji, ampak vsa menjalna razmerja z vplivnimi udeleženci, ki imajo moč in interes (Biloslavo 2006, 114). Poleg vizije in poslanstva, ki predstavljata okvir podjetja, je naslednji korak opredelitev strateških ciljev poslovanja. Ti so sestavni del dolgoročnih in srednjeročnih ciljev poslovanja in predstavljajo uresničitev vizije in poslanstva podjetja. Strateški cilji so opredeljeni kot določeni rezultati poslovanja, ki jih ima namen uresničiti v določenem času (Vila 1997, 252).

Pomembna sestavina vsakega dobrega podjetja je tudi strategija. Bistvo strategije je v ustvarjanju drugačnosti, saj je konkurenti ne morejo posnemati in daje konkurenčno prednost. Pomembno je, da pri strategiji uporabimo več dejavnosti znotraj podjetja in jih med sabo kombiniramo tako, da jih konkurenca ne more zlahka posnemati (Pučko 2011, 18).

V zaključni projektni nalogi smo obravnavali Luko Koper, d. d. Glavna dejavnost Luke Koper, d. d. je pretovor in skladiščenje vseh vrst blaga. Svojo dejavnost dopolnjujejo še z dodatnimi storitvami na blagu (Emigma 2015c). Zavedati se moramo, da je v tej panogi konkurenca zelo huda in nepredvidljiva, zato ji moramo na vseh področjih slediti. Pomembno je, da imamo zapisane jasne strateške usmeritve, da vemo, kam smo namenjeni in kaj želimo doseči ter kje v primerjavi s konkurenco se nahajamo. Z analizo smo prikazali vse bistvene probleme v delovanju Luke Koper d. d. in izpostavili probleme pri strateških usmeritvah. Na podlagi tega smo probleme poskušali odpraviti in podjetju ponuditi rešitve.

Problemi, s katerimi se sooča Luka Koper, d. d.:

- kako se uvrstiti med pomembne igralce v globalni logistiki; luka je običajna pretovorna postaja;
- nerealna vizija;
- strategija in poslanstvo ne sledita viziji;
- dva tira;
- 80 % zasedenost prostora v pristanišču;

- osredotočenost samo na pristanišče;
- pomanjkanje ustvarjalnih projektov.

Osnovni obravnavani problem zaključne projektne naloge je, kako naj izbrano podjetje v panogi pretovornih in skladiščnih storitev s pomočjo izbranih orodij strateškega managementa izboljša delovanje organizacije ter tako omogoči nadaljnji razvoj in obstoj organizacije.

Pri tem smo si pomagali z analizo SPIN in Porterjevo analizo panoge. S pomočjo obeh smo ugotovili, kateri dejavniki znotraj podjetja in iz okolja vplivajo na panogo, kje v primerjavi s konkurenco se nahaja Luka Koper, d. d. in kakšne so lahko strateške usmeritve.

1.2 Namen in cilj zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je raziskati teorijo in prakso s področja strateškega managementa. Opredelili smo pojme s področja strateškega managementa (vizija, poslanstvo in strateški cilji poslovanja).

Cilj projektne naloge je na primeru Luke Koper, d. d. razviti predloge za izboljšanje poslovanja v prihodnosti.

1.3 Uporabljene metode za doseganje ciljev projektne naloge

Zaključna projektna naloga je razdeljena na dva dela; prvi je teoretični, drugi pa empirični. V nalogi smo uporabili naslednje metode raziskovanja:

- metodo iskanja in analiziranja pridobljenih virov;
- postopek opisovanja dejstev, pojavov in procesov (deskripcija);
- postopek definiranja posameznih pojmov (klasifikacija in kategorizacija);
- povzemanje spoznanj, stališč in sklepov ter rezultatov drugih avtorjev (kompilacija).

V teoretičnem delu smo s pomočjo virov in literature primerjali različne teorije in pojave na omenjeno temo ter analizirali mnenja različnih avtorjev, da bi dosegli cilje projektne naloge. Pomagali smo si tudi z internetnimi viri, strokovno literaturo in internimi predpisi Luke Koper, d. d.

V empiričnem delu naloge smo uporabili študijo primera in analizo sekundarnih virov – poslovne dokumentacije podjetja Luke Koper, d. d. – ter analizi SPIN in Porterjevo analizo panoge. Z analizo SPIN smo analizirali notranje slabosti in prednosti v podjetju ter zunanje nevarnosti in priložnosti. Pri Porterjevi analizi panoge smo analizirali panogo in njene elemente (kupci, dobavitelji, substituti, konkurenti) ter trende.

1.4 Predpostavke in omejitve projektne naloge

Pri izdelavi projektne naloge smo izhajali iz naslednjih predpostavk:

- V podjetju imajo interes izboljšati svoje poslovanje do te mere, da postanejo vodilni logistični sistem v državah srednje in vzhodne Evrope.
- V podjetju bodo tudi v prihodnje ponujali zanesljive in kakovostne pristaniške storitve, saj jim to prinaša konkurenčno prednost pred drugimi pristanišči severnega Jadrana.

Pri pisanju projektne naloge smo se srečali z naslednjimi omejitvami:

- v raziskavi smo se osredotočili na eno izbrano podjetje, in sicer na Luko Koper, d. d.,
- v empiričnem delu naloge smo izvedli nalogo na podlagi podatkov, ki so javno dostopni in niso poslovna skrivnost.

2 STRATEŠKI MANAGEMENT

Strateški management lahko opredelimo kot proces iskanja novih razvojnih možnosti, ki na organizacijo vplivajo do te mere, da je dolgoročno uspešna. Razvojne možnosti organizaciji postavljajo določene smernice za uspešno delovanje in ustvarjajo skladnost med njihovimi temeljnimi zmožnostmi in okoljem, v katerem organizacija deluje (Biloslavo 2006, 53–54).

Temeljna naloga strateškega managementa je ustvarjanje in obvladovanje strateških potencialov podjetja. Strateški potenciali podjetja nam povedo, v kakšnem konkurenčnem položaju se podjetje nahaja, in dajo možnost, da podjetje izpolni svoje smotre, poslanstvo in temeljne cilje (Belak 2002, 137).

Pučko (2008, 11) pravi, da nam strateški management omogoča razumeti vizijo podjetja in pojasniti poglede na strateško pomembna vprašanja. Pomembno vpliva tudi na osebe v podjetju, saj jih usmerja tako, da gledajo na podjetje kot celoto. Če povzamemo, lahko ugotovimo, da izredno pomembno vpliva na ustvarjanje poslovnih dosežkov, saj je temelj za ocenjevanje konkurenčnih zahtev po virih in jih razvršča na področja, ki so najbolj pomembna.

2.1 Določanje temeljne usmeritve podjetja

Temeljne usmeritve podjetja so vodilo pri načrtovanju in presojanju uspešnosti ter smer za kreativno razmišljanje o razvojnih korakih in začetek rdeče niti, ki ji sledimo v vsakdanji operativi (Rodman 2016).

Elementi za določanje usmeritve podjetja so (Rodman 2016):

- vizija,
- poslanstvo in
- strateški cilji poslovanja.

Vizija je želena predstava organizacije v prihodnosti (kakšno vlogo bo imela organizacija v okolju in med vplivnimi udeleženci). Ko v organizaciji sestavljajo vizijo, morajo uporabiti intuitivno in racionalno-analitično razmišljanje, saj samo tako lahko nastane zares dobra vizija. Vizija mora biti jasna, enostavna in realistično opredeljena. Avtorji poudarjajo, da je temeljni okvir delovanja podjetja in je sestavljena iz naslednjih aktivnosti (Vila, 1997, 249, cit. po Wilson 1992, 22):

- analiza prihodnjega okolja podjetja,
- analiza resursov podjetja,
- analiza izraženih vrednot pomembnih udeležencev v podjetju,
- revizija dosedanja vizije in poslanstva podjetja,
- povezovanje strateških usmeritev in ciljev,
- oblikovanje in preverjanje vizije.

Avtorji navajajo ogromno definicij o viziji, zato bomo eno povzeli (Belak 2002, 73): vizija je na nek način slika prihodnosti podjetja, saj je toliko približana, da lahko vidimo, ali bo podjetje uresničilo svoje cilje, hkrati pa je vseeno toliko oddaljena, da pri zaposlenih vzbuja motivacijo in navdušenje.

Poslanstvo podjetja je naslednji korak pri določanju usmeritve podjetja. Avtorji pravijo, da definira temeljni namen obstoja podjetja. Namen poslanstva predstavlja temeljno izhodišče, da podjetja oblikujejo svoje cilje, pravila o vrednotah in normah za delovanje zaposlenih. Rozman (1993, 130–131) poudarja naslednje elemente poslanstva: izdelki ali storitve, opredelitev odnosa do kupcev in zaposlenih, opredelitev trga, opredelitev tehnologije, prednosti svojega poslovanja in družbenoekonomski cilji. Te elemente je povzel po drugih avtorjih, saj meni, da imajo definicije poslanstva vsebinsko razsežnost.

Vila (1997, 251) je primerjal vsebinske opredelitve poslanstva in vizije. Vizijo je predstavil kot sliko podjetja v prihodnosti, ki ima velik motivacijski naboj, medtem ko poslanstvo predstavlja opis neposredne prihodnosti podjetja in ima jasne navedbe področij delovanja, odjemalcev, načinov proizvodnje, osnov vzorcev obnašanja zaposlenih in odnosa do okolja.

Poslanstvo naj bi govorilo o trgih in izdelkih, s katerimi naj bi se podjetje ukvarjalo. Velikokrat poslanstvo vsebuje tudi opredelitev lokacije, z namenom, da se vnaprej ve, kje bo konkuriralo ostalim podjetjem (Vila 1997, 250).

Zadnji element, ki ga bomo omenili, so strateški cilji poslovanja. Ti so izredno pomembni, saj so temeljni del pri sestavljanju srednjeročnih in dolgoročnih ciljev poslovanja in predstavljajo uresničitev vizije in poslanstva. Temeljna značilnost ciljev je merljivost in časovna opredeljenost, medtem ko strateški cilji predstavljajo razvojno usmeritev podjetja in združujejo razvojne želje z dejanskimi možnostmi (Vila 1997, 252–253). Za cilje lahko rečemo, da so osnova za (Vila 1997, 253, cit. po Certo in Peter 1991, 75):

- sprejemanje odločitev managerjev,
- povečanje učinkovitosti podjetja in
- inštrument ocenjevanja uspešnosti zaposlenih.

2.2 Oblikovanje strategij podjetja

Pri strateškem managementu sta dve osrednji fazi: oblikovanje strategije podjetja in temeljne usmeritve podjetja. Pri temeljnih usmeritvah podjetja smo omenili vizijo, poslanstvo in strateške cilje. Če želimo strateške cilje uresničiti, potem moramo oblikovati strategijo podjetja.

Pri oblikovanju strategije moramo poznati določene faze usmeritev podjetja, rezultate analiz in predvidevanj okolja ter analizo podjetja. Vse skupaj moramo združiti v smiselno celoto (Vila 1997, 256).

»S strategijo vizualiramo smer in način doseganja temeljne razvojne usmeritve podjetja« (Vila 1997, 256). Definicijo torej pravi, da nam strategija pokaže smer in pot do nadaljnega razvoja podjetja.

Poznamo naslednje strategije (Vila 1997, 256):

- glavna strategija podjetja
- poslovne strategije,
- funkcijske strategije.

Glavna strategija obsega pot za doseg dolgoročne razvojne usmeritve podjetja. Ko oblikujemo glavno strategijo, v ospredje postavimo resurse, področja delovanja, organizacijsko kulturo in vrednote podjetja. V glavni strategiji je treba jasno opredeliti prioritete podjetja, proizvodne programe, globalno opredelitev trgov, smer podjetja in strateške povezave (Vila 1997, 258).

Pri poslovni strategiji je pomembno, da poznamo glavno strategijo, saj z njo na nek način uresničujemo smernice glavne strategije. Poslovno strategijo oblikujejo na podlagi vizije, poslanstva, glavne strategije in ciljev. V ospredje je konkurenčna prednost, ki bi podjetju pomagala, da bi izdelek ali storitev izboljšala tržni položaj. Glavna strategija pomaga oblikovati poslovno strategijo; pri tem si pomagajo z analizami predvidevanja, analizo okolja in analizo podjetja (Vila 1997, 260).

Namen funkcijskih strategij je podpreti glavno in poslovno strategijo. Kot smo pri poslovni strategiji omenili, da je v okviru enega proizvodnega programa oz. ene poslovne enote, je funkcijska strategija širša, saj obsega poslovanje celotnega podjetja. V ospredju je oblikovanje smeri razvoja in dela funkcijskega območja na osnovi glavne in poslovne strategije (Vila 1997, 261–262).

2.3 Značilnosti strateškega razmišljanja

Pri strateškem razmišljanju poznamo dva načina:

- racionalno razmišljanje ter
- generativno razmišljanje.

Racionalno razmišljanje temelji na logiki. To pomeni, da ko razmišljajo o strateškem problemu, ga moramo najprej analizirati. Najprej moramo dobiti informacije v zunanjem okolju in nato znotraj same organizacije, šele potem lahko opredelimo problem. Na podlagi tega problema lahko razvijamo rešitve in na koncu izberemo najboljšo. Na podlagi tega lahko pridemo do strategije.

Pri takšnem načinu razmišljanja mora imeti oseba analitične sposobnosti, poleg tega pa mora dobro kritično ocenjevati in logično izločevati slabe predloge. Pri takšnem načinu je pomembno tudi, da se oseba izogiba emocionalnemu in čustvenemu razmišljanju ter sklepanju.

Generativno razmišljanje temelji na ustvarjalnosti. To pomeni, da omogoča doseganje novih vpogledov v poslovno okolje in na strateške probleme podjetja. Iz tega izhajajo nove in inovativne rešitve problema.

Pri generativnem razmišljanju mora oseba paziti, da ne razmišlja preveč logično, saj tako lahko omeji svojo ustvarjalnost. Oseba mora razmišljati ustvarjalno, uporabljati mora domišljijo, ki ji omogoča razviti nove ideje, ki so plod njene intuicije. Za osebo je dobro, če ima lastnosti revolucionarja (Pučko 2011,13–14).

Kot smo opazili, se oba dva načina razmišljanja zelo razlikujeta, zato bomo v preglednici predstavili glavne značilnosti, po katerih se razlikujeta.

Preglednica 1: Glavne razlike med racionalnim in generativnim načinom razmišljanja

	Racionalno	Generativno
Poudarek na	logiki	ustvarjalnosti
Slog	analitičen	intuitiven
Pravila	fiksna pravila	spremenljiva pravila
Narava razmišljanja	kalkuliranja	domišljija
Smer razmišljanja	navpična	lateralna
Ovire pri razmišljanju	nepopolne informacije	vezanost na informacije
Pomen stvarnosti	objektivna in poznana stvarnost	subjektivna in ustvarljiva stvarnost
Temelj odločitev	kalkulacije	presoja

Vir: Pučko 2011, 14.

V preglednici smo našli glavne značilnosti, po katerih se oba načina razmišljanja razlikujeta. Racionalno razmišljanje temelji na logiki, fiksnih pravilih in poznani stvarnosti, generativno pa temelji na ustvarjalnosti, spremenljivih pravilih in ustvarljivi stvarnosti.

2.4 Glavni problem strateškega poslovanja

Glavni problem strateškega poslovanja opredeljuje vprašanje: »Kaj je in kaj bo naše poslovno področje poslovanja?« (Pučko 2011, 19). To pomeni, da se moramo najprej odločiti, v kateri panogi bomo nastopali. Panogo v strateškem poslovanju opredelimo kot trg, na katerem kupci kupujejo podobne oz. tesno soodvisne proizvode. Med proizvodi in kupci velja visoka križna elastičnost povpraševanja.

Strateško poslovanje je vezano tudi na področje delovanja v panogi. Če ima podjetje v prodajnem programu eno poslovno področje, potem posluje v eni panogi. Če ima podjetje več poslovnih področij, govorimo o njegovem portfelju. Povpraševanje po proizvodih ali storitvah s posameznega strateškega področja podjetja je lahko rastoče, stagnantno in upadajoče.

Ker se razmere spreminjajo, je pravi izziv pri strateškem poslovanju oblikovati vprašanja in odgovore o razvoju podjetja. Odgovoriti moramo na naslednji vprašanji: katera poslovna področja in katere dejavnosti bomo imeli v portfelju v prihodnosti. Portfelj mora biti ustrezen, saj gre za poslovno uspešnost podjetja (Pučko 2011, 19).

Prej smo govorili o vsebinski plati, zdaj pa bomo o metodološki plati. Tukaj gre za malo drugačne probleme, ki izhajajo iz procesov odločanja. Ti problemi so (Pučko 2011, 20):

- ugotavljanje bistvenih razvojnih problemov ter priložnost podjetja,
- postavljanje novih strategij podjetja,
- odločanje o dolgoročni poslovni dejavnosti podjetja v prihodnosti,
- zagotavljanje fleksibilnosti razvojnih strategij,
- zagotavljanje dolgoročne uspešnosti podjetja,
- izdelava ocen verjetnih poslovnih rezultatov in uspešnosti podjetja,
- uresničevanje sprejetih strategij in
- nadziranje uresničevanja sprejetih strategij.

Ti problemi opozarjajo, da se tu srečujemo s problemom strateške analize podjetja, saj moramo opredeliti razvojne probleme in poslovne priložnosti v prihodnosti.

2.5 Metode in modeli strateške analize

Če želimo pravilno snovati strategije, moramo dobro poznati poslovno okolje in razmere, v katerih se nahajamo, ter svojo organizacijo in njen razvoj. To lahko dosežemo s strateškimi analizami in metodami, kot so Delfi metoda, metoda scenarija, Porterjeva analiza konkurenčnosti panoge, PEST analiza, Porterjeva analiza verige vrednosti, portfeljska analiza in analiza SPIN.

2.5.1 Delfi metoda

Delfi metodo lahko uporabimo za predvidevanje pojavov, ki se bodo zgodili v prihodnosti. Da lahko predvidevamo pojave, imamo skupino strokovnjakov, ki kvantificirano odgovorijo na vprašanje o razvoju posamičnega pojava. Ko prejmemo odgovor, ga moramo statistično obdelati. Ko imamo novo vprašanje, postopek ponovimo. Postopek ponavljamo tako dolgo, dokler ne dosežemo konsenza. Z Delfi metodo lahko dobimo relativno oceno o prihodnosti gibanja določenega pojava (Vila 1997, 236, cit. po Wright, Pringle in Kroll 1992, 35).

2.5.2 Metoda scenarija

Organizacije, ki delujejo v dinamičnem okolju ter poskušajo omejiti negativne posledice nenehnih sprememb, težijo k prepoznavanju različnih priložnosti iz makro okolja. S tem želijo

vplivati na pozitivno delovanje organizacije. Osnovna ideja je opredeliti negotovosti in obstoječe smernice ter jih združiti v scenarij prihodnjega okolja. Scenarije uporabljamo za to, da raziskujemo, kako udeleženci spreminjajo poslovno okolje in kakšne nepričakovane spremembe lahko pri tem nastanejo (Biloslavo 2006, 79). S to metodo skušamo odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Kateri dogodki se bodo v prihodnosti zgodili?
- Kdaj in kje se bo dogodek zgodil?
- Kdo bo dogodek povzročil?
- Kaj bo omogočalo, da se dogodek zgodi?
- Zakaj se bo dogodek sploh zgodil?

Če povzamemo metodo scenarija, ugotovimo, da nam metoda služi kot pripomoček za načrtovanje prihodnosti podjetja, zato se lahko vsako podjetje s pomočjo metode ustrezno pripravi na to, kar ga čaka v prihodnosti.

2.5.3 Porterjeva analiza konkurenčnosti panoge

S Porterjevo analizo konkurenčnosti panoge podrobno analiziramo panogo ter nato ocenimo, kakšna je privlačnost za vstop na trg. Model vsebuje pet silnic, ki vplivajo na strukturo panoge (Kos 2007):

- tekmovalnost med obstoječimi podjetji (panožna konkurenca),
- pogajalske moči kupcev,
- pogajalske moči dobaviteljev,
- substituti ter
- vstopne ovire v panogi (potencialna konkurenca).

Mnoga podjetja se za Porterjevo analizo panoge odločijo pri pisanju poslovnega načrta, saj je konkurenca na trgu zelo močna in velikokrat ena poteza konkurenta povzroči reakcijo drugih podjetij, zato je dobro najprej analizirati panogo, da sploh vidimo, kje smo.

2.5.4 Portfeljska analiza

Portfeljska analiza je nastala zaradi povečevanja gospodarske nestabilnosti v okolju. Analiza zahteva, da organizacijo opazujemo kot skupek različnih proizvodov, programskih enot ali programov. Pri tem je naša pozornost usmerjena na poskus optimalne kombinacije, kar pomeni, kako čim bolj optimalno razdeliti sredstva organizacije med programi, enotami in proizvodi ter kako čim uspešneje in učinkovito uresničili smotre organizacije. Pri tej analizi je zelo

pomembno, da organizacija pravilno opredeli programsko enoto in program. Program je proizvod (storitev, izdelek) ali družina proizvodov za ciljno skupino udeležencev (ciljni segment trga). Programska enota mora programu zagotoviti primeren položaj v ciljnih segmentih trga (Biloslavo 2006, 82). S to metode lahko podjetje lažje razvrsti svoje dejavnosti v portfelj ter na podlagi tega odloči, v katero dejavnost bo vlagalo in katero opustilo.

2.5.5 Porterjeva analiza »verige vrednosti«

Pri tej analizi Porter izhaja iz predpostavke, da v podjetju obstajajo osnovne in glavne dejavnosti. Dejavnosti deli po kriteriju za vrednosti proizvoda za kupca. Med osnovne dejavnosti uvršča: notranjo logistiko, proizvodnjo, zunanjo logistiko, trženje in servis. Med pomožne dejavnosti pa uvršča: infrastrukturo podjetja, kadrovska področja, nabavo in razvoj tehnologij. Te dejavnosti so temelj konkurenčne prednosti podjetja. Kako podjetje izvaja posamezne dejavnosti, je odvisno od pravil podjetja. V ospredje postavlja ocenjevanje in analiziranje stroškov izvajanja posamezne dejavnosti in iskanje konkurenčne prednosti (Vila 1997, 244–245, cit. po Porter 1986, 65).

2.5.6 Analiza PEST

Pogosto je v poslovnem načrtu, saj je namenjena vstopu podjetja na tuji trg. Obravnava zunanje makro dejavnike, saj tako spoznamo splošno stabilnost okolja. Področje analize PEST obsega štiri dejavnike (politični, ekonomski, socialni in tehnološki dejavniki), ki vplivajo na oblikovanje odločitev pri poslovanju. S to analizo ugotavljamo, kateri dejavniki iz širšega zunanjega okolja vplivajo na dejavnike iz ožjega okolja podjetja (Kos 2011).

Preglednica 2: Elementi analize PEST

Politični dejavniki	Ekonomski dejavniki
delovno-pravna zakonodaja, omejitve javne porabe, zakoni o varstvu pri delu, volitve, menjave oblasti, spremembe zakonov, ki urejajo področje delovanja organizacije ...	ekonomska rast, razmere na trgu delovne sile, stroški dela, življenjski standard, povpraševanje po izdelkih in storitvah, konkurenca, alternativni viri, razmere na mednarodnem trgu
Socialni dejavniki	Tehnološki dejavniki
populacijski in demografski trendi, pričakovanja zaposlenih, pričakovanja strank, spremembe v življenjskem stilu, vpliv hobijev, družinska struktura, stališča do družbe in do avtoritete	organizacijsko komuniciranje, komuniciranje s strankami, sredstva za raziskave in razvoj novih izdelkov/storitev, alternativni načini zadovoljevanja potreb ...

Vir: Podbregar 2014, 31.

V preglednici smo predstavili vse štiri dejavnike in našteji njihove elemente, ki vplivajo na splošno stabilnost okolja. Pri političnih dejavnikih se obravnavajo pravni in regulacijski

standarde, pri ekonomskih dejavnikih je v ospredju finančno poslovanje, socialni dejavniki obravnavajo socialne, psihološke in kulturne faktorje, pri tehnoloških dejavnikih pa je pomembna tehnološka razvitost.

2.5.7 Analiza SPIN

Analiza SPIN je ena najpogostejših in najbolj popularnih metod. To strateško orodje uporabljamo za celovito analizo notranjega in zunanjega okolja. Znotraj organizacije proučujemo slabosti in prednosti, zunaj organizacije pa nevarnosti in priložnosti. Prednosti in priložnosti nam pomagajo, da dosežemo, ali celo presežemo, zastavljene strateške cilje. Slabosti in nevarnosti nas ovirajo do te mere, da nam lahko poslabšajo ali celo preprečijo možnosti za doseganje strateških ciljev. Na podlagi rezultatov, ki smo jih dobili z analizo SPIN, lahko oblikujemo alternativne strategije za prihodnost (Dimovski 2014, 38–39).

3 PREDSTAVITEV PODJETJA LUKA KOPER, D. D.

V tem poglavju bomo najprej predstavili podjetje, pogledali zgodovino, se dotaknili vizije, poslanstva in strategij podjetja ter na koncu predstavili organigram družbe in vpliv, ki ga ima Luka Koper, d. d. na gospodarstvo.

3.1 Predstavitev podjetja Luke Koper, d. d.

Osnovni podatki (Emigma 2015d):

- ime podjetja: Luka Koper, pristaniški in logistični sistem, delniška družba;
- sedež podjetja: Vojkovo nabrežje 38, 6000 Koper;
- osnovni kapital: 58.420.964,78 EUR;
- matična številka: 5144353;
- dejavnost: promet in skladiščenje;
- predsednik uprave: Dragomir Ketić.

Luka Koper, d. d. je pristaniški in logistični sistem, ki se nahaja v obalno-kraški regiji. Samo pristanišče ima izredno velik vpliv na regijo, saj jo razvija in ji daje pozitiven gospodarski utrip. Sodeluje pri mednarodni blagovni izmenjavi in v mednarodnem poslovanju. Zaposleni v podjetju si prizadevajo za izboljšanje kakovosti življenja v obalni regiji in drugod (Emigma 2015d).

Luka Koper, d. d. se ukvarja s pretovorom in skladiščenjem vseh vrst blaga ter vrsto dopolnilnih storitev na blagu, kar strankam zagotavlja celovito logistično podporo. Za izvajanje osnovne dejavnosti pretovora in skladiščenja ima pristanišče 12 terminalov, ki so organizirani glede na blago, ki ga sprejmejo (Emigma 2015c).

Luka Koper, d. d. ima naslednje terminale (Skupina Luka Koper in Luka Koper, d. d. 2015, 18):

- kontejnerski,
- avtomobilski in ro-ro,
- za generalne tovore,
- za hlajene tovore,
- za les,
- za sipke tovore,
- silos,
- za glinico,
- za razsute tovore,
- za tekoče tovore,
- za živino ter
- potniški terminal.

Vsak terminal ima svoje značilnosti, ki jih določajo za blago specifični delovni proces, tehnološki postopki in tehnologija. Vsi terminali so združeni v šest profitnih centrov. Profitni centri med sabo sodelujejo ter vsem strankam nudijo ogromno različnih storitev (Skupina Luka Koper in Luke Koper, d. d. 2015, 19).

3.2 Zgodovina podjetja

Luka Koper, d. d. je bila ustanovljena 23. 5. 1957. Kmalu po ustanovitvi so privezali že prvo čezoceansko ladjo Gorico, pridobili status prostocarinske cone in dokončali prvi vez. Nekaj let kasneje je pristanišče že dobilo prvo železniško povezavo z zaledjem in kmalu zatem se je pristanišče začelo širiti in začela sta obratovati terminala za naftne derivate in kemikalije ter pojavili so se tudi prvi kontejnerji. Leta 1974 so vzpostavili prvo redno kontejnersko linijo za Sredozemlje. V naslednjih letih so zgradili naslednje terminale: kontejnerski, za razsute tovore, za žito, za fosforjevo kislino, za glinico, za olje in za avtomobile. Leta 1996 so se uradno preimenovali v Luko Koper, d. d. Dve leti kasneje so zgradili terminal za živali in nov center za ravnanje z odpadki, nato pa leto kasneje novo garažno hišo za avtomobile. Nato so intenzivno začeli z gradnjo drugega pomola. Leta 2003 je ladijski tovor prvič presešel 11 milijonov ton blaga. Leto kasneje so preimenovali terminal za razsute tovore v Evropski energetske terminal. Leta 2005 je v pristanišče prišla tudi prva potniška ladja. Dve leti kasneje so v Sežani ustanovili družbo Adria Terminali, d. o. o., ki se ukvarja s suhozemnim terminalom. Isto leto so tudi povečali prvi pomol zaradi kontejnerskega terminala in zgradili novo skladišče za avtomobile. Hčerinska družba Adria Transport d. o. o. je kot prvi zasebni železniški operater začela delovati v Sloveniji, Nemčiji in Avstriji. Leta 2009 so s sosednjimi pristanišči podpisali sporazum o ustanovitvi združenja NAPA (North Adriatic Port Association). V temu združenju sodelujejo naslednja pristanišča: Koper, Rijeka, Trst, Benetke in Ravenna. Leto kasneje so zgradili terminal za alkohole in dve leti kasneje je v pristanišče prispela do sedaj največja kontejnerska ladja Maersk Karlskrona, tega leta pa je odvisna družba Luka Koper INPO d. o. o. začela poglobljati plovno pot v prvi bazen pristanišča. Nato so Luko Koper, d. d. tudi uradno umestili v mediteranski in baltsko-jadranski koridor. Leta 2014 so dobili tudi možnost carinjenja blaga na ladji, kar je ena izmed konkurenčnih prednosti (Emigma 2015e).

Letni tovor se je izredno hitro povečeval in je leta 2014 znašal že 19 milijonov ton blaga. Dosegli so tudi rekord pretovora kontejnerjev, saj so presegli 600.000 TEU (Emigma 2015e).

3.3 Organigram družbe in lastniški deleži

Organizacijska struktura Luke Koper, d. d. je prilagojena njihovim odjemalcem. Vse spremembe v panogi se izražajo v načinu delovanja podjetja, saj podjetje zelo hitro začuti vse spremembe in se mora hitro prilagoditi nanje. Imajo šest profitnih centrov (PC) in v njih opravljajo tudi osnovno dejavnost. Vsak profitni center ima svoje značilnosti, saj je prilagojen

na tovor, ki ga dobi. Vsak profitni center ima svoje značilnosti določene s specifičnimi delovnimi procesi, tehnologijo in tehnološkimi postopki, ki so določeni glede na tovor. Profitni centri imajo poleg uprave družbe in odvisnih družb v pomoč tudi strokovne družbe. Te so organizirane glede na potrebe dejavnosti in poslovske funkcije. V skupino Luka Koper spadajo Luke Koper, d. d., odvisne družbe in skupaj obvladovane in pridružene družbe (Emigma 2015b).

3.4 Poslanstvo, vizija in strategija

Podjetje je lahko uspešno samo, če ima jasno zastavljeno vizijo, poslanstvo in strategijo. Vizija in poslanstvo predstavljata temeljno usmeritev podjetja in pomagata določiti strategijo. Vsak od teh treh pojmov predstavlja jasno podobo o tem, kako naj podjetje ravna, kaj naj počne in kako naj se odzove na dogodke v podjetju in izven njega.

3.4.1 Vizija

Vizija Luke Koper, d. d. se glasi, da želijo postati vodilni logistični center za države srednje in vzhodne Evrope (Emigma 2015c).

Luka Koper, d. d. v pristanišču izvaja pretovorne in skladiščne storitve; to so osnovne dejavnosti transportne logistike. Če želi Luka Koper, d. d. zares uresničiti svojo vizijo, bo morala več delati na tem, da ne bo opravljala samo dejavnosti transportne logistike, ampak tudi dejavnosti in storitve pravega logističnega sistema. Pravi logistični center mora imeti dobro razvito poslovno infrastrukturo, transport in hitro preskrbo trgov (Stare 2015, 26).

Če povzamemo vizijo, lahko rečemo, da če jo želi uresničiti, potem bo potrebno več vlagati v infrastrukturo (drugi tir), ker bodo drugače sosednja pristanišča zavzela vlogo vodilnega pristanišča za srednjo in vzhodno Evropo. Ker Luka Koper, d. d. in sosednja pristanišča še nimajo dobro razvite železniške infrastrukture, jih ne moremo uvrščati pod globalne pristaniške sisteme. Druga stvar, ki se ji bo Luka Koper, d. d. morala posvetiti, so kontejnerska pretovorišča, saj bo, kot kaže, zabojniška tehnologija kmalu obvladovala vse vrste tovorov.

3.4.2 Poslanstvo

Poslanstvo mora slediti viziji in predstavljati njen glavni smoter. Opisuje smisel obstoja ter je osrednji temelj ravnanja podjetja. Poslanstvo opredeljuje tudi odgovornost podjetja do zaposlenih in vodstva. Poslanstvo predstavlja motivacijo, zavedanje in smoter, na katerem gradimo lastno identiteto in pripadnost. Ko poslanstvo sestavljamo, mora biti pozorni na to, da vzpostavimo čvrsto povezanost med zaposlenimi in okoljem (Stare 2015, 21).

V Luki Koper, d. d. se poslanstvo glasi: »Z zanesljivo in razvito pristaniško ponudbo podpiramo globalne logistične rešitve do osrčja Evrope skladno s potrebami gospodarstva in najzahtevnejših kupcev« (Emigma 2015c).

Če povzamemo poslanstvo, ugotovimo, da nimajo opredeljene družbene vloge in ni duhovne koherentnosti med ljudmi, ki so zaposleni v Luki Koper, d. d. Naslednja ugotovitev je, da je njihov smoter prostorsko omejen samo znotraj pristanišča, saj se bodo osredotočili na aktivnosti le v pristanišču.

3.4.3 Poslovna strategija

Luka Koper, d. d. je leta 2015 pripravila novo strategijo, ki sega do leta 2030. Do leta 2020 pričakujejo, da bodo vidni že dobri rezultati.

Luka Koper, d. d. je svojo strategijo usmerila le v pristanišče, kar pomeni, da so osredotočeni le na aktivnosti, ki se bodo dogajale v pristanišču. Pristanišče ostaja večnamensko in v sklopu poslovne strategije imajo namen okrepiti tržni položaj s kontejnerji in avtomobili. Da nameravajo okrepiti tržni položaj s kontejnerji in avtomobili, niti ni tako presenetljivo, saj so v preteklosti pri teh dveh skupinah že dosegli dobre tržne položaje. Pri kontejnerskem prometu je Luka Koper, d. d. za Slovaško in Madžarsko izredno pomembno pristanišče, saj jima prinaša največ tovora izmed pristanišč, poleg tega pa je Luka Koper, d. d. izmed vseh pristanišč v severnem Jadranu vodilno pristanišče. Pri pretovoru avtomobilov je Luka Koper, d. d. drugo pristanišče v Mediteranu (Luka Koper 2015).

V sklopu poslovne strategije so postavili tudi pet strateških usmeritev, da bi lahko sledili viziji in poslanstvu (Luka Koper 2015):

1. »prilagodljiv, sodoben in konkurenčen pristaniški ponudnik,
2. zanesljiv in učinkovit izvajalec kakovostnih pristaniških storitev,
3. dolgoročno stabilen in uspešen poslovni sistem,
4. promotor celovitih logističnih rešitev,
5. skrben institucionalni deležnik trajnostnega razvoja«.

Luka Koper, d. d. posluje v okoliščinah, ki imajo različne specifikacije panoge, zato nameravajo vzdrževati ustrezno ravnotežje med sistemi. Osredotočili so se na štiri sisteme: pristaniškega, logističnega, poslovnega in institucionalnega. V ospredju sta pristaniški in poslovni sistem, vendar bosta oba sodelovala z logističnim in institucionalnim. Glede na ustrezno ravnovesje vseh štirih sistemov bodo strateške prioritete naslednje (Luka Koper 2015):

- tržni potenciali in realizacija (povečanje prometa, več partnerskih odnosov in obvladovanje tržišč),
- operativna učinkovitost (dvig produktivnosti in konkurenčnosti storitev),

- čim bolj učinkovito izrabiti svoje zmogljivosti (pravočasno zagotavljanje nove opreme, infrastrukture ...),
- celovita logistika (vključevanje v celovite produkte),
- poslovni sistem bo moral biti znotraj usklajen, saj bo predstavljal povezavo med osnovno dejavnostjo in podpornimi funkcijami.

Pri poslovni strategiji so pomembni tudi realni strateški cilji, zato smo jih zapisali v preglednico 3.

Preglednica 3: Strateški cilji do leta 2020

STRATEŠKI CILJI	REZULTATI V LETU 2020
Finančni izidi poslovanja	<ul style="list-style-type: none"> – Čisti prihodki od prodaje naj bi znašali 218 mio. € – ROE: 10 % – Nepovratna evropska sredstva naj bi znašala 20 mio. € – EBIDTA marža: 39 %
Tržni vidik	
Letni pretovor	<ul style="list-style-type: none"> – 24,3 mio. ton, – 1mioTEU, – 850.000 vozil, – 70.000 potnikov, – 1 mio. dodatnega polnjenja/ praznjenja kontejnerjev
Oblikovanje ponudbe na trgu	<ul style="list-style-type: none"> – preseči 35 % delež kontejnerskega prometa v severnem Jadranu, – ohraniti vodilno mesto na avstrijskih, madžarskih in slovaških trgih, – pridobiti položaj vodilnega pristanišča za avtomobile v Mediteranu
Pristaniški vidik	
Nova skladišča	<ul style="list-style-type: none"> – 10.000 novih parkirnih mest za avtomobile, – vsaj 10.000 m² novih zaprtih skladiščnih površin in rezervoarjev JET
Nova privezna mesta	<ul style="list-style-type: none"> – obnova vsaj enega priveza v bazenu 2, – dodatna infrastruktura za Ro-Ro promet v bazenu 3 ter istočasni privez dveh ladij matic za kontejnerski promet
Boljši cestni dostop	<ul style="list-style-type: none"> – nov vhod za povečanje pretočnosti pristanišča
Nove tirne kapacitete	<ul style="list-style-type: none"> – 7 km novih tirnih kapacitet znotraj pristanišča
Čim bolj izkoristiti enotirno železniško progo	<ul style="list-style-type: none"> – dnevno okoli 82 tovornih vlakov

Vir: Luka Koper 2015.

Strateški cilji temeljijo na pristaniškem sistemu, saj so vse aktivnosti usmerjene na trg in pravočasno zagotavljanje zmogljivosti (Luka Koper 2015).

3.4.4 Vpliv pristanišča na gospodarstvo in družbo

Luka Koper, d. d. ima izredno velik vpliv na slovensko gospodarstvo in družbo. S svojim delovanjem ne vpliva samo na slovensko gospodarstvo, temveč tudi na logistiko v tem delu Evrope. Ljubljanska ekonomska fakulteta je naredila študijo, v kateri je izračunala, koliko naša država in gospodarstvo zaslužita na vsako tono, ki jo pretovorijo v Luki Koper, d. d. Izračunali so, da gospodarstvo in država zaslužita 41,6 evrov. Pri pretovoru iz leta 2003 so izračunali 750 milijonov evrov, če zraven prištejemo še prihodke Luke Koper, d. d., pa 900 milijonov evrov. Če bi imeli bolj zmogljivo železniško povezavo z zaledjem, bi v naslednjih desetih letih prihodki narastli na 1,5 milijarde evrov, saj bi se pretovor na račun boljše železniške zmogljivosti povečal najmanj za polovico (zabojniki). S tem, ko bi se tovor povečal, bi nastajala tudi nova delovna mesta (Stare 2015, 15).

Luka Koper, d. d. je pretovorna postaja in predstavlja gospodarski in socialni napredek države in gospodarstva. Če bi Luka Koper, d. d. postala logistični center ter bi imela naložbe in severno jadranski transportni sistem, s katerim bi upravljala ter usmerjala blago v strateški smeri, potem bi za naše gospodarstvo postala izjemnega pomena. Vendar delo v logističnem distribucijskem centru poteka drugače, saj je drugačen odnos do prostora, blaga, trgov in strank (Stare 2015, 15).

Če želimo, da Luka Koper, d. d. postane logistični sistem, potrebuje močno razvito poslovno infrastrukturo (blagovna borza, poslovne storitve, predstavništva, banke, razvite informacijske storitve in zavarovalnice). Pomembno je tudi, da pristanišče sodeluje s krajem, lokalno skupnostjo in drugimi gospodarskimi družbami ter da se razvija usklajeno z njimi in se med sabo dopolnjujejo preko dejavnosti (Stare 2015, 15).

Koristi Luke Koper ima tudi javni in storitveni sektor, saj dejavnosti, ki so povezane s pristaniščem, prinašajo trajnejša delovna mesta, davke in prispevke ter stabilno raven potrošnje (Stare 2015, 16).

4 STRATEŠKE USMERITVE NA PRIMERU PODJETJA LUKE KOPER, D. D.

V tem poglavju bomo podrobno opisali analizo SPIN in Porterjevo analizo panoge na podlagi strokovne literature in njuno uporabo na primeru izbranega podjetja – Luke Koper, d. d.

4.1 Porterjeva analiza konkurenčnosti panoge

Imenujemo jo tudi model petih silnic. S to analizo lahko podjetje podrobno analizira svojo panogo ter oceni stopnjo privlačnosti za vstop vanjo. Privlačnost panoge po Porterju določajo naslednji dejavniki (Kos 2007):

- tekmovalnost med obstoječimi podjetji (panožna konkurenca),
- pogajalske moči kupcev,
- pogajalske moči dobaviteljev,
- substituti ter
- vstopne ovire v panogi (potencialna konkurenca).

Ko se lotimo Porterjeve analize panoge, moramo najprej definirati panogo. Luka Koper, d. d. je pristaniški in logistični sistem, ki se ukvarja s pretovorom in skladiščenjem storitev za vse vrste blaga. Poleg pretovora in skladiščenja ponujajo še dodatne storitve na blagu. Dejavnost izvajajo v šestih profitnih centrih, ki so strokovno organizirani glede na vrsto blaga (Emigma 2015c). Panogo Luke Koper, d. d. predstavlja trg, na katerem delujejo neposredno konkurenčna pristanišča in logistični centri. Največja konkurenca Luke Koper so italijanska (Trst, Verona) in hrvaška (Rijeka) pristanišča, ki delujejo v severnem in srednjem Jadranu.

Najprej bomo opredelili pomembnost vseh petih silnic za panogo ter jih na koncu ocenili. Na podlagi tega bomo videli, v kolikšni meri je panoga privlačna za pristanišča.

4.1.1 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji

Tekmovalnost med obstoječimi podjetji je prva silnica, ki jo bomo omenili. Elementi, ki določajo stopnjo tekmovalnosti, so (Kos 2007):

- *število podjetij v panogi*: vsako podjetje si želi biti vodilno v panogi, zato je tekmovalnost med podjetji ogromna, še posebej, če veliko podjetij tekmuje za enake vire in kupce ter imajo podoben tržni delež;
- *stopnja rasti panoge*: če panoga raste hitro, potem podjetja hitro ustvarjajo dobiček, saj zelo hitro pridobivajo nove kupce ter jim ni potrebno toliko tekmovati med sabo; če pa panoga raste počasi, potem je tekmovalnost velika, saj ne dobijo tako hitro novih kupcev in hitrega povečanja dobička;
- *fiksni stroški*: če ima podjetje visoke fiksne stroške, potem mora prodati ogromno proizvodov in s tem se v panogi poveča tekmovalnost med podjetji;

- *stroški zalog in trajnost blaga*: podjetje, ki ima visoke stroške zalog in blago, ki je hitro pokvarljivo, mora to čim prej prodati; na tak način se poveča stopnja tekmovalnosti med podjetji, še posebno, če je takšnih podjetij več v panogi;
- *stroški menjave proizvoda*: če potencialni kupec brez problema lahko menja med enim in drugim ponudnikom, je tekmovalnost med podjetji velika, saj vsako podjetje želi ohraniti čim več kupcev;
- *nizka diferenciacija*: če so si proizvodi med sabo zelo podobni, potem med njimi ni bistvenih razlik, zato se je toliko bolj potrebno boriti za nove odjemalce;
- *velikost deležev*: če podjetje izgublja svoj tržni delež na trgu ali če je na dobri poti, da zavzame nov delež, potem je tekmovalnost velika;
- *izstopne ovire*: visoke ovire prisilijo podjetje, da ostane v panogi, tudi če ne doseže zelenega dobička, in s tem se poveča tudi rivalstvo v panogi;
- *raznolikost konkurentov*: ker vsi konkurenti ne prihajajo iz ene države, ampak iz celega sveta, je raznolikost konkurentov ogromna; razlikujejo se po svoji zgodovini, filozofiji in kulturi, zato obstaja velika možnost, da bodo nekateri poslovali nepredvidljivo; kot nepredvidljivo mislimo, da bodo naredili kakšno napako ali pa presenetili konkurenco, zato je v panogi tekmovalnost velika;
- *nasičenost panoge*: če panoga raste izredno hitro, s tem privablja nove konkurente, saj se povečujeta dobava in proizvodnja, vendar, ko se rast panoge upočasni, pride do povečane tekmovalnosti in velikokrat propade kakšno podjetje; panoga se največkrat upočasni zato, ker je preveč nasičena s konkurenti;
- *omejitve zmogljivosti*: v določenih panogah nekatera podjetja povečujejo svojo proizvodnjo in s tem imajo nižje cene; s tem, ko povečujejo svojo proizvodnjo, ni več enakovrednega položaja med ponudbo in povpraševanjem; s tem, ko imajo podjetja nižje cene, imajo tudi nižji dobiček in posledica tega je, da raje gredo iz panoge; ko podjetja zapustijo panogo, priložnost vidijo druga podjetja in gredo v isto panogo in zvišajo svoje cene.

Ta silnica je pogosto najmočnejša v panogi, zato bomo pogledali, med katerimi dejavniki podjetja najpogosteje tekmujejo med sabo (Kos 2007):

- med cenami storitev,
- med kakovostnimi storitvami,
- pri celotnosti storitve,
- pri pomoči strankam in dodatnih storitvah,
- pri garancijah,
- pri trženju in prodaji,
- pri distribucijski mreži ter
- med novostmi pri proizvodni in pri poslovnem modelu.

V empiričnem delu se bomo osredotočili na naslednje dejavnike: število podjetij v panogi, stopnja rasti panoge, stopnja koncentracije ponudnikov, presežne zmogljivosti, pomen panoge za pristanišča in na izstopne ovire.

a) Število podjetij v panogi

Največja konkurenca Luke Koper, d. d. je v sosednjih pristaniščih, zlasti italijanskih in hrvaških (Trst, Benetke, Rijeka ...). Luka Koper, d. d. je s sosednjimi pristanišči v konkurenčni tekmi za vodilno pristanišče v jadranskem, mediteranskem, evropskem in globalnem pristaniškem svetu. Vendar bo potrebno, če želi Luka Koper, d. d. postati vodilno pristanišče na tem področju, vzpostaviti sodobno prometno povezavo s pomembnimi zalednimi trgi v srednji in vzhodni Evropi.

Vsem severno jadranskim pristaniščem je skupno, da imajo slabo razvito železniško infrastrukturo. Severni Jadran pa predstavlja velike potenciale za razvoj logistike in pomorskega prometa, saj naj bi se trgovska dejavnost iz zahodnih trgov Evrope selila na nove vzhodne trge. Torej bo tisto pristanišče, ki bo prvo naredilo dobro železniško povezavo z zalednimi trgi, postalo vodilno pristanišče za vzhodni del Evrope. Vsako pristanišče mora imeti sodobno železniško povezavo, če se želi razvijati, saj če pristanišče nima dobre železniške povezave, ni zanimivo za trgovsko dejavnost (Stare 2015, 46).

b) Stopnja rasti panoge

Stopnja rasti panoge je v zadnjem obdobju zelo v porastu zaradi rasti povpraševanja na Daljnem vzhodu (kontejnerji). Prva večja rast panoge v Evropi se je začela z Evropsko unijo (EU). Prednosti EU so, da naraščajo mednarodne izmenjave in je povečano sodelovanje s sredozemskimi državami. Ravno zaradi EU so države z Daljnega vzhoda videle svojo priložnost v Evropi in se začele zanjo zanimati. Zaenkrat Daljni vzhod sodeluje z največjimi evropskimi pristanišči Rotterdam in Hamburg, kjer že imajo utečene transportne poti. Vendar so severno jadranska pristanišča tem državam za zdaj še neprepoznave, vključno z Luko Koper, d. d.

c) Stopnja koncentracije ponudnikov

Ko ocenjujemo stopnjo koncentracije ponudnikov, lahko rečemo, da so direktna konkurenca Luke Koper, d. d. sosednja italijanska in hrvaška pristanišča ter severno evropska pristanišča. Ta so velika konkurenca Luki Koper d. d. za trge srednje Evrope, medtem ko sosednja pristanišča z našim med sabo vsakodnevno tekmujejo. Torej je stopnja koncentracije ponudnikov velika.

d) Presežne zmogljivosti v panogi

Pristanišča se zaradi hitrih dinamičnih sprememb v okolju spreminjajo znotraj, prav tako pa so prisiljena predvidevati, kaj se bo zgodilo na trgu (rast panoge, investiranje v povečanje

zmogljivosti). Luka Koper, d. d. dobro predvideva rast panoge, medtem ko so pri investiranju v nove zmogljivosti zaostali, saj imajo prostor 80 % zaseden ter blaga ne morejo skoraj nikamor več odlagati. Zaradi tega so nastale presežne zmogljivosti.

e) Pomen panoge za konkurente

Za konkurente Luke Koper, d. d. je panoga zelo pomembna, ne samo za pristanišča, ampak tudi za države. Ogromni pretok blaga poteka preko pristanišč, odpira se več delovnih mest in tudi več denarja prihaja v države. Zato je panoga izredno pomembna.

f) Izstopne ovire

Večjih izstopnih ovir ni, razen kakšna koncesijska pogodba z lastnikom infrastrukture.

Če povzamemo vse skupaj, lahko rečemo, da je rivalstvo v panogi veliko, saj pristanišča med sabo tekmujejo in spremljajo, kaj počne drugo pristanišče.

4.1.2 Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč kupcev je drugi element, ki ga bomo omenili. Če imajo kupci veliko moč, potem smo na trgu, ki mu pravimo monopsom. V monopsumu je ogromno število prodajalcev in samo en kupec. V teh razmerah ima kupec veliko moč, saj sam določa ceno, medtem ko prodajalci nimajo moči, da bi se pogajali s kupcem (Kos 2007).

Kupci imajo pogajalsko moč, kadar (Kos 2007):

- imamo malo kupcev, ki imajo velik delež povpraševanja na trgu;
- nekaj kupcev kupi skoraj ves del proizvedenega v panogi;
- imajo dobro organizirane izdelke, glede na standarde, ki so določeni;
- imajo kupci možnost, da sami proizvedejo svoj izdelek;
- so kupci občutljivi na ceno, saj imajo nizke dobičke;
- so kupci obveščeni o cenah, dobaviteljskih stroških in povpraševanju.

Pri ocenjevanju pogajalske moči kupcev smo pozorni na (Kos 2007):

- možnost pogajalskih pristopov;
- količino kupljenega tovara od kupcev;
- informacije, ki jih imajo kupci;
- moč blagovnih znamk;
- odziv kupcev, ko se cena spremeni;
- razliko med proizvodi;
- če imamo malo kupcev, bodo imeli veliko moč;
- obstoječe nadomestne proizvode (substitute);
- možnost, da se naročila s strani kupca zmanjšajo;

- možnost, da kupec odpre svoj lastni obrat.

Pogajalska moč kupcev je v prekladalni panogi zelo velika zaradi velike konkurence med pristanišči. Luka Koper, d. d. ima največjo konkurenco v severnem Jadranu in tudi v severnoevropskih pristaniščih. Kupci niso odvisni od pristanišč, ampak si lahko sami izberejo ponudnika, ki jim najbolj ustreza. Cenovne razlike med ponudniki so majhne, zato se kupci odločajo po dejavnikih, ki velikokrat niso odvisni od pristanišč. Kupci so največkrat pozorni na logistične verige, cene železniških in kopenskih prevozov in na infrastrukturne povezave. Ogromno kupcev ima možnost, da svoje blago pelje po različnih poteh, zaradi zanesljivega transporta. Torej, če povzamemo, je Luka Koper, d. d. konstantno v boju z drugimi pristanišči, zaradi kupcev. S sosednjimi pristanišči ima velikokrat enake kupce, zato je pomembno, da jih obdrži.

V nadaljevanju bomo predstavili naslednje dejavnike pogajalske moči kupcev: obseg nakupov, relativni stroški kupca ob zamenjavi dobavitelja, sposobnost integriranja nazaj, pomen nabavne cene za kupca in moč blagovne znamke.

a) Obseg nakupov

Kupci, ki so redne stranke in redno kupujejo velike količine, imajo veliko pogajalsko moč ter veliko prednost pred drugimi kupci. Če pristanišče izgubi redno stranko, na dolgi rok to pomeni upad prihodka, zato je dobro imeti kupce, ki so redne stranke. Čeprav sami določajo ceno, se na dolgi rok izplača in prinaša dobiček.

b) Relativni stroški kupca ob zamenjavi dobavitelja

Stroški večinoma niso visoki, zato se kupci pogosto odločajo za zamenjavo dobavitelja. To za kupca pomeni, da bo logistična pot čisto drugačna, kot je bila do sedaj, saj je od posameznega pristanišča odvisno, kakšne logistične poti ima razvite.

c) Sposobnost integriranja nazaj

Država ima v lasti večinski delež pristanišč, zato je možnost, da bi kupec prevzel pristanišče, zelo majhna.

d) Pomen nabavne cene za kupca

Cena pristaniške storitve je za kupca majhen strošek, če med sabo sešteje vse stroške. Vendar so kupci vseeno pozorni na ceno, saj se spopadajo z veliko konkurenco na svojem trgu, zlasti v avtomobilski industriji, ter zaradi tega večjo pozornost namenijo ceni pristaniške storitve.

e) Moč blagovne znamke

Tisti kupec, ki ima svetovno znano blagovno znamko, ima veliko pogajalsko moč, saj mu drugi z neznanimi blagovnimi znamkami težko sledijo.

Kupci imajo veliko pogajalsko moč, saj je konkurenca v prekladni panogi velika, kar pomeni, da je zelo težko dobiti nove kupce.

4.1.3 Pogajalska moč dobaviteljev

Naslednji element je pogajalska moč dobaviteljev. Proizvodna podjetja potrebujejo za izdelavo lastnih proizvodov material, specializirane delavce in druge stvari, ki so pomembne, da naredijo proizvod. Ker za izdelavo proizvodov material potrebujejo, potrebujejo tudi dobavitelje. Vendar če imajo dobavitelji veliko pogajalsko moč, potem zelo vplivajo na cene materialov, saj oni določijo ceno (Kos 2007).

Dobavitelj ima veliko pogajalsko moč, če (Kos 2007):

- oblikuje svoje distribucijske kanale;
- je v panogi veliko podjetij in malo dobaviteljev – potem dobavitelj nadzoruje panogo;
- podjetja želijo menjati dobavitelja in so pri tem stroški zelo veliki;
- ne obstajajo nobeni podobni proizvodi, kot jih ima dobavitelj;
- ima panoga majhen delež v skupni prodaji dobavitelja.

Ko ocenjujemo pogajalsko moč dobaviteljev, smo pozorni na (Kos 2007):

- prevladujoč položaj dobavitelja,
- količine nakupa,
- kapital,
- dostopnost nadomestnih proizvodov,
- prodajno ceno in različnost proizvoda dobavitelja od drugih,
- stroške menjave dobavitelja,
- možnost, da dobavitelj prevzame storitev.

Pogajalska moč dobaviteljev je izredno visoka – s tem mislimo na ladjarje in železnice – medtem ko imajo ostali dobavitelji nižjo pogajalsko moč. Zlasti železnice postajajo čedalje bolj pomembne, saj predstavljajo pomembno povezavo z zalednimi trgi in se pojavljajo v monopolističnem položaju. To pomeni, da so edini ponudnik na trgu in določajo ceno.

Pri ocenjevanju moči dobaviteljev se bomo osredotočili na: stroške spreminjanja dobaviteljev, koncentracijo dobaviteljev in pomen obsega dobav za dobavitelja.

a) Stroški spreminjanja dobaviteljev

Stroški so izredno majhni, zato se dobavitelj velikokrat menja. V Luki Koper, d. d. vsako leto opravijo ocenjevanje dobaviteljev na podlagi določenih kriterijev in s tistimi, s katerimi niso zadovoljni, ne sodelujejo več. V samem pristanišču dajejo prednost tistim dobaviteljem, ki poslujejo po standardih vodenja in izpolnjujejo zahteve varstva pri delu.

b) Koncentracija dobaviteljev

V panogi Luke Koper, d. d. obstaja ogromno število dobaviteljev. Največ se jih pojavlja pri vzdrževanju opreme, špediciji in gradbenih storitvah. Vendar obstaja tudi izjema, kjer je samo en dobavitelj – železniški prevozi; to pomeni, da se pojavlja v monopolističnem položaju. To pomeni, da imajo železnice veliko pogajalsko moč proti ostalim.

c) Pomen obsega dobav za dobavitelja

Luka Koper, d. d. je izrednega pomena za dobavitelje, ki delujejo na njenem območju (železniški prevozi, ladijski agentje, dobavitelji prevoznih sredstev), saj jim samo Luka Koper, d. d. služi kot dobavitelj. Določenim dobaviteljem, ki z Luko Koper, d. d. sodelujejo že dolgo, pa pristanišče služi kot pomemben poslovni partner (gradbena podjetja).

Če povzamemo ta dejavniki, ugotovimo, da je pogajalska moč dobaviteljev nizka; izjema so dobavitelji železniških prevozov.

4.1.4 Substituti

Naslednji element, ki ga bomo omenili, je substitut. Ta predstavlja proizvode ali storitve, ki zadovoljujejo enako potrebo kot tisti proizvodi ali storitve, ki so v panogi. Podjetja med sabo tekmujejo s podjetji, ki ponujajo podobne proizvode ali storitve. Za substitute se nekako pričakuje, da bo prišlo do spremembe cene in s tem, ko podjetje, ki ponuja substitut, spremeni ceno, ogrozi primarno podjetje. Tudi primarno podjetje mora spremeniti ceno, saj se bodo v nasprotnem primeru potrošniki zagotovo odločili za substitut, ker bo cenovno bolj ugoden. Substituti torej na nek način določajo maksimalne cene proizvodov (Kos 2007).

Pri ocenjevanju substitutov smo pozorni na naslednje tri dejavnike (Kos 2007):

- stroški zamenjave dobavitelja,
- če kupce pritegne en izdelek,
- cene substitutnih rešitev.

V prekladalni panogi ni substitutov, zato ni nevarnosti.

4.1.5 Vstopne ovire v panogo

Zadnji element, ki ga bomo omenili, so vstopne ovire (potencialna konkurenca). Te določajo, koliko konkurence bo v določeni panogi. Obstoječa podjetja v panogi si želijo ustvariti čim več dobička, zato želijo, da so vstopne ovire za nova podjetja čim večje, da ne vstopajo v panogo. Če gledamo z vidika strateškega managementa, so vstopne ovire dober način, da ustvarjamo konkurenčno prednost (Kos 2007).

Viri vstopnih ovir so (Kos 2007):

- **Zakonodaja:** Določene panoge nadzira država, saj ima lastne interese. Običajno se pri takšnih ovirah oblikujejo monopoli, kar pomeni, da so vstopne ovire za podjetja izredno visoke.
- **Intelektualna lastnina:** Če ima katero od podjetij patent, ki omogoča zaščito izuma, je to vstopna ovira za druge konkurente.
- **Sredstva, potrebna za vstop v panogo:** V določenih panogah nova podjetja potrebujejo specializirana sredstva (proizvodnja). Specializirana sredstva nova podjetja težko dobijo, zato morajo pred vstopom v panogo dobro razmisliti, ali imajo poznanstva na trgu oziroma kako bodo prišli do ustreznih sredstev.
- **Ekonomija obsega:** Če je potrebno doseči določeno ekonomijo obsega, se nova podjetja ne odločijo za vstop v panogo.
- **Razlika med proizvodi:** Če so v panogi blagovne znamke, ki so zelo priznane, nova podjetja težko dobijo odjemalce, saj mnogi odjemalci dajejo prednost močnim blagovnim znamkam, ker jih poznajo in vedo, kaj lahko pričakujejo od njih.
- **Kapital:** Nova podjetja si pri vstopu v panogo zelo težko privoščijo velike količine kapitala vložiti v investicije, za katere ni nujno, da se jim bodo izplačale.
- **Dostop do prodajnih poti:** Podjetja, ki so že dolgo v panogi, imajo zelo dobro razvite prodajne poti in veliko dobaviteljev, s katerimi dolgoročno sodelujejo, zato imajo nova podjetja velikokrat problem, ko iščejo dobavitelja, saj morajo tega prepričati, da prekine sodelovanje s podjetjem, ki je stari znanec v panogi.

Vstop v panogo za nova podjetja je lahek, če podjetja v panogi lahko hitro pridejo do tehnologije, če ni veliko močnih blagovnih znamk, ni velikih finančnih vložkov in lahko hitro dostopajo do distribucijskih kanalov (Kos 2007).

Izhod iz panoge je lahek, če lahko podjetja prodajo svoja sredstva, so nizki izhodni stroški in če pri poslovanju niso odvisni od drugih podjetij (Kos 2007).

a) *Ovire, ki jih postavi država*

Tem težavam pravimo zakonodajne težave, v mislih imamo zemljišče, ki je v lasti države. Država podeljuje koncesijo za upravljanje z infrastrukturo, vendar ima pri tem določene kriterije in izbere najboljšega ponudnika.

b) Sredstva, potrebna za vstop v panogo

Poleg začetnega kapitala moramo imeti tudi ljudi z ustreznimi izkušnjami in znanji. Tudi če ima podjetje na začetku dovolj začetnega kapitala, mu brez ustreznih ljudi na dolgi rok ne bo uspelo zaradi pomanjkanja izkušenj. Začetnega kapitala morajo imeti dovolj, da zgradijo ustrezno infrastrukturo, za nakup opreme in izgradnjo skladišč.

c) Ekonomija obsega

Je izredno pomembna, saj pomeni, da je fiksne stroške mogoče razpršiti na večjo količino proizvodnje. To pomeni, da če se ekonomija obsega povečuje, se ustvarja močan logistični center, ki lahko uspešno konkurira večjim močnejšim pristaniščem.

d) Diferenciacija proizvodov (blagovna znamka)

Tisto pristanišče, ki je dlje časa na trgu, ima prednost pred tistim, ki je na začetku, saj ima tradicijo in poznano ime. V panogi so pomembne hitrost, zanesljivost, točnost in učinkovitost, zato se kupci in dobavitelji raje odločijo za tistega, ki ima tradicijo.

e) Zahteve po kapitalu

Vsako podjetje, ki gre v panogo, mora imeti veliko začetnega kapitala, saj drugače ne more zgraditi infrastrukture (železniške in cestne) ter kupiti osnovne opreme (dvigala, stroji ...).

f) Dostop do prodajnih poti

Načrtovanje prodajnih poti je dolgotrajen proces, zato ga je treba imeti že v mislih pri načrtovanju vstopa v panogo.

Ovire so velike, saj podjetja potrebujejo ogromno začetnega kapitala, več časa, da ustvarijo svojo blagovno znamko in pridobijo kupce.

Če povzamemo, lahko rečemo, da je panoga srednje privlačna, saj je v njej ogromno rivalstva, vstopne ovire za nove konkurente so visoke, kupci imajo veliko pogajalsko moč in država postavlja visoke vstopne ovire (zakonodaja).

4.2 Analiza SPIN

Vsaka organizacija mora dobro vedeti, kje v primerjavi s konkurenco se nahaja na posameznem področju, zato je analiza SPIN pomembna. To orodje nam pomaga pri analiziranju notranjih slabosti in prednosti organizacije ter pri analiziranju zunanjih nevarnosti in priložnosti v okolju. Pri notranjih prednostih organizacije so nastale skupine vrednot, veččin, struktur, sistemov, tehnologij in usmeritev, ki naj bi na trgu predstavljale trajnejšo konkurenčno prednost. Notranje slabosti imajo iste skupine, ki na trgu onemogočajo izvajanje strategij, s katerimi bi lahko

izkoristili priložnosti na trgu (Biloslavo 2006, 72–73). Ko omenjamo zunanje nevarnosti, mislimo na konkurenco in druge dejavnike, ki nam pretijo iz zunanjega okolja. Torej, s to analizo lahko v podjetju najdemo vire, ki jih je treba izkoristiti.

Čeprav je analiza SPIN nastala že pred desetletji, je danes še vedno zelo priljubljena. To orodje je še vedno v uporabi za razvojno ocenjevanje podjetij. Slišali smo že ogromno kritik, saj mnogi menijo, da je preprosta za uporabo in jo uporabljajo preveč površno.

4.2.1 Prednosti

Kot smo že omenili, so notranje prednosti pozitivni vidiki na določenem področju v podjetju. Spodnja preglednica navaja notranje prednosti Luke Koper, d. d.

Preglednica 4: Prednosti Luke Koper, d. d.

PREDNOSTI
– stabilen finančni položaj
– uspešno poslovanje
– obvladovanje slovenskega prostora
– motiviran kader
– 12 terminalov, ki so specializirani za različno blago
– ponujanje kakovostnih storitev za kupce
– transportna pot preko Kopra postaja čedalje bolj uveljavljena

Vir: Uprava Luke Koper d. d. 2006.

Stabilen finančni položaj: Kaže se v tem, da je luka v primerjavi z letom 2014 v mnogih elementih povečala svoj delež. Luka Koper, d. d. je imela leta 2015 184,3 milijona evrov prihodkov od prodaje. To pomeni, da so glede na prejšnje leto čiste prihodke od prodaje povečali za 13 %. Čisti poslovni izid je znašal 32,4 milijonov evrov, kar je za 11 % več kot leta 2014 (Skupina Luka Koper in Luka Koper, d.d. 2015, 5, 75).

Uspešno poslovanje: Ladijski pretovor je leta 2015 znašal 20,7 milijonov ton blaga, kar je v primerjavi z letom 2014 kar 9 % več. Tudi na kontejnerskem, avtomobilskem in RO-RO terminalu so dosegli rekorden pretovor. Kontejnerski terminal je dosegel 791 tisoč TEU, RO-RO in avtomobilski terminal sta pretovorila 607.000 vozil, terminal za sipke tovore pa 0,8 milijonov ton soje (Skupina Luka Koper in Luka Koper, d.d. 2015, 4).

Obvladovanje slovenskega prostora: S tem mislimo na to, da je Luka Koper, d. d. edino slovensko pristanišče ter v slovenskem prostoru obvladuje vse transportne poti (železniške, cestne, morske ...).

Motiviran kader: V Luki Koper, d. d. se zavedajo, da je motiviran in usposobljen kader ključ do uspeha in za uresničevanje njihovih razvojnih ciljev. V Luki Koper, d. d. namenjajo posebno

pozornost izobraževanju, razvoju in motiviranju zaposlenih. Zaposleni s svojim znanjem, energijo in delovno vnemo soustvarjajo prihodnost družbe (Skupina Luka Koper in Luka Koper 2015, 146). V letu 2015 so izobraževanju v povprečju namenili 14 ur na zaposlenega in 24 zaposlenim financirali študij (Skupina Luka Koper in Luka Koper,d.d. 2015, 150).



Slika 1: Povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega

Vir: Skupina Luka Koper in Luka Koper,d.d. 2015, 150.

Dvanajst terminalov, ki so specializirani za različno blago: v Luki Koper, d. d. je 12 specializiranih terminalov, ki so povezani v šest profitnih centrov. Ti so organizirani glede na blago. Vsak profitni center ima svoje značilnosti, ki jih določajo posebna pravila in delovni procesi. To pomeni, da ponujajo hitre storitve in vse z enega mesta z največjo kakovostjo ter kupcem ni potrebno iti drugam, saj tu dobijo vse.

Ponujanje kakovostnih storitev za kupce: v pristanišču ogromno pozornosti namenijo kakovostni storitve, saj so vse aktivnosti usmerjene v prepoznavanje potreb in zahtev kupcev. Pomagajo si tudi s certifikati in standardi kakovosti (Emigma 2015a).

Transportna pot preko Kopra postaja čedalje bolj uveljavljena: naše pristanišče se čedalje bolj uveljavlja in ogromno odjemalcev se odloči zanj. Luka Koper ima veliko verigo pomembnih zalednih trgov: Avstrija, Madžarska, Češka, Slovaška, Romunija, Nemčija (zvezna dežela Bavarska) in Poljska. Luka Koper, d. d. že dolgo posluje s Slovaško, ko pa se je začela hitra rast gospodarstva, so utrdili prepoznavnost južne transportne poti preko kopskega pristanišča (Petrov 2014).

4.2.2 Slabosti

Slabosti so negativen notranji dejavnik, ki organizaciji onemogoča možnosti za doseg strateških ciljev.

Preglednica 5: Slabosti Luke Koper, d. d.

SLABOSTI

- odvisnost od drugih zunanjih izvajalcev
 - omejene možnosti širitve pristaniških zmogljivosti
 - neprepoznavnost na določenih ciljnih tržiščih
 - drugi tir
 - vedno večje zahteve kupcev (hitro zapolnijo skladiščne zmogljivosti) in hitra rast tržnih potencialov
 - potrebe po velikih investicijskih vlaganjih
-

Vir: Uprava Luke Koper d. d. 2006.

Odvisnost od zunanjih izvajalcev: znotraj pristanišča deluje ogromno zunanjih izvajalcev in podizvajalcev luškega transporta, ki delujejo kot zasebna podjetja. Takšnih podjetij naj bi bilo okrog 43. Takšen način delovanja znotraj pristanišča, dolgoročno ne prinaša dobrih rezultatov. Ko se začenejo problemi s katerim od zunanjih izvajalcev in če ta ne želi sodelovati skladno s pristaniščem, potem se dejavnost, ki jo opravlja zunanji izvajalec, zaustavi ter je kar nekaj časa potrebno čakati na novega zunanjega izvajalca. Če se ena dejavnost zaustavi, potem gredo odjemalci raje drugam, saj ne dobijo vsega na enem mestu. Po statistiki naj bi Luka Koper privarčevala 12 milijonov evrov na leto pri delovni sili, če najame zunanje izvajalce.

Neprepoznavnost na določenih ciljnih tržiščih – na Daljnem vzhodu in v Indiji. Zaradi vse večjega gospodarskega pomena in vedno večjega povpraševanja po blagovni menjavi z Evropo bo morala Luka Koper, d. d. več pozornosti nameniti promociji svojega pristanišča ter se povezati s katero od držav Daljnega vzhoda. Luko Koper, d. d. zelo slabo poznajo izven Evropske unije, saj je majhno pristanišče in se zaradi tega druge države ne odločijo za sodelovanje z njo.

Drugi tir: v Luki Koper, d. d. se zelo dobro zavedajo, da če se ne bodo na področju železniškega prometa kmalu našle ustrezne rešitve, bodo posledice zelo hude ter lahko dolgoročno zaznamujejo delovanje pristaniške dejavnosti (Skupina Luka Koper in Luka Koper, d. d. 2015, 22).

Omejene možnosti širitve pristaniških zmogljivosti: pristanišče se ne more širiti, razen v morje, saj v zaledju meji na Koper in Ankaran. Največji problem je, da so skladiščne in pretovorne kapacitete na meji zmogljivosti, saj je prostor 80 % zaseden.

Vedno večje zahteve kupcev (hitro zapolnijo skladiščne zmogljivosti) in hitra rast tržnih potencialov: že v prejšnji točki smo omenili, da je skoraj ves prostor zaseden ter da imajo ogromen problem glede tega, kam bodo v prihodnosti odlagali tovor. Vendar so želje kupcev čedalje večje in zahtevajo za isto ceno še več, kar pomeni, da bodo v Luki Koper, d. d. morali najti rešitev, kako povečati skladiščne kapacitete.

Potrebe po velikih investicijskih vlaganjih: v pristanišču bodo morali začeti vlagati v svojo infrastrukturo, saj drugače ne bodo sledili svoji razvojni viziji. Če želijo postati pravi logistični center, morajo še veliko stvari narediti glede investicijskih vlaganj, ker jih bo drugače konkurenca prehitela (železniške povezave).

4.2.3 Priložnosti

Priložnosti so pozitivni zunanji vidik iz okolja, ki organizaciji pomagajo pri doseganju strateških ciljev.

Preglednica 6: Priložnosti Luke Koper, d. d.

PRILOŽNOSTI

- dobra geografska lega (ob zanimivih in razvijajočih se tržiščih)
 - rast mednarodne blagovne menjave
 - sodelovanje s sosednjimi pristanišči
 - stabilna pristaniška dejavnost
-

Vir: Uprava Luke Koper d. d. 2006.

Dobra geografska lega: S tem mislimo, da je geografsko umeščena tako, da predstavlja najbližjo povezavo Srednje in Vzhodne Evrope s Sredozemljem. Ključni blagovni toki prihajajo v pristanišče preko Gibraltarske ožine in Sueškega prekopa (Stare 2015, 33).

Rast mednarodne blagovne znamke: v zadnjem času se je rast mednarodne blagovne menjave in pretovora izredno povečala, zlasti pretovor zabojnikov v svetovnih središčih. Tudi Daljni vzhod čedalje bolj sodeluje z vzhodno in srednje Evropo, saj so v Evropi zaznali priložnost.

Sodelovanje s sosednjimi pristanišči: italijansko (Trst), hrvaško (Reka) in naše pristanišče (Koper) imajo zelo dobro razvite prometne koridorje znotraj svojih držav. Vendar samo to, da ima vsako pristanišče dobre lastne koridorje, ne pomeni nič, saj potrebujejo koridor, ki bo povezoval hrvaški in italijanski krak. Če se bo to zgodilo, bo nastala operativna transportna mreža. Koridor, ki naj bi spojil oba kraka, je Koper, zaradi svoje ugodne lege. Ta mreža bo delovala tako, da bodo vedno pripravljene in bodo zagotavljali največjo možno prepustnost za pretovorne zmogljivosti vsem pristaniščem znotraj severno-jadranskega transportnega sistema. Tako v prihodnje ne bomo več ocenjevali severnojadranskih pristanišč s klasičnega vidika medsebojnega tekmovanja in konkurence, temveč kot skupek severno-jadranskega transportnega sistema, ki je konkurenčen ostalim pristaniščem v Evropi in Sredozemlju (Stare

2015, 42). Danes pristanišča sodelujejo med sabo, saj si delijo trg in stranke. Njihovi glavni trgi so: Avstrija, Madžarska, Češka, Slovaška, Nemčija in Italija (Petrov 2014). Med sabo sodelujejo v sklopu Združenja severnojadranskih pristanišč NAPA. Njihovo sodelovanje je predvsem osredotočeno na skupne promocije na prekomorskih trgih.

Stabilna pristaniška dejavnost: to, da kopičijo vse blago na istem mestu, jim nudi možnost za donosnost tudi drugih storitev logistične podpore.

4.2.4 Nevarnosti

Nevarnosti so negativni zunanji dejavniki iz okolja, ki organizaciji onemogočajo doseči strateške cilje.

Preglednica 7: Nevarnosti Luke Koper, d. d.

NEVARNOSTI
– majhnost pristanišča za globalne obiskovalce transportnih poti
– dobavitelji zvišujejo cene, kupci pa pritiskajo na zniževanje
– neučinkovitost infrastrukture (železniške) povezave z zaledjem
– pooblašcanje mikro in makro ekonomskih razmer
– nove okoljevarstvene, varnostne in institucionalne zahteve

Vir: Uprava Luke Koper d. d. 2006.

Majhnost pristanišča za globalne obiskovalce transportnih poti: ker je pristanišče med manjšimi, po velikosti nikakor ne more konkurirati ogromnim severnim lukam, ki postajajo geografsko vplivnejše. Mnogi globalni obiskovalci se ne odločijo za sodelovanje z majhnimi pristanišči, ker vsega tovora ne morejo naenkrat odložiti v malem pristanišču, ampak morajo še drugam.

Dobavitelji zvišujejo cene, kupci pa pritiskajo na zniževanje: pritiski kupcev glede cen so ogromni, saj želijo imeti čim nižje cene in posledično čim manj ponudnikov v transportni verigi. Kdor nima primerne cene, lahko torej hitro izpade iz transportne verige.

Neučinkovitost infrastrukture (železniške) povezave z zaledjem: če pristanišče ne bo imelo dveh tirov, potem Luki Koper, d. d. grozi padec tovora in odjemalcev. Imajo samo en tir, ki povezuje pristanišče z zaledjem in še ta je potreben prenove. Če ne bodo pravočasno ukrepali, bodo imeli velike finančne izgube in tudi slovensko gospodarstvo bo dobro občutilo padec prometa.

Pooblašcanje mikro in makro razmer: v Evropi pričakujejo ogromno mednarodnega sodelovanja, zlasti z državami na Bližnjem vzhodu, Brazilijo, Kitajsko in Rusijo. Vendar je veliko odvisno od političnih razmer. V tistih državah, kjer je razvito gospodarstvo, se pričakuje, da se bo hitra rast nadaljevala (Skupina Luka Koper in Luka Koper, d. d. 2015, 32).

Nove okoljevarstvene, varnostne in institucionalne zahteve: standardi se čedalje bolj zaostrejo, ker so prebivalci čedalje bolj obveščeni o dogajanju v okolju. Ker se z razvojem povečuje možnost onesnaževanja naravnih virov, tudi prostor ni več neomejen, ampak ga je treba pridobiti. Čedalje bolj pomemben je trajnostni razvoj (Luka Koper do leta 2015, 4).

4.3 Predlogi strateških usmeritev

Pri poslovni strategiji Luke Koper, d. d. smo omenili strateške usmeritve, ki so si jih zadali v pristanišču, da bi lažje sledili viziji in poslanstvu. Mi smo s pomočjo analize SPIN razvili svoje predloge za strateške usmeritve, ki bi pristanišču lahko pomagali pri boljšem poslovanju. Pri analizi SPIN smo našli prednosti in slabosti Luke Koper, d. d. ter nevarnosti in priložnosti, ki jim pretijo iz okolja. Vse skupaj smo združili tako, da so nastali naslednji predlogi za izboljšave:

- V Luki Koper, d. d. ponujajo kakovostne in prilagodljive storitve po meri kupca, zato bi morali obdržati svoje cene storitev in se ne bi smeli prilagajati kupcem, ki želijo manjše cene, hkrati pa dobavitelji višajo cene storitve pristaniščem. Če ima pristanišče certifikate in načela poslovne odličnosti, se razlikuje od tistih pristanišč, ki tega nimajo in storitve so izvedene bolj kakovostno. Zato bi morala Luka Koper, d. d. vztrajati pri svojih cenah. S tem bi pridobili ogromno kapitala, ki bi ga lahko namenili za stvari, ki jih nujno potrebujejo (nova infrastruktura). Kupec, ki želi kakovostno storitev, bo ne glede na ceno zagotovo prišel v naše pristanišče in, če bodo izpolnjena njegova pričakovanja, bodo v Luki Koper, d. d. dobili rednega kupca, ki bo vsakič prišel v pristanišče. Tistim kupcem, ki gledajo na ceno, pa je vseeno, kako je storitev opravljena, saj jih zanima samo cena. Ko opravijo eno storitev v pristanišču, bodo ponovno pogledali, kje je najceneje in bodo tam tudi opravili storitev. To pomeni, da kupci, ki so občutljivi na cene, niso redne stranke, zato je za Luko Koper, d. d. boljše, da ima višje cene in kakovostne storitve.
- Luka Koper, d. d. obvladuje ves slovenski prostor, zato bi morala v večji meri sodelovati z državo, Ankaranom in Koprom, saj imajo omejene možnosti pristaniških zmogljivosti. Z Ankaranom in Koprom bi se morali dogovoriti, kje je še prostor za širitev in razvoj pristanišča. Luka Koper, d. d. ne more delati sama, brez podpore občin, na katere meji, saj v tem primeru nima nobene pomoči od zunaj. Z obema občinama bi se pristanišče zagotovo lahko dogovorilo za dodatno zemljišče, ki bi ga lahko dobili, saj imata obe občini od tega koristi.
- Luka Koper, d. d. ima odlično geografsko lego, saj se nahaja ob razvijajočih se tržiščih, zato postaja čedalje bolj prepoznavna transportna pot preko Kopra. Pomembno je, da se transportna pot preko Kopra dobro uveljavi, saj bo morala Luka Koper, d. d. to transportno pot obrniti sebi v prid. Najprej morajo v pristanišču doseči, da se bo čim več odjemalcev redno ustavljalo v pristanišču, saj je pomembno, da dobijo veliko rednih odjemalcev, ki so pomembni v pristaniški dejavnosti. S tem bodo dobili več tovara, več kupcev in več kapitala. Z odjemalci, ki so v panogi pomembni, bo imela Luka Koper, d. d. možnost povezati se z večjimi in bolj razvitimi trgi in na ta način povečati svoje redne transportne

- poti. Več transportnih poti kot razvijejo do pomembni zalednih trgov, bolj se bo pristanišče razvijalo.
- Svojo geografsko lego, uspešno poslovanje, izvajanje kakovostnih in hitrih storitev bi lahko promovirali na trgih, ki našega pristanišča ne poznajo (Daljni vzhod). Če bi se povezali z državami Daljnega vzhoda, bi Luka Koper, d. d. dobila še enega pomembnega odjemalca, saj so države Daljnega vzhoda zelo razvite v pristaniški dejavnosti in ogromno tovora uvažajo v vzhodno Evropo.
 - Čeprav naše pristanišče sodeluje s sosednjimi pristanišči v sklopu Združenja severnojadranskih pristanišč NAPA, bi morali to sodelovanje vzeti bolj resno. Če bodo sodelovali tako kot sedaj, bodo le tekmovali med sabo. Severnojadranska pristanišča so majhna in ne morejo konkurirati močnim evropskim logističnim centrom, zato se morajo združiti na tak način, da bodo skupaj konkurenčna drugim močnim logističnim centrom. Močni logistični centri imajo močno infrastrukturo, dobro razvite transportne poti, ogromno odjemalcev in kupcev, so poznani povsod in imajo svoje ime, medtem ko severnojadranska pristanišča med sabo tekmujejo pri kupcih, dobaviteljih in transportnih poteh. Niti eno severnojadransko pristanišče nima močne infrastrukture, zato bi morali najprej delati na tem in potem s skupnim sodelovanjem izkoristiti svoje pozitivne lastnosti in s tem privabljati kupce.
 - V Luki Koper, d. d. imajo motiviran in dobro izobražen kader, ki dobro dela, zato bi morali določeno število zaposlenih določiti za nadzor nad zunanji izvajalci. Samo pristanišče nima nadzora nad zunanji izvajalci in niti ne ve, kaj se vsakodnevno dogaja v pristanišču. Naloga Luke Koper, d. d. je le to, da denar nakaže izvajalcem, da plačajo delavce, vendar nad tem, ali gre ta denar res delavcem in kam še drugam, nima nadzora. Namesto tega bi moral ta kader izvajal vsakodnevno kontrolo nad izvajalci in imel pregled nad plačami, delom in na splošno nad denarjem.
 - Največja minusa Luke Koper, d. d. sta neučinkovita železniška infrastruktura in potrebe po velikih investicijskih vlaganjih. Res je, da ima pristanišče znotraj dobro urejene in povezane železniške tire, zunaj pa izgublja odjemalce, ker ima samo en tir, ki je povezan z zalednimi trgi. Ta tir je preveč obremenjen in zelo potreben obnove. To pomeni, da če tega tira ne bodo obnovili in naredili še enega, potem Luka Koper, d. d. nikakor ne bo postala logistični center, ampak navadna pretovorna postaja. Čez nekaj let pa tudi ta tir ne bo več funkcionalen. Pristanišče mora s slovenskimi železnicami in državo v kratkem roku skleniti dogovor za novo železniško infrastrukturo, ker bo čez nekaj let, že prepozno. Če pristanišče ne bo sklenilo dogovora, bo moralo samo financirati tir. Če pride do tega scenarija, bo ta drugi tir izključno last Luke Koper, d. d.
 - Luka Koper, d. d. spada med manjša pristanišča, zato je mnogim globalnim obiskovalcem logističnih rešitev premajhna in premalo znana ter se ne odločajo zanjo. Zato bo moralo naše pristanišče svojo geografsko lego izkoristiti tako, da bo tem obiskovalcem ponudilo tisto, kar jih bo pričrčalo v sodelovanje (dobro razvite transportne poti z močnimi

zalednimi trgi). Če želi to doseči, potem bo moralo svojo neučinkovito železniško infrastrukturo čim prej obrniti na bolje.

- V Evropi se povečuje rast mednarodne blagovne izmenjave, kar je velika priložnost za Luko Koper, d. d., vendar bo potrebne še veliko promocije prepoznavnosti, da se bodo države Daljnega vzhoda odločile za blagovno izmenjavo z njimi.

Pri zaključni projektni nalogi smo prišli do naslednjih spoznanj:

- V panogi je močna konkurenca. Za zdaj Luka Koper, d. d. in ostala severno jadranska pristanišča še ne morejo slediti močnim severnoevropskim in ostalim velikim logističnim centrom, ampak med sabo sodelujejo in si tudi predstavljajo največjo konkurenco. Vodilno bo tisto severno jadransko pristanišče, ki bo prvo vzpostavilo dobro železniško povezavo z zaledjem.
- Pristanišče, ki želi odstopati od drugih pristanišč, mora imeti močno in prepoznavno ime, ki ga loči od drugih. Pristanišče mora v svoji regiji sodelovati do te mere, da jo razvija.
- Z Daljnega vzhoda se severno jadranskim pristaniščem ponuja velika priložnost za povečanje dobička in prometa.
- Z ostalimi severno jadranskimi pristanišči si Luka Koper, d. d. deli iste kupce, kar pomeni, da bo morala vložiti veliko truda, da jih obdrži. Velike prednosti našega pristanišča so hitre in učinkovite storitve in dogovori z največjimi ladjarji, da hodijo v naše pristanišče, kar pomeni, da si lahko kupec izbere pot, blaga kamor želi.
- Prednost Luke Koper, d. d. je, da sodeluje z istimi dobavitelji dlje časa. Vsako leto v pristanišču opravijo ocenjevanje dobaviteljev. S tistimi, ki dobijo nizke ocene, prekinejo sodelovanje,
- Prednost Luke Koper, d. d. je, da ima pod svojim okriljem ves slovenski prostor ter da je geografsko uvrščena tako, da predstavlja osrčje severno jadranskega transportnega sistema. Ravno zaradi svoje dobre geografske lege se mnogi ladjarji odločijo za sodelovanje s pristaniščem.
- Če ne bodo naredili drugega tira, bo Luka Koper, d. d. namesto logistični center postala navadno regionalno pristanišče, ki ji bo upadel promet.
- Luka Koper, d. d. nima lastnega razvojnega središča, vendar bo morala zelo hitro podvojiti svoje pretovorne zmogljivosti.
- V Luki Koper, d. d. uporabljajo polodprte komunikacije. To pomeni, da informacije potekajo počasi in zaradi tega prihaja do težav (predolgo čakanje kamionov za vstop v pristanišče, nepovezano delo med delavci v pristanišču ...). V Luki Koper, d. d. bi morali imeti odprt komunikacijski tok, da bi delavci nemoteno prijemali informacije in bi delo steklo hitreje in brez zmed.
- V Luki Koper, d. d. imajo nepovezano vizijo, poslanstvo, strategijo in zastavljene strateške usmeritve. Razmisliti bodo morali, kaj sploh želijo doseči (želijo postati pravi logistični center ali ostati navadno pretovorno pristanišče). Če želijo postati logistični center, potrebujejo dobro infrastrukturo in dobre povezave z močnimi zalednimi trgi. Ko se

odločijo, morajo sestaviti realno vizijo, saj trenutno njihova vizija pravi, da so vodilni v srednji in vzhodni Evropi. Pri strategiji se usmerjajo samo na pristanišče, pri poslanstvu pa na to, da imajo zanesljivo in razvito pristaniško ponudbo, ki sega do osrčja Evrope. Vse skupaj je zelo nepovezano, zato se bodo morali najprej odločiti, kaj želijo, in nato vse skupaj napisati bolj realno.

5 SKLEP

V zaključni projektni nalogi smo raziskovali problematiko strateških usmeritev v Luki Koper, d. d. Prvi del zaključne projektne naloge predstavlja teorija strateškega managementa. Pri teoriji strateškega managementa smo se osredotočili na strateške usmeritve v izbranem podjetju. Druge del naloge je empiričen in vsebuje podatke, ki so javno dostopni in niso poslovna skrivnost. V empiričnem delu smo izvedli Porterjevo analiza panoge, Spin analizo in analizirali strateške usmeritve Luke Koper, d. d.

Pri Porterjevi analizi panoge smo ugotovili, da je v panogi zelo velika konkurenca in ogromno rivalstva med pristanišči. Luka Koper, d. d. bi morala dobro analizirati svojo vizijo, poslanstvo in strategijo ter se na podlagi tega odločiti, kaj sploh želi narediti s pristaniščem. Če se želi razviti v pravi logistični center, mora začeti z izgradnjo sodobne infrastrukture, s promocijo na Daljnem vzhodu ter razviti močne finančne in trgovske vezi. Pri analizi smo ugotovili tudi, da je samo pristanišče močno pod vplivom države in v njenem podrejenem položaju. Luka Koper, d. d. bi morala z državo enakovredno sodelovati in predstavljati gospodarski pogon v njej.

Pri SPIN analizi smo analizirali prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti. Pri analizi smo ugotovili, da Luka Koper, d. d. posluje pozitivno, kar je za pristanišče izredno dobro, saj bodo morali še ogromno vlagati v infrastrukturo. Z infrastrukturo se v Luki Koper, d. d. ne morejo pohvaliti. Res je, da imajo znotraj pristanišča dobre železniške povezave med posameznimi terminali, vendar so zunanje železniške povezave izredno slabe. Do pristanišča vodi en tir in še ta je preobremenjen. Luka Koper, d. d. ima odlično geografsko lego, kar jih za zdaj še rešuje, vendar bo potrebno to dobro geografsko lego tudi izkoristiti. Če imajo dobro geografsko lego, še ne pomeni, da ladjarji ne morejo blaga peljati mimo Luke Koper, d. d. Samo pristanišče bo moralo ogromno pozornosti nameniti prepoznavnosti na Daljnem vzhodu in se povezati s katero izmed držav, saj se evropskim pristaniščem obetata dobra trgovska izmenjava blaga in povečanje dobička.

Na koncu smo podali še predloge strateških usmeritev. Pomagali smo si z analizo SPIN. Prišli smo do ugotovitve, da bodo morali spremeniti še kar nekaj stvari v pristanišču, da bodo strateške usmeritve uresničili. S tem mislimo na drugi tir, novo infrastrukturo; večji poudarek bodo morali nameniti regiji in delovati kot gospodarski temelj v regiji, ustvariti bo potrebno močne finančne in trgovske poti ter se povezati s čim bolj pomembnimi zalednimi trgi.

LITERATURA

- Belak, Janko. 2002. *Politika podjetja in strateški management*. Maribor, Gubno: Založba MER-MER Evrocenter.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Borštnik, Maja. 2013. *Kaj je vizija podjetja?* [Http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kaj-je-vizija-podjetja](http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kaj-je-vizija-podjetja) (23. 5. 2016).
- Certo, Samuel C. in Peter, Paul J. 1991. *Strategic Management: Concepts and Applications*. USA: McGraw- Hill.
- Dimovski, Vlado. 2014. *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dubrovski, Drago. 2009. *Strateške poslovne zveze in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Emigma. 2015a. *Kakovost*. [Https://luka-kp.si/slo/kakovost](https://luka-kp.si/slo/kakovost) (24. 3. 2016).
- Emigma. 2015b. *Organizacija*. [Https://luka-kp.si/slo/organizacija](https://luka-kp.si/slo/organizacija) (26. 3. 2016).
- Emigma. 2015c. *Poslanstvo, vizija in strategija*. [Https://luka-kp.si/slo/poslanstvo-vizija-in-strategija-188](https://luka-kp.si/slo/poslanstvo-vizija-in-strategija-188) (5. 4. 2016).
- Emigma. 2015d. *Predstavitev*. [Https://luka-kp.si/slo/predstavitev](https://luka-kp.si/slo/predstavitev) (23. 3. 2016).
- Emigma. 2015e. *Zgodovina družbe*. [Https://luka-kp.si/slo/zgodovina-druzbe](https://luka-kp.si/slo/zgodovina-druzbe) (24. 3. 2016).
- Kos, Blaž. 2007. *Michael Porter in analiza privlačnosti panoge z modelom petih silnic*. [Http://www.blazkos.com/michael-porter-in-analiza-petih-silnic.php](http://www.blazkos.com/michael-porter-in-analiza-petih-silnic.php) (11. 5. 2016).
- Kos, Blaž. 2011. *Pest analiza*. [Http://www.blazkos.com/pest-analiza.php](http://www.blazkos.com/pest-analiza.php) (2. 3. 2016).
- Luka Koper. 2015. *Povzetek poslovne strategije družbe in Skupine Luka Koper do 2030 ter Strateškega poslovnega načrta družbe in Skupine 2016–2020*. (3. 5. 2016).
- Petrov, Sabina. 2014. *Avstrija je najpomembnejši tuji trg Luke Koper*. [Http://izvozniki.finance.si/8814300](http://izvozniki.finance.si/8814300) (5. 5. 2016).
- Podbregar, Iztok. 2014. *Strateški management*. [Http://iztokpodbregar.si/wp-content/uploads/2009/11/Strateski-management.ppt](http://iztokpodbregar.si/wp-content/uploads/2009/11/Strateski-management.ppt) (14. 4. 2016).
- Porter, Michael E. 1986. *Wettbewerbvorteile, Capus Verlag*. Frankfurt/Main.
- Pučko, Danijel. 2008. *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 2011. *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rodman, Karmen, 2016. *Temeljne usmeritve organizacije niso okras na spletni strani*. <http://konekton-solutions.com/2016/04/20/temeljne-usmeritve/> (9. 12. 2016).
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Skupina Luka Koper in Luka Koper, d. d. 2015. *Letno poročilo 2015*. [File:///C:/Users/Petra/Downloads/Letno_porocilo_2015_popr%20\(3\).pdf](File:///C:/Users/Petra/Downloads/Letno_porocilo_2015_popr%20(3).pdf) (4. 5. 2016).
- Stare, Matjaž. 2015. *Od pretovorne postaje do globalne logistične investicijske in upravljavske korporacije severno jadranskega transportnega sistema*. [Http://www.skupaj.si/sites/default/files/razvojna_vizija_luke_koper.pdf](http://www.skupaj.si/sites/default/files/razvojna_vizija_luke_koper.pdf) (1. 4. 2016).

- Tavčar I., Mitja. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
- Uprava Luke Koper d. d. 2006. *Poslovna strategija Luke Koper, d. d. do leta 2015*.
File:///C:/Users/Petra/Downloads/tocka%207%20-%20Strategija%20do%20leta%
202015%20(2).pdf (7. 7. 2016).
- Vila, Antun. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Wilson, Ian. 1992. *Realizing the Power of Strategic Vision*. Oxford: Long Range Planning.
- Wright, Peter, Charles D. Pringle in Mark J. Kroll. 1992. *Strategic management*. USA: Simon & Schuster.