

DIPLOMSKA NALOGA

EVA ROZMAN

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

SWOT ANALIZA IN KONKURENČNE
PREDNOSTI PODJETJA

Eva Rozman

Koper, 2013

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik

POVZETEK

Diplomska naloga obravnava pomembnost veččega izrabljanja in snovanja novih temeljnih zmožnosti za razvoj konkurenčnih prednosti podjetja. Eno izmed managerskih orodij, ki jih strateški management uporablja za razvoj novih temeljnih zmožnosti je SWOT analiza, katera analizira prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja, izdelana pa se na podlagi PEST analize in Porterjevega modela petih silnic. V empiričnem delu naloge je na primeru podjetja DHL Ekspres (Slovenija), d.o.o., z upoštevanjem vplivov širšega in ožjega zunanjega okolja podjetja, izdelana SWOT analiza. Predlagane so štiri ključne strateške usmeritve, ki so predvsem posledica trenutnih gospodarskih razmer in bi lahko podjetju v njegovem prihodnjem delovanju pomagale ohraniti oziroma povečati njegovo konkurenčno prednost.

Ključne besede: temeljne zmožnosti, konkurenčne prednosti, SWOT analiza, PEST analiza, Porterjev model petih silnic, DHL Ekspres (Slovenija), d.o.o.

SUMMARY

Dissertation deals with the importance of skulful exploitation and design of the new core competencies for the development of competitive advantages of the company. One of the managerial tools that strategic management uses for the development of new core capabilities is SWOT analysis. SWOT analysis analyzes the strenghts, weaknesses, opportunities and risks of the company and it is made on the basis of PEST analysis and Porter's five forces model. In the empirical part of the thesis SWOT analysis is made on the case of DHL Ekspres (Slovenija), d.o.o. and it is taking into account the wider and narrower external environment of the company. There are proposed four key strategic directions which are mainly due to the current economic conditions and could help the company to maintain or increase its competitive advantage.

Keywords: core competencies, competitive advantages, SWOT analysis, PEST analysis, Porter's five forces model, DHL Ekspres (Slovenija), d.o.o.

UDK: 005.52:005.33(043.2)

ZAHVALA

Zahvalila bi se mentorju viš. pred. mag. Dušanu Gošniku za njegovo strokovno pomoč, usmerjanje in pa predvsem hitro odzivnost, katera mi je omogočila, da je bila naloga pravočasno končana.

Iskreno se zahvaljujem tudi moji čudoviti družini, ki me je podpirala v času celotnega študija, v času nastajanja te diplome pa skrbela za to, da sin zaradi moje odsotnosti ni bil za nič prikrajšan, predvsem pa partnerju Aneju za njegovo izredno podporo, potrpežljivost in konstruktivne kritike, ki so mi pomagale izboljšati samo nalogo.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Teoretična izhodišča in opis problema	1
1.2	Namen in cilji	2
1.3	Metodologija.....	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	3
2	Temeljne zmožnosti in razvoj konkurenčnih prednosti	4
2.1	Temeljne zmožnosti podjetja.....	4
2.2	Konkurenčne prednosti podjetja.....	6
2.3	Managerska orodja strateškega managementa in razvoj novih temeljnih zmožnosti..	7
2.3.1	Analiza širšega zunanjega okolja - PEST	7
2.3.2	Analiza panoge - Porterjevih 5 silnic	8
2.3.3	SWOT analiza	10
2.4	Povzetek spoznanj	12
3	Predstavitev podjetja DHL	13
3.1	DHL v Sloveniji.....	13
3.2	Temeljne usmeritve	14
3.3	Analiza poslovanja	14
3.3.1	Analiza bilance stanja.....	15
3.3.2	Analiza poslovnega uspeha	15
4	Analiza širšega zunanjega okolja podjetja	17
4.1	Gospodarsko okolje	17
4.2	Tehnološko okolje	18
4.3	Politično-pravno okolje	20
4.4	Socialno okolje	20
5	Analiza ožjega zunanjega okolja podjetja DHL	22
5.1	Pogajalska moč dobaviteljev	22
5.2	Pogajalska moč kupcev	22
5.3	Nevarnosti nastopa substitutov.....	23
5.4	Konkurenti v panogi	24
5.5	Nevarnosti vstopa novih konkurentov	25

6	SWOT analiza	26
6.1	Analiza prednosti in slabosti.....	26
6.1.1	Tržna podstruktura	26
6.1.2	Podstruktura proizvoda oz. storitev.....	27
6.1.3	Tehnološka podstruktura	29
6.1.4	Podstruktura za raziskave in razvoj.....	30
6.1.5	Finančna podstruktura	31
6.1.6	Kadrovska podstruktura	32
6.1.7	Organizacijska podstruktura.....	32
6.2	Analiza priložnosti in nevarnosti.....	34
6.2.1	Tržna podstruktura	34
6.2.2	Podstruktura proizvoda oz. storitev.....	35
6.2.3	Tehnološka podstruktura	36
6.2.4	Podstruktura za raziskave in razvoj.....	36
6.2.5	Finančna podstruktura	37
6.2.6	Kadrovska podstruktura	38
6.2.7	Organizacijska podstruktura	39
6.3	Zbirna ocena SWOT analize.....	39
7	Predlagane strateške usmeritve	40
7.1	Usklajena politika integracije zunanjih izvajalcev v poslovni model podjetja	40
7.2	Iskanje sinergij med hitro pošto, cestnim transportom in logistiko.....	40
7.3	Nadgradnja sistema nadzora in izterjave plačil kupcev.....	41
7.4	Izkoriščanje strateške lege Slovenije za oskrbovanje dela sosednjih trgov.....	41
8	Sklep.....	42
	Literatura.....	45
	Priloge.....	47

SLIKE

Slika 1: Model skupin določljivk privlačnosti panoge.....	9
Slika 2: Organizacijska struktura podjetja DHL	33

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Finančni kazalniki podjetja DHL	31
--	----

KRAJŠAVE

BEX	Business Express
BDP	bruto domači proizvod
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
DPWN	Deutche Post World Net
EU	Evropska unija
GLS	General Logistics Systems
HRM	human resource management (upravljanje s človeškimi viri)
itd.	in tako dalje
itn.	in tako naprej
oz.	oziroma
PEST	makro analiza okolja; politična, ekonomska, socialna, tehnološka
PORTER	analiza privlačnosti panoge
RS	Republika Slovenija
SPIN	analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti
SURS	Statistični urad Republike Slovenije
SWOT	strenghts, weaknesses, opportunities, threats
t.i.	tako imenovan
UMAR	Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj
UPS	United Parcel Service

1 UVOD

1.1 Teoretična izhodišča in opis problema

Brez izrabljanja svojih temeljnih zmožnosti in razvoja novih temeljnih zmožnosti podjetje ne more biti v koraku pred konkurenco. Da ima podjetje konkurenčno prednost, se kaže v večji koristi za njegove vplivne udeležence v primerjavi s konkurenco (Biloslavo 2006, 46). Konkurenca postaja močnejša, bodisi zaradi njihovega napredka bodisi zaradi podjetja samega, saj le-to ne napreduje, pač pa ostaja na določeni točki, kjer ga je moč ujeti. Podjetja morajo nenehno iskati nove priložnosti za razvoj in uspeh, se izboljševati in nadgrajevati že tako dobro strategijo poslovanja, saj bi drugače le stežka preživela v današnjem poslovnem svetu. Vprašati se moramo, kaj potencialni kupci potrebujejo in kaj je tisto, zaradi česar bodo izbrali ravno naše podjetje in ne konkurenčnega. Lee in Sai On Ko (2000, 68) poudarjata, da živimo v času prepletanja kompleksnosti, pospeševanja in sprememb, zaradi česar pa je sprejemanje pravih odločitev zelo pomembno za strateško načrtovanje. S tem se strinja tudi Pučko (2006, 12), ki navaja, da živimo v dinamičnem in turbulentnem okolju, kar pa pri upravljanju in poslovanju podjetja vodi do potrebe po zavestnem usmerjanju današnje in prihodnje dejavnosti podjetja. Opozarja tudi na to, da se moramo v podjetjih neprestano spraševati, kje smo in kje bomo čez nekaj let. Še posebej, če pri upravljanju svoje dejavnosti v prihodnje ne bomo nič spreminjali. Sprašuje se tudi, če bomo s tistim zadovoljni in kaj moramo storiti za dosego tega.

V diplomski nalogi smo obravnavali podjetje DHL Ekspres (Slovenija) (v nadaljevanju DHL), njegovo poslovanje in različne dejavnike, ki na le-to vplivajo. Za vsako organizacijo je ključno strateško načrtovanje in analiza okolja, v katerem deluje, saj je lahko le na ta način ostane seznanjena s svojo konkurenco, raste in se razvija v pravi smeri. Morris (2005, 53) navaja, da organizacija v prizadevanju iskanja priložnosti preučuje svoje edinstvene prednosti in slabosti v odnosu do konkurence. Kaj lahko stori, česar njeni konkurenti ne morejo; kaj lahko stori konkurenca, česar organizacija ne more? Podjetja se neprestano širijo in iščejo možnosti, kako izboljšati poslovanje in dobiček. To je edini način, da ostanejo na trgu in obdržijo svoje odjemalce. V diplomski nalogi bomo analizirali okolje, v katerem je podjetje DHL, kar je zelo pomembno za uspešno strateško načrtovanje. Tukaj se moramo osredotočiti tako na širše kot na ožje okolje zunaj podjetja, prav tako pa tudi na notranje okolje podjetja.

Dandanes se še tako uspešne in močne organizacije soočajo s težavami pri ohranjanju svojega položaja na trgu. V diplomski nalogi smo raziskali predvsem ključne prednosti in slabosti podjetja DHL ter ključne priložnosti in nevarnosti za podjetje in njegovo sedanje ter prihodnje poslovanje, na koncu pa smo predlagali strateške usmeritve, za katere menimo, da bodo pripomogle k izboljšanju poslovanja podjetja samega. Vse to smo storili s pomočjo SWOT analize, na osnovi analize posameznih podstruktur podjetja. Posamezne organizacije se med

seboj razlikujejo in zato je treba vedeti, katere so prednosti podjetja pred konkurenco, saj lahko le na ta način te prednosti ohranjamo ali pa jih povečujemo tudi v prihodnje. Če tega ne storimo, se lahko hitro spozabimo oziroma se osredotočimo samo na izboljševanje pomanjkljivosti, s čimer pa nas druge organizacije dohitijo in postanejo boljše od nas samih. V današnjem času ni dovolj, da podjetje obstoji na neki točki, ko misli, da posluje dovolj dobro, pač pa se mora nenehno razvijati, opazovati konkurenco in izkoriščati priložnosti, ki jih dobiva na trgu. Vedeti moramo, da z vsako zamujeno priložnostjo zamudimo tudi možnost za dodaten razvoj in uspeh. Tukaj pa so tudi slabosti, ki jih ne smemo spregledati, saj nam lahko odpravljanje teh prinese dodaten uspeh. Moramo jih sprejeti, se jih zavedati, ne pa poslovati v utopiji, da smo najboljši in brez pomanjkljivosti. Le na ta način lahko podjetje izboljša svoje poslovanje do te mere, da je konkurenčno, z namenom, da pridobiva nove odjemalce in postaja bolj prepoznavno na trgu. Vse to lahko storimo s SWOT analizo, katere osrednji poudarek je prepoznati priložnosti in se izogniti nevarnostim, medtem ko tehta prednosti in slabosti organizacije, trdi Morris (2005, 53), po mnenju katerega je SWOT analiza pogosto uporabljeno orodje za razvoj strateškega načrta.

Obravnavani problem diplomske naloge je, kako s pomočjo analize zunanjega okolja in s SWOT analizo prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti podjetja DHL ohranjati obstoječe in razvijati nove temeljne zmožnosti in razviti strateške usmeritve za nadaljnjo rast in obstoj organizacije.

1.2 Namen in cilji

Namen raziskave je bil predstaviti PEST, PORTER in SWOT analizo kot orodje strateškega managementa, predstaviti rezultate analiz za podjetje DHL, raziskati njegovo poslovanje in prikazati pomembnost strateškega načrtovanja za uspešno poslovanje podjetja.

V teoretičnem delu naloge je bil cilj raziskave s pomočjo različne literature domačih in tujih avtorjev predstaviti pomen temeljnih zmožnosti in predstaviti orodja strateškega managementa s poudarkom na planiranju in analiziranju.

V drugem, empiričnem delu naloge, je bil cilj raziskave s pomočjo teoretičnih spoznanj in strateških analiz PEST (analize širšega zunanjega okolja), PORTER (analize ožjega zunanjega okolja) in SWOT za podjetje DHL razviti in predlagati smiselne strateške usmeritve za management izbranega podjetja, s tem pa tudi omogočiti izboljšanje poslovanja podjetja.

1.3 Metodologija

V diplomskem delu smo na osnovi prebrane literature domačih in tujih avtorjev najprej opredelili tematiko z metodo deskripcije. Teoretični del naloge temelji na metodi

kompilacije, kar pomeni, da smo z uporabo izpiskov in navedb drugih avtorjev opisali področje obravnavanega problema oziroma področje strateškega managementa.

Drugi, empirični del diplomske naloge smo opravili s proučevanjem poslovne dokumentacije in iskanjem primarnih (javno dostopnih) podatkov, s pomočjo katerih smo opravili PEST, PORTER in SWOT analizo. Podatke smo analizirali, jih prikazali v tako imenovani SWOT matriki in na osnovi teh predlagali strateške usmeritve.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Pri izdelavi naloge smo izhajali iz naslednjih predpostavk:

- Podjetja morajo za uspešno poslovanje ohranjati svoje temeljne zmožnosti in razvijati nove ter s tem dosegati svojo konkurenčno prednost.
- Podjetje DHL bo v prihodnje še povečevalo svoj tržni delež.
- Podjetje DHL bo moralo prilagoditi organizacijsko shemo in poslovanje trenutnim razmeram na trgu.
- Upad cen transportno-logističnih storitev bo vplival na umeščenost podjetja DHL na trgu, saj bo moralo prilagoditi koncept višje cene – odlična kakovost za srednje cene – odlična kakovost.

Omejitve naloge so:

- V raziskavi smo se osredotočili predvsem na slovensko podružnico storitvenega podjetja DHL.
- Empirični del naloge smo izvedli na osnovi podatkov, ki so javno dostopni oziroma niso poslovna skrivnost.
- Izhajali smo iz zmožnosti posameznega raziskovalca in dostopnih podatkov, ki so nam bili na voljo v fazi izdelave te raziskave.

2 TEMELJNE ZMOŽNOSTI IN RAZVOJ KONKURENČNIH PREDNOSTI

2.1 Temeljne zmožnosti podjetja

Temeljne zmožnosti (angl. *core competencies*), nekateri avtorji jim pravijo tudi ključne zmožnosti, so vodilo za prihodnjo uspešnost podjetij. V literaturi lahko najdemo različne razlage pojma temeljne zmožnosti.

Hamel in Prahalad (1994, 219) opredeljujeta temeljne zmožnosti kot skupek znanj, tehnologij, procesov in usmeritev ustvarjenih v procesu učenja, ki omogočajo organizaciji, da nudi določene koristi svojim odjemalcem. S tem se strinja tudi Keršič (2010, 370), ki pravi, da so temeljne zmožnosti kombinacija znanja in veščin ter da niso specifične za posamezni izdelek ali storitev, pač pa omogočajo konkurenčnost široke palete izdelkov ali storitev. Temeljne zmožnosti so med seboj se dopolnjujoča podmnožica razpoložljivih sredstev in zmožnosti organizacije, ki sodi med strateške dejavnike uspeha v panogi in jo konkurenca težko posnema (Amit in Schoemaker 1998 po Biloslavo 2008, 46). Drago in Folker (1999, 19) temeljno zmožnost opisujeta kot zmožnost, ki je unikatna v primerjavi z konkurenčnimi organizacijami. Z drugimi besedami, organizacija ima temeljno zmožnost, ko je ta boljša v primerjavi s konkurenco. Bolj poenostavljena razlaga pa je, da so temeljne zmožnosti skupek znanja, ki strateško ločuje organizacijo od konkurenčnih in ji zagotavlja konkurenčno prednost (Leonard-Barton 1992 po Biloslavo 2008, 45).

Namen vsake organizacije je učinkovito in uspešno doseganje postavljenih ciljev. Pri tem ima ključno vlogo management, katerega uspešnost se kaže v stopnji zadovoljstva zunanjih in notranjih udeležencev organizacije. Udeleženci so zadovoljni z organizacijo, če imajo od nje določene koristi, ki jih njene tekmice ne morejo ponuditi (Biloslavo 2008, 44). Zahteve na trgih se nenehno spreminjajo, zato morajo biti obetavne temeljne zmožnosti drugačne od obstoječih, konkurenti pa jih bodo težko ali vsaj šele čez nekaj časa posnemali (Tavčar 2008, 79). S tem se strinja Biloslavo (2008, 44-46), ki poudarja, da je uspešnost organizacije odvisna od njenih temeljnih zmožnosti ali ključnih zmožnost. Vsaka organizacija ima svojo politiko in prava kombinacija njenih sestavin ali pa tudi vsaka posamezna sestavina pomeni za organizacijo temeljno zmožnost. Gre za prav postavljene cilje ali sestavine strategije za doseganje teh ciljev (dejavnosti, urejenost) in sredstva organizacije (materialna in nematerialna), ki pa ponujajo svojim vplivnim udeležencem več koristi kot konkurenca in jih je težko posnemati, nadomestiti. Snovanje, načrtovanje in uresničevanje novih temeljnih zmožnosti je jedro strategije uspešne organizacije, pri čemer pa sta pomembna tudi zasnova in proces načrtovanja (Biloslavo 2008, 48).

Po Biloslavu (2008, 46) morajo temeljne zmožnosti vplivnim udeležencem ponujati občutne koristi, se v veliki meri razlikovati od temeljnih zmožnosti tekmic organizacije in jih

presegati, biti dovolj trajne in potencialno odpirati možnost vstopa v nova menjalna razmerja oz. do novih trgov, partnerjev.

Po Hamelu in Prahaladu (1994, 224–227) mora temeljna zmožnost izpolnjevati tri pogoje:

- Vrednost za kupca (angl. *customer value*): temeljna zmožnost je spretnost, ki omogoči organizaciji, da ponudi kupcu bistvene koristi. Kupci znajo najbolje presoditi ali nekaj je ali ni temeljna zmožnost. Z namenom prepoznavanja njenih temeljnih zmožnosti se mora organizacija neprestano spraševati ali določena spretnost ponuja pomemben prispevek k vrednosti proizvoda oz. storitve za kupca. Organizacija se mora spraševati, kateri so vredni elementi v določenem proizvodu ali storitvi, za kaj stranka dejansko plačuje, zakaj je stranka za en proizvod ali storitev pripravljena plačati več ali manj kot za drugega itn.
- Konkurenčno razlikovanje (angl. *competitor differentiation*): da lahko zmožnost označimo kot temeljno, mora biti ta konkurenčno edinstvena. Le-to pomeni, da se mora proizvod ali storitev razlikovati od konkurence, zaradi česar se bo kupec raje odločil zanj in ne za konkurenčni proizvod ali storitev.
- Možnost razširitve (angl. *extendability*): temeljna zmožnost mora odpirati vrata do novih trgov. Ob definiranju temeljnih zmožnosti podjetja morajo managerji posebno pozornost nameniti integraciji istih temeljnih zmožnosti, ki so lahko v nadaljevanju umeščene tudi v proces razvoja novih proizvodov ali storitev.

Temeljne zmožnosti so vir konkurenčnih prednosti. Razumevanje in izkoriščanje temeljnih zmožnosti je pomembno za uspešnost organizacije zaradi različnih razlogov (Fogleman b. l.):

- Organizaciji omogoča razumevanje strateških prednosti, ki jih ima pred konkurenco.
- Razvoj temeljnih zmožnosti omogoča osebno in profesionalno rast posameznika znotraj organizacije.
- Osredotočanje na temeljne zmožnosti bo omogočilo organizaciji maksimirati sredstva in zmožnosti do te mere, da bo ta kar se da uspešna.

Ustvarjanje temeljnih zmožnosti, ki se razlikujejo od sedanjih, pa še ne zagotavlja, da bo organizacija v prihodnje uspešna. Obstaja le veliko večja možnost, da delovanje organizacije ne bo uspešno, če temeljnih zmožnosti ne bo. V načrtovanju politike organizacije ima zato ključno vlogo ustvarjanje novih, še ne zasnovanih temeljnih zmožnosti. Organizacije so večinoma snovale vedno nove proizvode in storitve, se trudile osvojiti večje tržne deleže, niso pa se posvečale snovanju novih temeljnih zmožnosti, kot to počnejo sedaj, kar je velik miselni premik od tradicionalnega načrtovanja (Biloslavo 2008, 48). Organizacija, ki ne snuje novih in vztraja na zastarelih ključnih zmožnostih in proizvodih, se nujno znajde v težavah. (Tavčar 2008, 79).

Biloslavo (2008, 47-48) navaja tri razloge za to, da temeljne zmožnosti, ki jih ustvari organizacija danes, ne zagotavljajo uspeha v prihodnosti, pač pa ji dajejo možnost uspešnega delovanja na današnjih trgih ob današnjih proizvodih konkurentov:

- Okoliščine, ki zagotavljajo uspešnost se spreminjajo – potrebe odjemalcev in tudi proizvodi, ki jih odjemalcem ponuja konkurenca.
- Konkurentom nihče ne more preprečiti, da napredujejo oziroma ustvarijo ključne zmožnosti konkurenčne organizacije, saj so današnje ključne zmožnosti vsem na očem.
- Obstoječe panoge se spreminjajo, nastajajo pa tudi nove.

Večjo uspešnost v njenem prihodnjem okolju pa si lahko organizacija zagotovi s preseganjem temeljnih zmožnosti konkurentov. Organizacija ne more biti uspešna, če ni v koraku pred konkurenco, do česar pa jo pripelje snovanje novih temeljnih zmožnosti oziroma dejanske spremembe v procesu delovanja (Biloslavo 2008, 48). S tem se strinja tudi Tavčar (2008, 79-80), ki pravi, da če želimo, da je organizacija ob svojih tekmicah v prihodnje uspešna, moramo nenehno snovati nova znanja, iz njih ustvarjati nove temeljne zmožnosti in snovati oz. udejanjati nove proizvode, ki bodo partnerjem v menjalnih razmerjih nudili večje in boljše koristi kot konkurenca. Organizacije tekmujejo med sabo, kar zahteva nenehno spreminjanje. Velike, močne organizacije morajo kljub suverenemu obvladovanju tržišča snovati nova znanja, temeljne zmožnosti in proizvode za prihodnost. Uspešne organizacije samozadovoljstvo uspava, postanejo lahko toge, počasne, naporno in tvegano inoviranje pa odlagajo na kasnejše obdobje. Management lahko spodbuja spreminjanje in nastajanje novosti z umetnim vzbujanjem notranjih napetosti in pretresov.

Hamel in Prahalad (1994, 228) poudarjata, da je pomembno prepoznati, kaj temeljne zmožnosti so in kaj niso. Sredstva v računovodskem smislu nikakor ne morejo biti temeljna zmožnost.

2.2 Konkurenčne prednosti podjetja

Konkurenčna prednost je katerakoli vrednost, s katero organizacija motivira svoje odjemalce ali končne uporabnike, da se odločajo za uporabo njihovih proizvodov ali storitev in ne konkurenčnih (Christensen 2010, 21).

Konkurenčna prednost je izvajanje strategij, ki podjetju ustvarja neko dodano vrednost, obstoječi ali potencialni konkurenti pa je ne morejo izvajati, prav tako je ne morejo posnemati ali prevzemati. Izvajanje teh strategij zagotovijo fizični (tehnologija, obrati), človeški (znanje, izkušnje, presoja) in organizacijski (formalno in neformalno planiranje, koordinacijski sistem) viri (Barney 1991 po Keršič 2010, 368).

Da je organizacija uspešna pomeni, da prekaša tekmice. Konkurenčna prednost, ki jo prinese večje izrabljanje temeljnih zmožnosti, se kaže v višji stopnji občutene koristi za vplivne

udeležence organizacije (zlasti odjemalce) v primerjavi s konkurenco (Biloslavo 2008, 44). Organizacija mora konkurenčne prednosti, ki jih pridobi zaradi obstoječih temeljnih zmožnosti, kar se da učinkovito izrabljati oz. uporabljati v panogi in jo uresničiti na tržišču. Ko to stori, postane konkurenčna prednost ključni dejavnik uspešnosti (Keršič 2010, 368; Tavčar 2008, 79)

Pomembno je, da se v organizaciji uvajajo novi procesi, ki bodo v prihodnosti prinesli večjo uspešnost in bo tako omogočena konkurenčna prednost pred ostalimi organizacijami. Če želi organizacija napredovati, se razvijati in ohranjati oziroma povečevati konkurenčno prednost, se mora neprestano razvijati in spreminjati, za kar pa so ključni procesi učenja in ustvarjanja novih zamisli (Biloslavo 2008, 48).

Omeniti je potrebno tudi trajnejšo konkurenčno prednost (angl. *sustainable competitive advantage – SCA*), ki je najvišja stopnja konkurenčne prednosti in jo zagotavljajo temeljne zmožnosti organizacije. Te so skupine vrednot, veščin, tehnologij, struktur, sistemov, procesov in usmeritev, ki so med seboj povezane in so nastale v procesih učenja organizacije (Biloslavo 2008, 73).

2.3 Managerska orodja strateškega managementa in razvoj novih temeljnih zmožnosti

Za boljše vodenje svoje politike je dobro, da vsaka organizacija ve, kje se pravzaprav nahaja na posameznem področju v primerjavi s konkurenco. Poznamo različne načine celovitega ocenjevanja podjetja. Prvega imenujemo kar klasičen način ali SWOT analiza, drugi način je znan kot portfeljska analiza, tretji pa je analiza na temelju verige vrednosti, saj izhaja iz zasnove verige vrednosti (Biloslavo 2008, 72; Pučko 2006, 129).

Eden izmed namenov te diplomske naloge je na osnovi analize širšega zunanjega okolja (PEST analize) in analizi panoge (Porterjev model petih silnic) izdelati SWOT analizo podjetja DHL, zato se ji bomo podrobneje posvetili.

2.3.1 Analiza širšega zunanjega okolja - PEST

Poznamo vrsto pristopov za spremljanje zunanjega okolja, med katerimi je najbolj znana PEST analiza. Slednja je preprosto orodje, ki ga uporabljamo pri sistematičnem raziskovanju za poslovne odločitve pomembnih zunanjih dejavnikov okolja. Že samo ime nam pove, da gre za sistematično obravnavanje vplivov okolja glede na štiri področja, in sicer politično (zakonodaja, davki, politična ureditev, vpliv države na gospodarstvo itd.), ekonomsko (splošne ekonomske značilnosti, kratkoročne tendence itd.), socialno (demografske značilnosti, socialne značilnosti, kupna moč, življenjska raven itd.) in tehnološko (raziskovalno-razvojna dejavnost, človeški viri in povezovanje, inovacije, patenti, uporaba informacijske tehnologije itd.). V praksi lahko najdemo več različic izvedbe PEST analize,

glede na vključevanje različnih zunanjih dejavnikov v analizo (npr. PESTEL) (Bregar 2007, 65).

Ali bo PEST analiza uspešno izvedena, je odvisno od tega, kako jasno smo identificirali področje analize in opredelili temu primerne zunanje dejavnike. Pri obravnavi posameznih področij mora biti osnovno vodilo relevantnost za predmet oziroma za področje analize (Bregar 2007, 66).

Z izvedbo PEST analize ugotavljamo priložnosti in nevarnosti zunanjega okolja. Nevarnosti so neugodni pojavi ali ovire, ki lahko podjetju preprečijo uresničitev ciljev. Priložnosti pa so pozitivne okoliščine, ki jih podjetje lahko z ustreznimi poslovnimi odločitvami obrne sebi v prid, vendar pa obstajajo neodvisno od podjetja (Bregar 2007, 66).

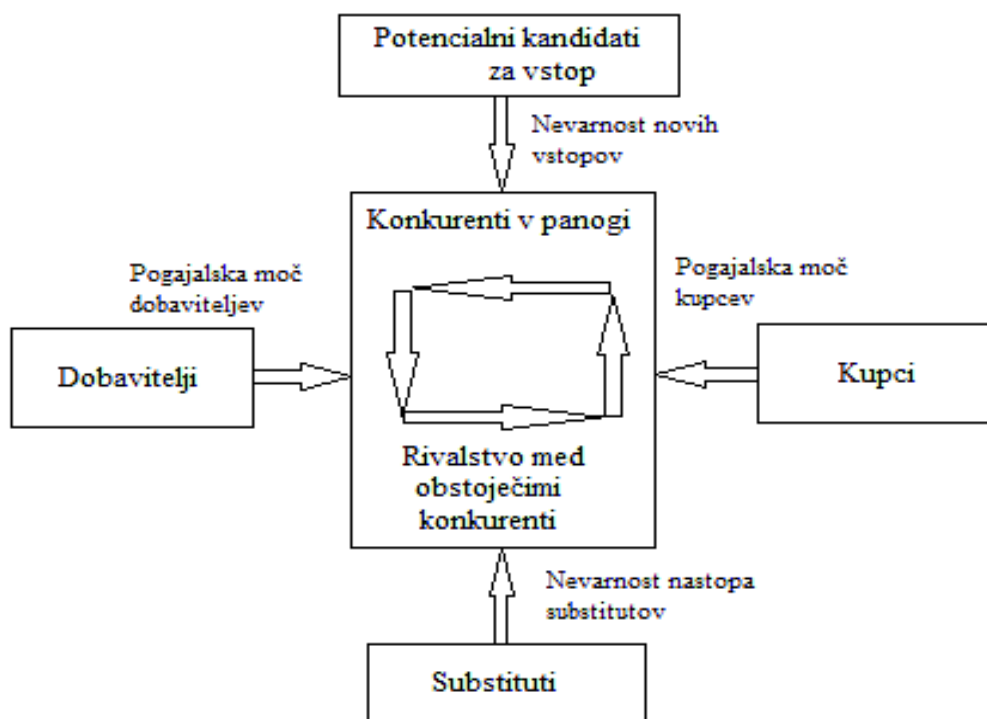
Analiza PEST je koristna zaradi štirih glavnih razlogov (Mind Tools b. l.):

- Pomaga opaziti poslovne ali osebne priložnosti in daje opozorila za pomembne grožnje.
- Razkriva smeri sprememb znotraj poslovnega okolja, kar organizaciji pomaga oblikovati odločitve v smeri sprememb in ne proti njim.
- Pomaga organizaciji, da se izogne projektom, kateri bodo po vsej verjetnosti propadli neodvisno od vašega nadzora.
- Pomaga razvijati objektivni pogled na novo poslovno okolje.

PEST analiza je torej uporabna za pomoč pri načrtovanju in oblikovanju strategije na ravni celotnega podjetja in trženjske funkcije. Rezultati analize lahko odpirajo nove poglede na poslovne priložnosti, ki bi jih z rutinskimi pristopi zlahka prezrli. Je koristna podlaga za SWOT analizo in Porterjev model petih silnic (Bregar 2007, 66).

2.3.2 Analiza panoge - Porterjevih 5 silnic

Z analizo konkurenčnosti panoge ali t. i. metodo petih silnic pogosto ocenjujemo stopnjo privlačnosti panoge, ki pomeni dosegljivo donosnost za podjetja, ki v neki panogi poslujejo (Biloslavo 2008, 74; Pučko 2006, 122). Model petih silnic je leta 1979 razvil Michael E. Porter. Poslovne možnosti in nevarnosti podjetja so odvisne od privlačnosti panoge. Po M. Porterju to določajo pravila konkuriranja v panogi, ki so značilna za določeno panogo in so odvisna od petih skupin določljivk. Te so: vstop novih konkurentov v panogo, nevarnost substitucije proizvodov oz. storitev, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev in rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi. S pomočjo ocenjevanja skupnega delovanja omenjenih petih silnic ugotavljamo poslovne možnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost posamezne organizacije (Minton 2010, 80; Pučko 2006, 122).



Slika 1: Model skupin določljivk privlačnosti panoge

Vir: Pučko 2006, 122

Pet konkurenčnih sil vpliva na cene, stroške in investiranje organizacije v določeni panogi, s tem pa tudi na njeno ekonomsko uspešnost. Za oceno stopnje privlačnosti panoge in strategije za vstop v določeno panogo moramo poznati dejavnike, od katerih so odvisne sile, ki določajo privlačnost panoge (Pučko 2006, 123; Porter 1985, 5).

Dejavnike nevarnosti vstopa je moč videti v ovirah za vstop v panogo. Slednje nastopajo navadno v obliki zahtev po izrabljanju ekonomije obsega, diferenciacije proizvoda, blagovne znamke, v absolutnih stroškovnih prednostih obstoječih konkurentov v panogi, ki izvirajo iz učinkov krivulje učenja in pristopa do potrebnih surovin in materialov (Pučko 2006, 123).

Pogajalska moč dobaviteljev je odvisna od diferenciacije inputov, stroškov spreminjanja dobaviteljev, odsotnosti nadomestnih inputov, koncentracije dobaviteljev, pomena obsega dobav za dobavitelja, vpliva inputiv na stroške ali na diferenciacijo proizvodov panoge, relativne nevarnosti integracije naprej v odnosu na relativno nevarnost integracije nazaj podjetja v panogi (Pučko 2006, 123).

Pogajalska moč kupcev se kaže v relativni koncentraciji kupcev, v obsegu nakupov, v relativnih stroških kupca, če hoče spremeniti dobavitelja, v stopnji informiranosti kupca, v sposobnosti integriranja nazaj, v obstoju substitutov, v pomenu nabavne cene za kupca, v diferenciaciji proizvoda, v blagovni znamki, v kupčevem zaslužku in v spodbudah, ki jih prejema odločevalec o nakupu (Pučko 2006, 123).

Nevarnost substitucije določajo razmerje med cenami in kakovostjo substitutov, stroški spremembe proizvoda ter nagnjenost kupca k substituciji (Pučko 2006, 123).

Kako nevarna je konkurenca v panogi, vidimo glede na: stopnjo rasti panoge, delež fiksnih stroškov v skupnih stroških v panogi, presežene zmogljivosti v panogi, diferenciacijo proizvodov, stopnjo koncentracije ponudnikov, stopnjo informiranosti znotraj panoge, stopnjo diverzificiranosti konkurentov, glede na pomen panoge za konkurente in na ovire za izstop iz panoge (Pučko 2006, 124).

Tehtanje omenjenih določljivk privlačnosti panoge omogoča oceno privlačnosti katere koli posamezne panoge (Pučko 2006, 124).

2.3.3 SWOT analiza

SWOT analiza (anlg. *strenghts, weaknesses, opportunities, threats*), za katero poznamo vrsto sinonimov (SPIN analiza, audit položaja podjetja, PSPN, celovita ocena podjetja), je, kot nam že ime samo pove, celovita analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja (Pučko 2006, 129).

SWOT analiza primerja notranje prednosti podjetja z njegovimi slabostmi, z namenom da bi ugotovili, ali ima podjetje notranje zmogljivosti za podporo rasti. Prav tako primerja tržne priložnosti z nevarnostmi, da bi ugotovili, ali lahko organizacija na trgu ohrani rast (Armandi, Rowley in Sherman 2007, 168).

Da pa bi SWOT analizo lahko uspešno izvedli, je primerno upoštevati naslednje (Lynch 1997 po Biloslavo 2008, 74-75):

- Dejavnike notranje prednosti in slabosti ocenimo glede na koristi, ki jih zaznavajo pomembni udeleženci organizacije v menjalnih razmerjih ob konkurentih.
- Dejavnike notranje prednosti in slabosti ocenimo tako, da jih primerjamo s konkurenčnimi (ni dovolj, da je organizacija samo »dobra«, biti mora »boljša kot«).
- Dejavnike je treba oceniti glede na prihodnost in ne preteklost.
- Posamezne dejavnike za katere se organizacija ne more odločiti ali predstavljajo prednost ali slabost, mora najprej zapisati ločeno z obeh vidikov. Preden ga vnesejo v matriko, morajo dejavnik natančneje opredeliti s stališča koristi, ki jih organizacija daje svojim partnerjem v menjalnih razmerjih.
- Analiza naj upošteva dejansko in ne željeno stanje organizacije.
- V matriko se na kratko vpiše dejavnike, ki se jih temeljito obrazloži in utemelji v spremljajočem besedilu.

Po Pučku (2008, 51-57) se analiza začne z iskanjem odgovorov na vprašanje, kateri izmed poslovnih rezultatov so boljši ali slabši, kot so planirali v preteklosti oziroma boljši ali slabši

od konkurenčnih. Ko dobimo odgovor, se moramo vprašati, katere sestavine podstruktur oziroma podstrukture same (tržna, kadrovska, organizacijska itd.) ter sestavine procesov oziroma procesi sami (tehnološki, informacijski itd.) so najbolj prispevali k njeni poslovni uspešnosti. Na to vprašanje odgovorimo z oceno podstruktur podjetja glede na to, koliko so prispevale k doseženi poslovni uspešnosti. Poznamo različne načine tega ocenjevanja. Najbolj se uporabljata globalno kvalitativno ocenjevanje profila komponent podjetja glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti in točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur oziroma njihovih sestavin izbranega podjetja. Slednjega lahko uporabimo za bolj analitično ocenjevanje, kjer z upoštevanjem sestavin, ki tvorijo posamezno podstrukturo, najprej ocenimo vsako podstrukturo podjetja posebej. Dobljeno skupno oceno vsake podstrukture posebej upoštevamo na koncu pri izdelavi profila komponent podjetja glede na njihov vpliv na poslovno uspešnost. Ocenjevanje posamezne podstrukture opravimo tako, da najprej določimo njene najpomembnejše sestavine, ki nam služijo kot analitična osnova za ocenjevanje. Pot do rezultatov točkovnega ocenjevanja prednosti in slabosti posameznih podstruktur temelji na bolj objektivnem prijemu ocenjevanja, saj poskušamo posamezne sestavine podstruktur oceniti s točkovanjem, vendar pa nas pripelje do enakih rezultatov.

Z omenjenim ocenjevanjem podstruktur ugotavljamo tudi strateško pomembne dejavnike poslovnega uspeha ali neuspeha podjetja v preteklosti (Pučko 2008, 56).

Naslednji korak je na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja, z upoštevanjem že prej omenjene PEST analize, oceniti poslovne priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti. S tem ocenjevanjem izvemo, kateri so strateški dejavniki za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja. Tudi tukaj se lahko sami odločimo, ali bomo izbrali bolj poenostavljeno in globalno ali analitično ocenjevanje, katerega končni rezultat je profil poslovnih možnosti in nevarnosti. Profil poslovnih možnosti in nevarnosti se ravno tako izdelava v odnosu na posamezno podstrukturo podjetja, vendar pa je razlika v tem, da tukaj pri vsaki podstrukturi ocenjujemo, kakšna se nam v zvezi z njo v prihodnosti kaže stopnja poslovne priložnosti oz nevarnosti (Pučko 2008, 57-58).

Zadnji korak je iz množice prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti, ki smo jih dobili z analitičnim ocenjevanjem podstruktur, izluščiti štiri do pet glavnih prednosti in slabosti podjetja ter štiri do pet glavnih poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja. Zavedati se moramo, da organizacija ne more graditi prihodnosti podjetja na slabostih, ampak na glavnih prednostih in priložnostih. Izbrane najpomembnejše prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti zapišemo v glavi SWOT-matrike, v štiri polja matrike pa zapisujemo možne poslovne strategije, ki najbolj ustrezajo ugotovljenim glavnim prednostim in slabostim podjetja (Pučko 2008, 61).

Vsaka metoda, med njimi tudi SWOT analiza, ima poleg prednosti tudi nekatere pomanjkljivosti. Prepoznane prednosti same namreč ne zagotavljajo trajnostne konkurenčne

prednosti organizacije. Ta lahko ima eno ali več izrazitih prednosti v primerjavi z njeno konkurenco, vendar če te njenim vplivnim udeležencem ne prinašajo večjih koristi, so v osnovi brezpredmetne. Prav tako lahko organizacija zaradi usmerjenosti na tradicionalne opredelitve panoge in tržnih segmentov, kljub temu da tam obstaja večja možnost razvoja nekih novih idej, ki prinašajo občutne spremembe v strukturi in delovanju posameznega poslovnega okolja, prezre dogajanje na nekem obrobju. SWOT analiza je v osnovi usmerjena v analizo stanja v organizaciji in njenem okolju v nekem drugem danem trenutku. Pomanjkljivost je ta, da pa ne prepozna procesov, ki so pripeljali do tega stanja in tudi ne procesov, ki bodo spremenili trenutno stanje v organizaciji. Omeniti je potrebno tudi, da lahko SWOT analiza prezre celotno podobo, ki se kaže skozi opravljeno analizo, saj vodi k prevelikemu osredotočenju na en ali nekaj posameznih elementov notranjega in zunanjega okolja (Des et al. 2005 po Biloslavo 2008, 77).

2.4 Povzetek spoznanj

V današnjem svetu podjetja neprestano tekmujejo med seboj. Katera bo imela večji tržni delež? Katera bo uspešnejša v zadovoljevanju potreb svojih odjemalcev? Konkurenčno prednost bo imelo podjetje, ki večje izrablja svoje temeljne zmožnosti. To pa ni dovolj za ohranjanje konkurenčne prednosti, saj se podjetja v panogi z željo po večjih tržnih deležih neprestano razvijajo in napredujejo. Ključno vlogo ima snovanje novih temeljnih zmožnost, ki podjetju zagotovijo, da bo uspešno tudi v prihodnje.

V boju s konkurenco mora vsaka organizacija vedeti, kakšen je njen položaj na trgu, zato je pametno izdelati celovito oceno podjetja. Eden od načinov izdelave je SWOT analiza, s katero ugotovimo, katere so glavne prednosti in slabosti podjetja v danem trenutku ter priložnosti in nevarnosti, ki bi lahko v prihodnosti vplivale na njegovo poslovno uspešnost. Še pred tem moramo izvesti analizo širšega in ožjega zunanjega okolja. Z analizo širšega zunanjega okolja ali PEST analizo ugotavljamo, kot nam že ime samo pove, vplive s strani gospodarskega, ekonomskega, socialnega in tehnološkega področja. Z analizo ugotavljamo morebitne priložnosti in nevarnosti podjetja, ki bodo v prihodnosti vplivale na njegovo poslovno uspešnost. Z analizo ožjega zunanjega okolja ocenjujemo privlačnost panoge, v kateri je podjetje, za trg. Gre za ocenjevanje petih skupin določljivk, kar nam pomaga ugotoviti, katere so poslovne možnosti in nevarnosti podjetja.

Spoznali smo, da se posamezna podpoglavja med seboj povezujejo. Konkurenčno prednost ohranimo s snovanjem novih temeljnih zmožnosti. Snovanje novih temeljnih zmožnosti omogoča natančno poznavanje podjetja in njegovega položaja na trgu. Posledično moramo podrobno poznati tudi širše in ožje zunanje okolje v katerem deluje podjetje, saj lahko samo tako ugotavljamo, katere so morebitne priložnosti in nevarnosti, ki se pojavljajo za podjetje. Te analiziramo v okviru SWOT analize, ki nam poleg omenjenega daje odgovore tudi na vprašanje, katere so prednosti in slabosti podjetja, ki vplivajo na njegovo poslovno uspešnost.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA DHL

DHL so leta 1969 v San Franciscu ustanovili trije mladi podjetniki Adrian Dalsey, Larry Hillblom in Robert Lynn (od tod tudi ime podjetja), ki so zaznali novo tržno nišo, ki je temeljila na dostavi »od vrat do vrat« sprva med San Franciscom in Honolulujem. Inovativna ideja, ki je za podjetje pomenila velik uspeh, je bila pospešiti uvoz blaga na način, da je dokumentacija prispela v namembni kraj pred samim blagom. Uresničevanje ideje se je izkazalo za zelo uspešno. Kmalu se je mreža podjetja začela izjemno hitro širiti po vsej Ameriki, nato pa po azijsko-pacifiški regiji ter kmalu v Afriko in Evropo. Trenutno je DHL na globalnem trgu mednarodne ekspresne in logistične dejavnosti na vodilnem mestu, saj se vse od njegove ustanovitve razvija s fenomenalno hitrostjo. Danes posluje po vseh državah na svetu. Do tega mu je pomagal tudi vedno širši trg, ki je hkrati postajal vse bolj kompleksen, kar pa je DHL izkoristil, tako da se mu je prilagajal na svetovni in lokalni ravni (DHL b.l.a).

Točka preloma v poslovanju podjetja je bila, ko je Deutsche Post World Net (v nadaljevanju DPWN) prevzel DHL. Leta 2003 je DPWN združil logistična podjetja Deutsche Post Euro Express, Danzas in DHL, ki jih je imel v 100 % in jih integriral pod krovno blagovno znamko DHL. S tem se je podoba podjetja v celoti spremenila. DHL je bil razdeljen na štiri entitete: DHL Express, DHL Freight, DHL Danzas Air&Ocean in DHL Solution (DHL b.l.a).

Mednarodna mreža DHL-a danes v več kot 220 državah zaposluje skoraj 470.000 ljudi. Na poti do uspeha so si pomagali s ponudbo izrednega strokovnega znanja v storitvah ekspresnega, ladijskega, letalskega in cestnega transporta. Skozi leta so v podjetju veliko vlagali v informacijsko tehnologijo, kot je na primer globalno komunikacijsko omrežje DHL.NET za spremljanje pošiljk. Pohvalijo pa se lahko tudi z znanjem in izkušnjami mednarodnega poštnega pošiljanja in pa izjemnimi logističnimi rešitvami. Ob ustanovitvi sta bili njihov osebni pristop in predanost zelo močni lastnosti, ki pa sta se obdržali skozi vsa leta poslovanja. Njihovemu uspehu je oziroma še vedno botruje odlična dostava in servis njihovim uporabnikom. Zavzetost, proaktivne rešitve in stabilnost so lastnosti, ki pripomorejo k prepoznavnosti blagovne znamke DHL. Poudarek dajejo na zaposlene, ki so bistvo uspeha, saj so usmerjeni k potrebam strank in zagotavljanju individualnosti pri prilagajanju rešitev. Družbena odgovornost predstavlja bistveni element DHL-ove podjetniške strategije. Kot podjetje se do njihovih zaposlenih, okolja, družbenih potreb in kapitala vedejo odgovorno, kar pomeni, da se do njih obnašajo spoštljivo, saj je to ključ do dolgoročnega uspeha (DHL b.l.a).

3.1 DHL v Sloveniji

Podjetje je v Sloveniji začelo poslovati leta 1985. Sprva so z majhnim številom vozil povezovali le glavna mesta. Veliko so si pomagali tudi z javnim prevozom. Z leti pa so se zelo hitro širili. Uvajali so številne tehnološke spremembe ter nadgrajevali svoje storitve, tako da so vedno ostajali korak pred konkurenco. Med drugim so to dosegli tudi z vzpostavitvijo

sistema za vodenje kakovosti po standardu SIST ISO 9002, leta 1997. Tega redno spremljajo in posodablajo. Bili so prvi v Sloveniji v tej panogi, ki so pridobili omenjeni certifikat. Leta 2001 je DHL s Carinsko upravo RS podpisal prvi memorandum o sodelovanju pri preprečevanju tihotapljenja drog in boju proti goljufijam. Od istega urada je leta 2008 DHL prvi prejel tudi status pooblaščenega gospodarskega subjekta za hitrejše carinske postopke (DHL b.l.a).

Primarno vlogo DHL v Sloveniji je ves čas igrala mednarodna letalska ekspresna storitev. Iz tega pogleda je bila za podjetje zelo pomembna pridobitev novo, večje letalo tipa Antonov 26 leta 2003, ki je prineslo krajši čas letenja med Brnikom in zbirnim centrom v Bergamu, boljšo pretočnost, večjo zmogljivost in zanesljivost prevoza vseh pošilk. Kljub temu pa se podjetje skuša na trgu čim bolj uveljaviti tudi s cestnimi poštnimi storitvami, kjer je konkurenca nekoliko močnejša (DHL b.l.a).

Ob pričetku poslovanja v Sloveniji je imel DHL decentralizirano strukturo organizacije. Tak način jim je omogočil približanje uporabnikom in s tem večjo razpoznavnost. Razvoj tehnološke infrastrukture je omogočil prehod v centralizirano obliko s sedežem v Trzinu, ki je prav tako žela velike poslovne uspehe. Januarja 2008 se je odprl nov DHL terminal na letališču Jožeta Pučnika za operacije Express v mednarodnem transportu. Podjetje v Sloveniji danes zaposluje 91 ljudi (DHL b.l.a).

3.2 Temeljne usmeritve

DHL v boju s konkurenco stremi k povečanju svojega tržnega deleža, njihova vizija pa je postati logistično podjetje za svet (DHL 2012, 5).

Poslanstvo podjetja je povečati uspešnost njihovih uporabnikov, zaposlenih in investitorjev, izkazovanje spoštovanja ne glede na rezultat, poenostavljeno in olajšano poslovanje njihovih uporabnikov ter prispevek k boljšemu svetu okoli njih (DHL 2012, 5).

Temeljne usmeritve podjetja so torej skrb za okolje, izkazovanje spoštovanja, omogočanje uporabnikom, zaposlenim in investitorjem večjo uspešnost ter olajšano oziroma poenostavljeno poslovanje (DHL 2012, 5).

3.3 Analiza poslovanja

Analiza poslovanja podjetja DHL prikazuje finančno stanje podjetja, pri katerem je zelo pomembna interpretacija njegovih prvin načina poslovanja. Poslovno leto 2011 podjetja DHL je najbolj zaznamovalo prestrukturiranje podjetja (centralizacija dobaviteljev) in zniževanje indirektnih stroškov, hkrati pa lahko dodamo, da istočasno igrajo pomembno vlogo transferne cene med podjetjem in matičnim podjetjem v tujini (Nemčija). Analizo poslovanja lahko

opravimo s preučevanjem analize obsega in strukture sredstev, obveznosti do virov sredstev ter podrobnega pregleda postavk izkaza poslovnega uspeha (DHL 2012, 16).

3.3.1 Analiza bilance stanja

Na aktivni strani bilance stanja je razvidno, da je podjetje v letu 2011 beležilo premoženje v višini 467.835 EUR, kar izkazujejo dolgoročna sredstva, znotraj katerih največji postavki zasedajo proizvodna oprema in stroji ter druge naprave in oprema (računalniška oprema, drobni inventar, druga oprema). Ocenjujemo, da podjetje izvaja poslovne storitve transporta od vrat do vrat s pomočjo poslovnega najema vozil, katerih vrednost ni knjižena v osnovnih sredstvih, ampak se pojavlja kot strošek najema vozil v izkazu poslovnega uspeha (DHL 2012, 20–21).

Na pasivni strani bilance stanja je podjetje prikazalo negativni kapital v višini 152.067 EUR, kot razlog pa navajajo padec prometa, ki je posledica vsesplošne ekonomske krize, ki se po letu 2009 še vedno nadaljuje in spremembe poslovnega modela poslovanja (hitrejše in bolj fleksibilno prilagajanje na spremembe na trgu). V letih 2009 in 2010 so reorganizirali podjetje (racionalizacija poslovnih procesov), kar je podjetju prineslo visoke enkratne stroške. Stroški reorganizacije v letu 2011 še vedno niso bili odpravljeni. Negativni kapital je posledica izgub iz preteklih let, zmanjšan za dobiček tekočega leta (DHL 2012, 28).

Podjetje ne izkazuje dolgoročnih virov financiranja, kar ocenjujem kot negativno, saj z dolgoročnimi viri reguliramo likvidnost in financiramo dolgoročna sredstva, ki praviloma nosijo določeno dodano vrednost. Med kratkoročnimi viri financiranja opazimo predvsem financiranje poslovanja iz zunanjih virov (banke) ter iz naslova poslovanja (dobavitelji). V letu 2011 je bila obveznost do bančnega sistema enaka 1.101.238 EUR, kar predstavlja kratkoročna prejeta posojila od banke. Med kratkoročne poslovne obveznosti v višini 1.510.475 EUR podjetje navaja v večini obveznosti do dobaviteljev v državi (1.057.030 EUR) ter druge manjše vrednosti obveznosti iz naslova DDV in davka na dohodek ter matičnega podjetja DHL Deutche Post World Net. Spregledati ne smemo niti rezervacij v skupni višini 340.452 EUR, ki predstavljajo vnaprej vračunane stroške iz naslova reorganizacije, pričakovanih izgub, odpravnin in nagrad (DHL 2012, 30–32).

3.3.2 Analiza poslovnega uspeha

Podjetje DHL je leta 2011 ustvarilo 12.381.264 EUR prihodka, kar je za 17,6 odstotkov več kot v letu 2010. Realizacija je toliko večja zaradi ohranjanja kakovosti storitve ter sklepanja in obnavljanja pogodb z dobro obstoječimi slovenskimi podjetji. Na odhodkovni strani ključni strošek predstavlja strošek storitev, ki je v večini povezan z stroški transporta, energije, najemnin in drugih stroškov storitev. Med slednje so všteti predvsem stroški zunanjih storitev oziroma obveznosti do podjetij, ki v imenu DHL opravljajo storitve dostave in prevzema

pošiljk na lokalni ravni. Zanemarljivi niso niti stroški dela, ki zajemajo vrednost v višini 2.877.314 EUR, med katere beležijo 2.099.162 EUR stroškov za delo zaposlenih iz naslova mase za bruto plače. Strošek vodstvenega kadra je temu primerno izračunan v višini 279.753 EUR, preostanek pa je podjetje namenilo za dodatno pokojninsko zavarovanje svojih zaposlenih, regres ter plačilo davkov in prispevkov na plače. Drugi stroški ne zasedajo večjih vrednosti postavk znotraj izkaza poslovnega uspeha (DHL 2012, 33).

DHL je v letu 2011 ustvaril čisti dobiček v višini 99.795 EUR ter posloval z pozitivnim denarnim tokom iz poslovanja v višini 132.689 EUR. Ker rezultat prvega kvartala 2012 kaže pozitiven trend in dobiček, podjetje do konca leta pričakuje dobiček, s katerim bodo še zmanjšali ali celo v celoti odpravili negativni kapital (DHL 2012, 16).

4 ANALIZA ŠIRŠEGA ZUNANJEGA OKOLJA PODJETJA

Širše okolje podjetja lahko razdelimo na manjše celote oziroma t. i. podokolja. Za vsako izmed podokolij, ki podjetju ponujajo določene možnosti za dobro poslovanje, če se jim zna podjetje prilagoditi, sicer pa ga lahko tudi omejujejo, ocenimo ključne razvoje v preteklosti in prihodnosti podjetja. To v podjetju opravlja najvišje poslovodstvo. S pomočjo ocene kateri razvoji v preteklosti so bili, oziroma kateri razvoji v prihodnosti bodo za podjetje bistvenega pomena, lahko tim ugotovi tudi nekatere priložnosti in pa izzive za podjetje (Pučko 2006, 119).

V sklopu širšega zunanjskega okolja podjetja bomo analizirali gospodarsko, tehnološko, politično-pravno ter socialno okolje. Menimo, da so to področja zunanjskega okolja, ki imajo velik vpliv na panogo mednarodne dostave pošilk oz. panogo, v kateri posluje podjetje DHL.

4.1 Gospodarsko okolje

Največje spremembe so se na slovenskem trgu zgodile s pridružitvijo Evropski uniji. Ta je namreč prinesla prost pretok kapitala, dela in storitev ter še mnogo tako pozitivnih kot negativnih posledic, ki stalno spreminjajo trg in so močno zaznamovale gospodarstvo. Odprt trg pomeni tudi za podjetja, ki se ukvarjajo s prevozi, večjo konkurenco, ki sili podjetja k izboljšanju kakovosti ter novim strategijam, če želijo ohraniti konkurenčne prednosti. V ospredju sta globalizacija in diverzifikacija, ki ju podjetja uresničujeta predvsem s sklepanjem zavezništev in povezovanjem s podjetji, ki obvladujejo večje tržne deleže. Podjetja se usmerjajo na nove trge in izkoristijo vsako priložnost za širjenje. Vse več je torej poslovnih prevzemov. Podjetja v boju za preživetje in z željo po doseganju višje stopnje konkurenčnosti selijo proizvodnjo na trge s cenejšo delovno silo, na domačem trgu pa iščejo ustrezen model preoblikovanja poslovnih modelov.

Svetovno gospodarstvo se je po finančno-gospodarski krizi leta 2009 zopet znašlo na precepu. Slabša poslovanja podjetij so predvsem posledica poslabšanja gospodarskih razmer in zaostrenih pogojev na finančnih trgih evrskega območja. Posamezniki si razloge za gospodarsko krizo in možne načine njene odprave razlagajo različno. Posledično se pričakuje, da bo ta trajala še nekaj časa. Rešitev za dolžniško krizo še vedno ni, kar pa še dodatno zaostre razmere na finančnih trgih. V letu 2010 in 2011 smo le doživeli skromno gospodarsko rast. BDP se je v lanskem letu zmanjšal za 2,3 %, v letošnjem letu pa že kar za 4,8 %. Najvišja stopnja brezposelnosti po letu 1993 je prinesla 7,7 % padec domače potrošnje. Zasebna potrošnja, ki je bila v lanskem istem obdobju pozitivna, se je v prvih treh mesecih na letni ravni skrčila za 5,4 %, kar je posledica zaostrenih razmer na trgu dela, znižanja povprečne bruto plače in socialnih transferov ter poslabšanja razpoloženja potrošnikov. Letos se pričakuje šibko okrevanje skupnega izvoza (1,2 %) ob predpostavki, da bodo razmere v evroobmočju še naprej slabe in se bo rast izvoza na trge izven EU upočasnila. Zaradi državnih

infrastrukturnih investicij bo padec investicij letos manjši (0,5 %). V letošnjem letu se pričakuje padec uvoza za 0,7 %, kar pa je občutno manj kot leta 2012 (-4,3 %). Po napovedih Urada RS za makroekonomske analize se bo leta 2013 zaposlenost zaradi prilagajanja nižji gospodarski aktivnosti še znižala, in sicer za 1,6 %, kar pomeni, da se bo brezposelnost letos še povečala. Po anketi o delovni sili se je brezposelnost dvignila za 11,1 %, zaradi česar je pričakovano še večje zmanjšanje potrošnje. Nominalna rast plač bo zaradi predvidenega počasnega okrevanja gospodarstva v naslednjih dveh letih ob težnji po ohranjanju konkurenčnega položaja podjetij, visoki brezposelnosti in relativno nizki inflaciji počasnejša kot pretekla leta. Inflacija se bo po napovedih letos upočasnila (1,9 %) in bo nižja kot leta 2012, ko je bila 2,7%. Zniževanje rasti cen življenjskih potrebščin je posledica nizkega povpraševanja ter nizke gospodarske rasti. Omeniti pa moramo, da te napovedi poleg predpostavke, da se bodo gospodarske razmere v mednarodnem okolju še naprej slabšale, temeljijo na predpostavki nadaljnjega oteženega dostopa do virov financiranja za državo in banke ter nadaljevanju fiskalne konsolidacije. Obstajajo tudi tveganja, ki so povezana z razmerami v mednarodnem okolju, glede okrevanja gospodarske aktivnosti v najpomembnejših partnericah kot tudi zmanjšanja negotovosti na finančnih trgih, da bo gospodarska aktivnost še nižja od pričakovane (Bratanič 2013; UMAR 2013, 12–18).

Gospodarske razmere in slabe napovedi za prihodnjo gospodarsko aktivnost seveda vplivajo na delovanje in poslovno uspešnost podjetij. Posledično ta prilagajajo svoje strateške usmeritve pričakovanim razmeram. DHL se zaradi krize sooča s plačilno nedisciplino svojih uporabnikov in pa tudi z negotovostjo o prihodnjem poslovanju podjetja. Zaradi krize je upadlo število njihovih naročnikov, ob počasnem okrevanju izvoza in uvoza pa lahko pričakujejo postopno izboljšanje oziroma povečanje števila pripeljanih pošiljk. Ker so njihovi naročniki večinoma podjetja in ne fizične osebe, občuten padec domače potrošnje ne bo negativno vplival na poslovanje samega podjetja. Osredotočiti se morajo predvsem na odpravo plačilne nedisciplin naročnikov oz. podjetij, ki se soočajo s krizo, saj poznavalci še ne napovedujejo takojšnjega izboljšanja razmer na trgih, kar pomeni, da si podjetja ne bodo še tako hitro opomogla.

4.2 Tehnološko okolje

Tehnologija postaja danes vse bolj pomembna tako za vsakodnevno uporabo kot tudi v poslovnem svetu. Razvoj interneta je pomenil za podjetja revolucionarno spremembo in konkurenčno prednost, če so ga znala uporabljati na pravi način. Danes so podjetja, ki želijo biti konkurenčna na trgu praktično prisiljena k uporabi informacijske tehnologije. Ta za družbe pomeni učinkovitejše poslovanje, saj je vzrok za znižanje marsikaterih stroškov. Iz istega razloga je informacijska tehnologija vse bolj razširjena tudi med posamezniki. Poleg nižjih stroškov prinaša tudi večje udobje, prihranek časa itd. Pomembno je, da omenimo tudi, da lahko v prihodnje napredek razvoja informacijske tehnologije in povečano število uporabnikov interneta, kljub temu da je v preteklosti marsikateremu podjetju prinesel

pomembno konkurenčno prednost, negativno vpliva na poslovno okolje. Tradicionalne storitve, ki jih ponujajo mnoga podjetja, lahko zamenjajo cenejše, hitrejše, zanesljivejše rešitve oz. internetne storitve. V sklopu tehnološkega podokolja je potrebno slediti tudi novim tehnološkim standardom, ki jih morajo podjetja upoštevati. Zaradi velikega napredka v tej smeri, se vedno več vlaga v raziskave in razvoj, ki podjetjem pomagajo pri dodajanju vrednosti, razvijanju novih proizvodov, proizvodnih postopkov in storitev, optimiziranju stroškov, iskanju tržnih niš in konkurenčnih prednosti.

Slovenija je med vodilnimi državami na področju inovacij med srednje- in vzhodnoevropskimi državami. Ima dober izobraževalni sistem, kulturo raziskovanja in kreativnosti ter široko omrežje raziskovalnih ustanov. Obstajajo pa tudi slabosti, kot so malo patentov, neenakomerna internacionalizacija (privabljanje tujih raziskovalcev in študentov), zastarel model organizacije javnih raziskav in šibko organizacijsko ureditev univerz in javnih raziskovalnih organizacij. Podjetja se premalo poslužujejo idej mladih raziskovalcev in inovatorjev, kateri dostikrat ne dobijo dovolj pozornosti oz ostanejo neopazni. Mnogi bi lahko v podjetje prinesli inovativne rešitve, ki bi pomagale podjetjem do boljših rezultatov, vendar pa ta niso pripravljena vlagati velikih količin denarja v nekaj, kar ne prinaša zanesljivih rešitev in izboljšav (Pavlin 2012).

Tehnološko podokolje je prineslo podjetju DHL še posebej velik napredek. Ponudniki letalske hitre pošte so novo tehnologijo izkoristili za dodatne storitve, kot so na primer telekomunikacijski sistemi in omrežja, ki omogočajo kakovostnejše, cenejše in enostavnejše spremljanje logističnih potreb. DHL daje vedno več poudarka elektronskemu poslovanju. Svojim strankam ponuja možnost, da pošiljajo in naročajo svoje pošiljke preko spleta, kar prihrani dosti časa. Stranke lahko sledijo svojim pošiljkam in se seznanijo s tem, kje natančno se le-ta nahaja. Uvedli so tudi elektronski podpis uporabnika, kar pošiljatelju omogoči lažjo pridobitev potrdila o dostavi.

V zadnjih desetletjih smo vedno bolj deležni nekontroliranih vremenskih pojavov. V panogi, v kakršni posluje med drugimi tudi DHL, je to podokolje zelo pomembno, saj lahko naravne katastrofe za določen čas nepričakovano ustavijo poslovanje, posledično pa to vpliva na višino dobička. Tako je na primer na mnoga podjetja, ki poslujejo mednarodno, vplival izbruh islandskega vulkana, zaradi katerega se je nad Evropo nakopičilo veliko prahu, kar je bil glavni vzrok za zaprtje letalskega prometa. DHL si prizadeva delovati okolju prijazno, zaradi česar uvajajo tudi brezpapirno poslovanje. Podjetja z iskanjem novih tehnologij za ohranitev okolja skušajo povečevati svojo konkurenčno prednost. Mnoga, med njimi tudi DHL, so v svoje delovanje integrirala mednarodni standard za sisteme ravnanja z okoljem ISO 14001. Ta je eno pomembnejših orodij, ki ga uporabljajo organizacije po celem svetu, da bi pomagale ohraniti okolje in primerne življenjske pogoje za nadaljnje generacije. Po standardu morajo organizacije izpolnjevati zakonske zahteve, učinkovito izkoriščati vire ter preprečevati onesnaževanje okolja (Wikipedia 2013).

4.3 Politično-pravno okolje

Tudi v tem podokolju je vstop Slovenije v Evropsko unijo prinesel veliko sprememb. Kot država članica smo se morali prilagoditi, spremeniti politiko in jo uskladiti s pravno-politično ureditvijo EU. Pozitivna stran tega je predvsem, da je v splošnem politika usklajena s politiko drugih članic, kar omogoča hitrejše poslovanje in manj zapletov. Kljub odprtim mejam, je politična konzervativnost v privatizacijskem procesu še vedno dokaj visoka, kar do določene mere zavira vstop tujega kapitala in s tem konkurenčnost. Glede gospodarskih vprašanj vse države članice EU sledijo istim predpisom oziroma smernicam, kar jim omogoča več delovnih mest, boljše socialno varstvo in večjo gospodarsko rast. Priča smo finančni krizi, v času katere se države članice EU na izzive odzivajo usklajeno, kar jim omogoča boljše rešitve. Evropska unija je sprejela tudi skupno valuto – evro. Le-ta koristi predvsem podjetjem, saj slednja nimajo stroškov ali pa so ti pri menjavi valute in čezmejnih nakazilih precej nižji.

Z raznimi predpisi država postavlja omejitve, po drugi strani pa podjetnikom nudijo precej podpore z namenom doseganja čim večje politične stabilnosti. Davčna uprava Republike Slovenije na primer opredeljuje blago in storitve ter ustrezne davčne stopnje in postopke, izdajo računov itd. z namenom omejiti podjetnikovo delovanje, zagotavljati nadzor in preprečiti zlorabe. Delovanje podjetij je omejeno tudi zaradi zakonodaje izdane s strani Ministrstva za gospodarstvo. Ta ureja, med drugim, notranji trg, podjetništvo in konkurenčnost in delovna razmerja.

V zadnjem času vse več poudarka posvečamo naravnemu okolju. Na podnebne spremembe, spreminjajoče letne čase in naravo nasploh močno vplivajo spremembe iz ostalih podokolij. Vse to vpliva na naše spreminjajoče se vrednote kar hkrati spodbuja raziskave in razvoj novih tehnologij za ohranitev okolja. Za učinkovito spopadanje z okoljskimi težavami je pomembna učinkovita okoljska politika, kateri EU posveča vse več pozornosti. Temelji na previdnostnem načelu in načelu »onesnaževalec plača«. Obstajajo različne zahteve za varstvo okolja, ki jih morajo izpolnjevati podjetja EU (trgovanje z emisijami, ravnanje z odpadki, ekološko oblikovanje izdelkov itd.). Spodbuda za inovacije in podjetništvo, posledično pa korist za gospodarstvo, je trud za zaščito ogroženih vrst in habitatov ter zanimanje EU za učinkovitejšo uporabo naravnih virov (Evropska unija b. l.).

4.4 Socialno okolje

Dejavniki kulturnega okolja vplivajo na vrednote in navade ljudi. Tehnološki napredek je vedno hitrejši, kar močno vpliva na naša življenja. Tudi v Sloveniji že čutimo posledice globalizacije na tem področju. Način našega življenja postaja vse bolj podoben zahodnjaškemu stilu, kjer so vrednote, kot so moč, denar in ugled bolj pomembne od družine in socialnega življenja. Ljudje imamo vse manj časa zase, za družino, prijatelje in vedno bolj

hitimo. Hiter življenjski ritem narekuje tudi bolj potrošniški način življenja. Ljudje posledično postajamo vedno zahtevnejši, naše želje in potrebe pa se vse hitreje spreminjajo. To podjetjem predstavlja problem, saj se srečujejo z vedno več nezadovoljnimi in zahtevnejšimi strankami, ki zahtevajo nove, boljše proizvode in storitve. Če njihovih potreb ne zadovoljijo pravočasno in v pravi meri, stranke hitro pobegnejo h konkurentom. Poznavanje kupnih navad svojih strank je za vsako podjetje ključnega pomena, saj lahko samo tako prilagodi ponudbo na trgu.

Statistični urad Republike Slovenije mesečno meri kazalnike zaupanja potrošnikov. Ti prikazujejo pričakovanja o finančnem stanju v gospodinjstvu, pričakovanem ekonomskem stanju države, pričakovani brezposelnosti in varčevanju v gospodinjstvu. Potrošniki imajo negativno mnenje glede finančnega stanja v gospodinjstvu v prihodnosti, posledično pa je bila vrednost kazalnika zaupanja potrošnikov v juniju 2013 za eno odstotno točko nižja kot v maju 2013. Vrednost kazalnika zaupanja potrošnikov je bila v juniju 2013 za eno odstotno točko nižja kot v istem obdobju lani in za tri odstotne točke nižja od povprečja prejšnjega leta. Potrošniki so mnenja, da so se cene v zadnjih 12 mesecih dvignile. Glede na maj 2013 se je vrednost kazalnika gibanja cen v zadnjih 12 mesecih zvišala za osem odstotnih točk. Povprečna vrednost kazalnika gibanja cen v zadnjih 12 mesecih je bila za 12 odstotnih točk nižja od povprečja 2012 (SURS 2013).

V okviru socialnega podkolja nas zanima struktura prebivalstva, ki posledično vpliva na strukturo tržnega povpraševanja. V Sloveniji je nataliteta leta 2012 ostala na isti ravni kot leto poprej. Narašča število prebivalcev, prav tako koeficient umrlih. Brezposelnost je vedno večja, pada pa število zaposlenih. Posledično narašča stopnja tveganja revščine. Izobraženih ljudi je vedno več, ti pa ostajajo brez dela in posledično dohodkov. Podjetja bodo v nekaj letih morala prilagajati svoje ponudbe glede na obrnjeno starostno piramido in izobraženost prebivalstva (SURS 2012).

Hiter življenjski ritem in večja vrednost materialnih dobrin za posameznika sta z vidika podjetja DHL pozitivni lastnosti, ki ju podjetje izkorišča za ustvarjanje dodane vrednosti. Ljudje nimajo časa za nakupe v trgovskih centrih, medtem ko jim naročanje preko interneta ne predstavlja velikega napora in ne zahteva dosti časa, kar pomeni za vsa podjetja v panogi, in ne samo za DHL, določeno prednost, ki jo je treba izkoristiti. Pomemben pa je tudi podatek Statističnega urada Republike Slovenije o kazalnikih zaupanja potrošnikov. Ljudje zaradi nizkih plač in pa vedno višjih cen dobrin spreminjajo nakupne navade. Privoščijo si lahko le najnujnejše izdatke, saj menijo, da se njihovo finančno stanje v prihodnje še ne bo izboljšalo. Posledično to vpliva na dobičkonosnost podjetij v vseh panogah, saj se srečujejo z upadom števila prodanih proizvodov oz. storitev. Glede na trenutno gospodarsko stanje, vedno večjo brezposelnost in negativno mnenje potrošnikov, se razmere še ne bodo izboljšale, kar lahko pomeni negativne posledice za podjetja.

5 ANALIZA OŽJEGA ZUNANJEGA OKOLJA PODJETJA DHL

V sklopu analize ožjega zunanjega okolja podjetja analiziramo tiste silnice, ki neposredno vplivajo tako na kratkoročno kot tudi dolgoročno poslovanje podjetja in pomagajo sprejeti najboljše poslovne odločitve. Če želimo oceniti ciljno okolje podjetja, moramo najprej oceniti, kako privlačna je sama panoga, v kateri je podjetje, za trg. Privlačnost panoge je odvisna od petih skupin določljivk, ki vplivajo na cene, stroške in investiranje ter posledično na ekonomsko učinkovitost panoge. Če želimo oceniti privlačnost panoge in izbrati strategije za vstop v določeno panogo, moramo poznati dejavnike, ki vplivajo na naslednje določljivke: pogajalska moč dobaviteljev, pogajalska moč kupcev, nevarnost nastopa substitutov, konkurenti v panogi, nevarnost novih vstopov. Z ocenjevanjem skupnega delovanja teh petih skupin določljivk lahko ugotovimo, kakšne so nevarnosti za uspešno poslovanje podjetja in kakšne so njegove poslovne možnosti (Pučko 2006, 122–123).

5.1 Pogajalska moč dobaviteljev

Vsako podjetje potrebuje svoje dobavitelje, kateri pa, prav tako kot kupci, spretno izrabljajo svojo moč za doseganje ciljev. Dobavitelji imajo vpliv na stroške in kvaliteto izdelkov oz. storitev, zaradi česar so zelo pomembni za uspeh podjetij. Močni dobavitelji lahko brez večjih posledic zase spreminjajo cene in kakovosti proizvodov, kar v končni meri vpliva na dobičkonosnost podjetij v panogi. Če je dobaviteljev za določen proizvod ali storitev malo, če stroški dobav pomenijo za podjetje velik delež stroškov in če obstaja možnost, da dobavitelj prevzame podjetje, pomeni to zanj večjo pogajalsko moč (Jaklič 2002, 328 in Rebernik 2008, 241).

Dobavitelji podjetja DHL oskrbujejo z osnovnimi sredstvi, brez katerih podjetje ne more poslovati. To so: avtomobili, gorivo, kuverte, škatle, oprema in drugi elementi potrebni za nemoteno izvajanje poslovnih procesov. Ker je potrebna oprema relativno lahko dostopna na trgu, velja omeniti, da je na trgu zadostno število dobaviteljev, ki lahko nadomestijo sleherno potrebo znotraj področja nabave blaga in storitev. Pogajalska moč dobaviteljev je torej v primeru podjetja DHL relativno majhna, saj le-teh ni pretirano težko nadomestiti. Tukaj igrajo ključno vlogo izkušnje podjetja, pri čemer so najprej pozorni na kakovost, šele nato na ceno in prodajne pogoje.

5.2 Pogajalska moč kupcev

Vsako podjetje je odvisno od svojih kupcev, ki za doseg svojih ciljev (znižanje cen, povečanje kakovosti in dodatnih storitev) izrabljajo svojo potencialno moč. Z doseganjem ciljev kupci podjetjem pogosto zmanjšujejo dobiček, podjetja v panogi pa z zniževanjem cen tekmujejo med seboj za pridobitev posla. Pogosto se zgodi, da podjetja v panogi za pridobitev novih kupcev cenovno tekmujejo med seboj. Kupci imajo v konkurenčni tržni strukturi veliko

pogajalsko moč, ki je večja tudi, ko je kupcev malo, medtem ko imajo v monopolu prevlado podjetja (Jaklič 2002, 328 in Rebernik 2008, 241).

DHL oskrbuje kupce, ki dajejo prednost kakovosti pred ceno. Medtem ko se kupci, ki dajejo večji pomen nižji ceni, odločijo za bolj nizkocenovne firme, kot sta na primer TNT in UPS. V obravnavani panogi lahko najdemo zadostno količino ponudnikov, kar omogoča kupcem, da se po lastni volji odločajo katerega bodo izbrali in pod kakšnimi pogoji. DHL zagotavlja svojim strankam odlično opravljeno storitev, ki vključuje kratek dostavni čas in visoko zanesljivost. Za njihove storitve se odločajo predvsem podjetja, ki pošiljajo blago po svetu v relativno velikih količinah. Ta podjetja, ki se običajno odločajo za pogodbeno sodelovanje, so velika vendar maloštevilna. Kupci pri zamenjavi dobavitelja v tej panogi nimajo velikih stroškov, na trgu so na voljo zadovoljivi substituti. Zato se običajno pogajajo za nižje cene, višjo kakovost storitev, zahtevajo minimalne dostavne čase, visoko zanesljivost ter celovito preglednost nad storitvijo. Na osnovi navedenega lahko trdimo, da imajo kupci veliko pogajalsko moč, ponudniki pa se trudijo storiti vse, da ohranijo njihovo zaupanje.

5.3 Nevarnosti nastopa substitutov

Poleg podjetij znotraj panoge in potencialnih novih podjetij, predstavljajo konkurenco v določeni panogi tudi podjetja, ki kupcem ponujajo substitute. Slednji so proizvodi ali storitve, ki kljub temu da se razlikujejo od tistih, ki jih obravnava panoga, zadovoljujejo enake potrebe. Obstaja nevarnost, da zaradi privlačnejše cene, delovanja, kupec preusmeri svoje nakupe. Grožnja substitutov je večinoma odvisna od stroškov, ki jih ima kupec pri prehodu od enega izdelka na nadomestnega, in stopnje nadomestljivosti, ki izhaja iz percepcije kupcev. Vpliv substitutov na panogo je velik v primeru, da so stroški prehoda nizki in če je nadomestljivost popolna (Jaklič, Hočevar in Zagoršek 2003, 18).

Z vidika distribucije blaga bi lahko bili substituti za DHL-ove storitve vsa prevozna sredstva, kot so tovornjaki, vlaki, ladje itd. Ker pa obravnavano podjetje daje velik poudarek ravno hitrosti storitev, večino teh prevoznih sredstev izrinejo letala, ki predstavljajo dovolj hitro distribucijo, hkrati pa omogočajo kakovostno čezoceansko poslovanje. S stališča hitrosti storitev bi lahko nevarni substituti izvirali le še iz cestne hitre pošte. Kar pa globalno ne pride v poštev, ko gre za čezoceanske storitve. Nevarnost substitutov je dokaj visoka, saj so stroški zamenjave ponudnika relativno nizki, prav tako pa so cene konkurentov DHL-a nekoliko nižje. Pomembni konkurenčni prednosti obravnavanega podjetja sta večja kakovost in širok spekter ponujenih storitev. Bistvenih razlik med ponudniki mednarodne dostave blaga ni, le da ima DHL drugačno segmentacijo, ker ne namenja pozornosti manjšim kupcem. Zavedati pa se moramo, da družbe neprestano razmišljajo, kako povečati tržišče in iščejo načine, da bi postale bolj konkurenčne, med drugim tudi s ponujanjem substitutov.

5.4 Konkurenti v panogi

V današnjih časih najdemo v vsaki panogi rivalstvo med konkurenti, kar pa ne pomeni, da so vsi trgi enako konkurenčni. Podjetja znotraj večine panog so medsebojno odvisna. Podjetja z velikim številom konkurence morajo nenehno spremljati, kaj počnejo njihova konkurenčna podjetja, predvsem na področju spreminjanja cen, ponudbe novih izdelkov, zaposlovanja in podobno. Vse omenjene spremembe je treba oceniti in zanje sprejeti ustrezne ukrepe (Rebernik 2008, 239).

Podjetje DHL sodi med štiri največja podjetja na globalnem trgu hitre pošte. Med njih sodijo še UPS, Federal Express in TNT Express Worldwide. Ti konkurirajo s široko storitveno ponudbo, vendar poslujejo z nekoliko nižjimi cenami in kakovostjo storitev. TNT Ekspress je s prevzemom domačega podjetja Door to Door postalo eno vodilnih podjetij v Sloveniji na področju cestne distribucije znotraj države. Sedež podjetja je v Ljubljani, skupaj pa zaposlujejo 111 ljudi. Njihova temeljna usmeritev je nenehno vlaganje v zagotavljanje kakovosti njihovim uporabnikom, kar dosegajo z nenehnim uvajanjem izboljšav in novih storitev. Poseben poudarek dajejo zadovoljstvu njihovih zaposlenih. UPS je marca 2012 najavil prevzem družbe TNT Express, vendar pa do prevzema na koncu ni prišlo. V Sloveniji je leta 2009 nastala hčerinska družba UPS Adria. Podjetje aktivno sodeluje s Pošto Slovenije, katera na svojih poštah prodaja njihove storitve ter zanje izvaja prevzeme in dostave. FedEx Slovenija na slovenskem trgu deluje preko pogodbenega partnerja Speed In d.o.o.. Na področju letalske distribucije pokriva glede na podjetje DHL manjši, a še vedno pomembni tržni delež. Panoga je izjemno konkurenčna, na trgu obstajajo še številna druga logistična podjetja, ki pa se ne ponašajo s takšno učinkovitostjo, hitrostjo in zanesljivostjo storitev.

Poleg navedenih ima DHL tudi posredne konkurente na trgu cestne hitre pošte in letalskem tovornem trgu. Slednji zajema vsa poslujoče letalske družbe v Sloveniji, katerih osnovna dejavnost je transport potnikov. Kot posredne konkurente DHL smatramo tiste, ki poleg osnovne dejavnosti prevažajo tudi tovor, čeprav zaradi omejenih kapacitet prtljažnega prostora le v manjšem obsegu. Vendar zaradi dolgih tranzitnih časov ti prevozniki podjetju DHL ne predstavljajo večje nevarnosti. Konkurirajo le pri pošiljkah z izjemno veliko težo, katero lahko distribuirajo po nižjih cenah. Na trgu cestne hitre pošte DHL-u konkurirajo, poleg navedenih, še podjetja Pošta Slovenije, GLS, DPD, BEX, City express ter vsi ostali manjši prevozniki. Tu je konkurenca osredotočena predvsem na manjši trg znotraj slovenskih mest. Poudariti je treba, da podjetje DHL posluje predvsem z večjimi podjetji, saj so njegove cene višje, dostavni čas krajši in zanesljivost večja, medtem ko manjši konkurenti na slovenskem trgu nudijo storitve fizičnim osebam, te pa DHL-u ne predstavljajo prioritete.

Danes so pričela maloštevilna močna ekspresna podjetja delovati v manjšem poslovnem obsegu, vendar z velikimi investicijami v tehnološko omrežje za boljše obvladovanje zemeljske distribucije in prilagajanje ponudbe trgu. Omenjena podjetja vedno več vlagajo tudi v stalna izobraževanja, kar prinaša določene prednosti pred konkurenco. Visoki začetni vložki

so pripomogli k velikemu tržnemu deležu na globalni ravni. Zaradi krize so potrošniki spremenili nakupne navade. Vedno več je povpraševanja po cenejših in posledično počasnejših načinih dostave. Vse navedeno in dodatno še relativno visoki stalni stroški ter upočasnjena rast panoge vpliva na visoko rivalstvo med obstoječimi konkurenti.

5.5 Nevarnosti vstopa novih konkurentov

Zaradi nevarnosti vstopov novih konkurentov obstoječa podjetja iščejo načine za ustvarjanje čim višjih vstopnih pregrad (ekonomija obsega, diferenciacija izdelkov, preklopni stroški, dostop do distribucijskih kanalov, krivulja učenja itd.). Novi konkurenti na trgu povečujejo število izdelkov, kar vpliva na njihove cene, pogosto pa vpeljujejo tudi nove načine pridobivanja kupcev in diferenciacijo izdelka. Podjetja morajo biti nenehno pripravljena na potencialne nove konkurente v panogi, s čimer se lahko izognejo izgubi svojih trenutnih kupcev oziroma uporabnikov (Rebernik 2008, 240).

Panoga ekspresne pošte je relativno konkurenčna in zasičena. Na trgu ločimo dve skupini ekspresnih podjetij. Prvo predstavljajo večja, bolj izkušena in kapitalsko močnejša podjetja z razvejanim omrežjem po vsem svetu. Med ta spada tudi DHL. Temu konkurirajo tri večja, cenovno bolj ugodna, vendar manj kakovostna podjetja, in sicer TNT, Fedex in UPS. Ta podjetju DHL predstavljajo največjo grožnjo. Navedena podjetja so mnoga leta gradila na svojih blagovnih znamkah, te so postale svetovno znane, nove družbe bi jih posledično težko izpodrinile. Druga skupina podjetij so osredotočena na manjši trg oziroma en sam kontinent, regijo, kar pa pomeni, da so manj izkušena in kapitalsko šibkejša.

V današnjem času, ko je finančno gospodarska kriza še vedno prisotna in je gospodarstvo po vsem svetu v precej slabem stanju, je nevarnost novih vstopov manjša. Razloge za to je iskati v visokih stroških vstopa, predvsem v obliki investicij v osnovna sredstva in visoko razvito tehnologijo. Tudi kasnejši poslovni stroški ostajajo relativno visoki, saj gre predvsem za drag letalski promet. Tu pa je treba omeniti še drage vzdrževalne stroške dostavnih vozil. Večji transportni stroški se izravnavajo z nižjimi stroški zalog ter boljšim servisom kupcu zaradi hitre odzivnosti na njegove zahteve. Kdor koli ki bi se odločil, da kljub visokim stroškom vstopi v panogo, bi težko konkuriral, saj bi si moral najprej ustvariti ime in prepoznavnost, kar pa bi glede na konkurenco zahtevalo dosti časa in vloženega. Kljub vsemu omenjenemu, obstajajo novi potencialni konkurenti, ki so že vstopili v panogo (P2P Logistika, SDA Ekspres Courier), kar pomeni, da se posamezniki ne glede na velike vstopne ovire, odločajo za vstop v panogo.

6 SWOT ANALIZA

DHL se ponaša s svojo bogato zgodovino poslovanja, hkrati pa srečuje z mogočnimi tekmeci, ki mu neprestano sledijo, kar povečuje potrebo podjetja po nenehnih izboljšavah in napredku. V tem poglavju bomo s pomočjo SWOT analize, na osnovi analize posameznih podstruktur, skušali poiskati glavne prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja DHL.

6.1 Analiza prednosti in slabosti

6.1.1 Tržna podstruktura

Podjetje DHL v Sloveniji posluje že od leta 1985, pohvali se lahko z nabiranjem izkušenj skozi dolga leta poslovanja. Podjetje je z leti uveljavilo svoj ugled in postalo prepoznavno po vsem svetu. Za prepoznavnost med kupci na vsakem koraku skrbi predvsem pred leti spremenjena celostna podoba rdečega logotipa na rumeni podlagi. Močno blagovno znamko, kateri družba zaupa, lahko štejemo kot poglobitveno prednost, saj podjetju ta prinaša dobro ime in ji zagotavlja uspešno poslovanje. Prednost podjetja je tudi globalna mreža, saj dostavlja pošiljke v 220 držav po vsem svetu. DHL se ponaša predvsem s kakovostjo svojih storitev, saj svojim uporabnikom zagotavljajo prilagodljivost, zanesljivost, hitrost in enostavnost uporabe. Podjetje spremlja mnenja strank glede kakovosti storitev, ki jo opravlja zunanja agencija. Spremlja se zadovoljstvo s hitrostjo dostave, zanesljivostjo, s prodajnim osebjem itd. Dobro poznavanje trga in svojih strank je zato za DHL prednost pred konkurenti. Podjetje se prilagaja potrebam kupcev. Glede na željen čas dostave ponujajo široko paleto storitev in tako te prilagajajo širokemu krogu odjemalcev. Ponujajo rešitve tudi za najbolj urgentne oz. nujne pošiljke in jih dostavijo v zahtevanem času. Zaradi gospodarskih razmer so se kot slabost podjetja izkazale njihove relativno visoke cene storitev. V preteklih letih je bilo podjetje kljub visokim cenam v boju s konkurenco sicer uspešno, saj so bile njihove stranke pripravljene plačevati višjo ceno v zameno za boljšo kakovost, vendar se je v zadnjih letih položaj konkurentov zaradi drugačnih tržnih razmer izboljšal. Podjetja v krizi, ki so imela velike probleme z likvidnostjo oziroma s plačilno nesposobnostjo, so se začela odrekati kakovosti v zameno za nižjo ceno. Zaradi recesije so se kupci v veliki meri odločali za cenejše, z vidika kakovosti povprečne storitve.

Podjetje uporablja različne strategije trženja. Oglašujejo se preko interneta (spletna stran, zakupljene ključne besede na najbolj obiskanih iskalnikih, oglasi), direktne pošte (klasična in elektronska pošta), SMS sporočil, nenaslovljenih letakov, tiskovnim materialom (brošure, bilteni, obvestila za medije). Organizacija raznovrstnih dogodkov, sponzoriranje kulturnih dogodkov ali konferenc jim omogoča tesnejši stik z njihovimi strankami. DHL je na svetovni ravni sponzor različnim športnim panogam (NBA, Formula 1, nogomet), ki so gledane po celem svetu. Ob pomembnejših in zanimivih dogodkih v panogi mednarodne hitre pošte,

lahko v znanih revijah oz. internetu (npr. Finance) zasledimo tudi zanimive prispevke o samem podjetju in intervjuje z direktorjem, ki je tudi zadolžen za vse stike z mediji.

Poudariti je treba, da je trg ekspresne distribucije blaga oz. pošiljk ter logističnih storitev relativno konkurenčen. Med podjetja z ekspresno dostavo lahko štejemo UPS, Fedex in TNT. Kljub močnim tekmecem ima DHL vodilni tržni delež, ki znaša okoli 60 %, kar pomeni za podjetje veliko prednost.

DHL se osredotoča predvsem na mednarodne trge, njihovi odjemalci pa so predvsem velika in srednje velika podjetja, ki njihove storitve uporabljajo predvsem za medorganizacijsko komuniciranje (angl. *Business to business*). Majhna podjetja in fizične osebe se za storitve podjetja DHL, predvsem zaradi višjih cen, ne odločajo pogosto. Podjetje ima nizek tržni delež v cestnem prometu. Delež letalskih prevozov mednarodnih pošiljk v podjetju DHL znaša kar 85 %, medtem kot v notranjem prometu opravijo malo storitev, saj jim cestni transport predstavlja le 14 % prihodkov. V Sloveniji ima v notranjem prometu na trgu hitre pošte največji tržni delež Pošta Slovenije. DHL je usmerjen v velike stranke, notranjemu prometu ne namenja velike pozornosti. Slabost podjetja je tako nizek tržni delež ter nizki volumni v omenjenem transportu.

Podrobno oceno tržne podstrukture z vidika prednosti ter slabosti najdemo v prilogi 1. Podstrukturo smo ocenili kot srednje dobro. Izstopata predvsem tržni delež v cestnem prometu, ki je izjemno nizek in tržno komuniciranje, ki je po naši oceni zelo dobro. Vse ostale sestavine podstruktur smo ocenili kot dobro oz. srednje dobro.

6.1.2 Podstruktura proizvoda oz. storitev

Glavna dejavnost podjetja DHL je storitvena dejavnost, ki obsega mednarodne ekspresne storitve, storitve logistike ter specializacijo v ponudbi inovativnih in rednih rešitev iz enega vira. DHL po svojih največjih zmožnostih prilagaja izvozne, uvozne in storitve notranjega prometa svojim uporabnikom. Hitrost storitev je odvisna od pomembnosti pošiljk. Uporabniki imajo na voljo naslednje storitve (DHL b. 1.b):

- »Same day« (mednarodna ekspresna dostava, po meri uporabnika se poišče najhitrejša pot pošiljke),
- »Ekspress envelope« (mednarodna ekspresna dostava dokumentov naslednji možno delovni dan, do teže 0,25 kg),
- »Ekspress 9:00« (mednarodna ekspresna dostava do devete ure zjutraj naslednji možni delovni dan),
- »Ekspress 12:00« (mednarodna ekspresna dostava do dvanajste ure naslednji možni delovni dan),

- »Ekspress worldwide« (mednarodna ekspresna dostava do konca naslednjega delovnega dne),
- »Economy select« (mednarodna cestno ekspresna dostava s časom dostave nekaj dni),
- »Jumbo box« (mednarodna dostava naslednji delovni dan za pakete težke od 10 kg in 25 kg),
- »Import ekspres 12:00« (ekspresna dostava prejemniku v Slovenijo do dvanajste ure),
- »Import ekspres worldwide« (ekspresna dostava prejemniku v Sloveniji do konca delovnega dne),
- »Import economy select« (uvozna cestno-ekspresna dostava prejemnikom v Sloveniji z možnostjo plačila blaga in prevoznih stroškov ob prevzemu),
- »Domestic ekspres« (dostava do konca delovnega dne naslednji delovni dan – storitev notranjega prometa).

Poleg omenjenega DHL ponuja še vrsto drugih storitev, kot so: pošiljanje nevarnega blaga, pošiljk vseh oblik in velikosti, zastoj embalažo, proaktivno sledenje, skladiščenje v prostorih podjetja. Širok ponudbeni asortiment je prednost podjetja DHL, saj privablja širok krog kupcev z različnimi potrebami. Poleg tega ima DHL dolgoletno tradicijo svojega delovanja, zato si je s svojo prepoznavnostjo in ugledom že pridobil zaupanje strank. Kakovost storitev podjetja DHL se kaže v zanesljivosti dostave pošiljk, nizkemu tveganju za stranko ter izredno malo poškodovanimi in izgubljenimi pošiljkami.

Kljub temu da ima DHL vodilni tržni delež na področju mednarodnega prometa, je treba poudariti, da v primerjavi s konkurenco ponujajo svojim uporabnikom relativno podobne storitve. Dejstvo je, da novi kupci težko primerjajo kvaliteto storitev posameznih ponudnikov ekspresnih storitev, če se z njimi niso srečali že v preteklosti. Težko je kot laik primerjati posamezne ponudnike določenih storitev in se odločiti za realno najboljšo storitev, če so si te na prvi pogled precej podobne, največja opazna razlika pa je v cenah. Slabost podjetja je, da novi kupci ne zaznavajo razlike med storitvami podjetja DHL in konkurenti, kljub temu da se podjetje ponaša z visokim tržnim deležem in predvsem kakovostjo svojih storitev.

Kljub trenutnim ekonomskim razmeram, od katerih je v večji meri odvisno poslovanje logističnih podjetij, DHL neprestano raste. V letu 2011 so se njihovi prihodki iz poslovanja glede na preteklo leto povečali za 17,63 %. Število pripeljanih pošiljk se iz leta v leto veča, vendar pa se v določenih obdobjih občutijo tudi nestabilne gospodarske razmere. V podjetju kljub vsemu ostajajo optimistični in v prihodnosti pričakujejo še večje povpraševanje po njihovih storitvah (DHL 2012, 49).

Podrobno oceno podstrukture proizvoda oz. storitev z vidika prednosti in slabosti najdemo v prilogi 1. Podjetje ima zelo širok spekter ponujenih storitev, ki so poleg vsega še kakovostne. Rast prodaje je dobra, prav tako dobro ohranjajo svoje stalne stranke. Njihovo večjo slabost v

omenjeni podstrukturi predstavlja le konkurenca in cene njihovih ponujenih storitev. Podstrukturo proizvoda oz. storitev smo tako ocenili z dobro.

6.1.3 Tehnološka podstruktura

DHL Ekspres (Slovenija), d.o.o. ima sedež v Trzinu. Celotna DHL globalna mreža vsebuje več kot 220 držav, preko 4.000 poslovalnic in povezuje več kot 120.000 namembnih krajev po svetu. Podjetje največ prihodkov pridobi z mednarodnim letalskim prevozom pošiljk, kar pomeni, da za opravljanje svoje dejavnosti dnevno potrebuje letalo. Le-to prinese visoke stroške najema, vendar pa se v njihovem primeru temu izognejo, saj imajo v lasti letalo tipa boeing 757. Z lastnim letalom lahko DHL lažje in boljše posluje, saj jim je le-to vedno na voljo, kar pa prinese tudi večjo zanesljivost pri prevozu pošiljk na mednarodni ravni. Letalo, ki so ga imeli v lasti prej, je bilo manjše, nosilnost današnjega letala pa je kar 115 ton. To jim omogoča večji pretovor pošiljk in s posledično nižje stroške. Lastno letalo lahko torej štejem kot prednost podjetja.

DHL ima svoj terminal na letališču Jožeta Pučnika, kjer se odvijajo glavni operativni dogodki v mednarodnem transportu. Nedaleč stran od letališča je sortirni center DHL, kjer zagotovijo sledljivost vsake pošiljke in kjer se izvede tudi carina. Kapacitete terminala so kljub trudu podjetja, da bi jih kar se da optimizirali, slabo izkoriščene, kar lahko štejem kot slabost.

Ker gre za logistično podjetje, lahko povemo, da ima podjetje izjemno razvit logistični sistem, katerega je nadgrajevalo skozi vso svojo bogato zgodovino. Gre za prepleteno mrežo možnosti prevoza pošiljk s pomočjo različnih prevoznih sredstev po najkrajših možnih poteh. Vendar pa obstajajo majhne vrzeli, ki bi jih lahko zapolnili in tako še zmanjšali tranzitni čas pošiljk, saj se jim na tem področju pojavlja nekaj priložnosti, ki pa jih bomo kasneje še omenili.

Podjetje z nenehnim organiziranjem izobraževanj skrbi za dobro kakovost zaposlenih pri izvajanju ponujenih storitev. Zaposleni v klicnem centru so strankam vedno na voljo, ponujajo pa tudi storitve, ki niso v sklopu njihovega delovnega časa. Kljub temu pa zaradi pogodbenega sodelovanja z določenimi izvajalci podjetje nima popolnega nadzora nad samo učinkovitostjo in zanesljivostjo zunanjih izvajalcev. To lahko štejem kot pomanjkljivost podjetja.

Podrobno oceno prednosti in slabosti tehnološke podstrukture, ki smo jo ocenili s srednje dobro, najdemo v prilogi 1. Za zelo dobro smo ocenili lokacijo enote, saj je ta locirana v glavnem mestu in omogoča približno enak dostavni čas v vse Slovenske kraje. Podjetje bi lahko še bolj zapolnilo kapacitete, prav tako zaradi pogodbenega sodelovanja s kurirji nimajo popolnega nadzora nad vsemi, ki skrbijo za izvedbo njihovih storitev, posledično smo ti dve sestavini ocenili kot srednje dobri.

6.1.4 Podstruktura za raziskave in razvoj

Ker je konkurenca v panogi mednarodne hitre pošte zelo močna, sta za podjetja ključni učinkovita logistika in storitve z najnovejšo informacijsko podporo. Vsa konkurenčna podjetja, vključno s podjetjem DHL, ponujajo razne spletne aplikacije, preko katerih lahko njihovi uporabniki pripravljajo pošiljke in jim nudijo pomembne prednosti. DHL omogoča širok spekter elektronskega sledenja pošiljki preko internetnih rešitev in rešitev preko mobilnega telefona. Tako se lahko stranke izognejo nepotrebnim klicem v klicni center podjetja. Stranka lahko sledi svoji pošiljki preko elektronske pošte, DHL spletne strani ali prejemanja SMS sporočil na mobilnem telefonu. DHL svojim strankam s svojo pestro ponudbo elektronskih orodij omogoča poenostavljeno poslovanje, prihranek virov in pa časa. Njihovi uporabniki lahko preko računalnika urejajo vso dokumentacijo, pripravo pošiljke in naročilo prevzema. Podjetje ponuja tudi možnost elektronskih računov in fakturiranja. Uspešnost elektronskih orodij podjetja DHL se kaže v povečanem številu internetnih naročil v letu 2011 kar za 40 %. Poudariti je treba, da so elektronske storitve brezplačne, kar le poveča njihovo učinkovitost. Velika prednost podjetja je elektronsko orodje DHL ShipNow, saj so edini ekspresni prevoznik, ki jo ponuja. Orodje omogoča pripravo imenika, poročil preteklih naročil in možnost različnih profilov uporabnikov, kar pomeni da lahko z eno pošiljko upravlja več uporabnikov. Z orodjem so omogočili tudi dostop uporabnikov do faktur v elektronski obliki, ki jih lahko v različnih možnih oblikah prenesejo v svoje finančne sisteme, podajo morebitno reklamacijo in dostopajo do tovarnega lista.

DHL se lahko pohvali tudi z uporabo ISO standardov, kar pomeni, da podjetje izvaja vse procese v obliki točno določenih postopkov, ki se razlikujejo za vsak konkreten proces (številčenje pošiljk, zapisovanje naslova itd.). Na ta način se zmanjša možnost napak vsakega procesa posebej. Tovrstno kontrolo omogoča predvsem razvit informacijski sistem, na osnovi katerega je omogočeno računalniško zapisovanje podatkov vzporedno z določenim procesom. V podjetju DHL se skušajo izogniti morebitnim napakam. V ta namen so uvedli skupino, ki nadzira pošiljke ključnih uporabnikov, da ima pošiljka nemoteno pot in uporabnike tudi aktivno obvešča o statusu in stanju njihovih pošiljk. Prednost predstavlja tudi elektronski podpis prejemnika, kar omogoča, da pošiljatelj prej in enostavneje prejme potrdilo o dostavi. Kot lahko opazimo, se DHL trudi povečati zadovoljstvo strank z neprestanim izpopolnjevanjem informacijske tehnologije in z izboljšavami e-poslovanja, kar je njihova prednost pred ostalimi.

DHL dostavi dnevno okoli 4000 pošiljk, vendar je njihova zmogljivost še večja. Kapacitete sortirnega centra Brnik niso popolnoma izkoriščene, zaradi prevladovanja pošiljk majhnih volumnov imajo možnost večjega izkoristka kombijev, ob morebitnem povečanem povpraševanju po njihovih storitvah pa izkoristijo dodatno delovno silo. Njihova ciljna skupina strank so predvsem večja in srednje velika podjetja, kar pomeni, da na trgu ostaja

segment, na katerega bi se lahko podjetje osredotočilo, če bi želelo do potankosti izkoristiti svoje zmogljivosti.

Podstrukturo za raziskave in razvoj smo z vidika prednosti in slabosti ocenili kot dobro. Podrobno oceno najdemo v prilogi 1. Podjetje zelo dobro sledi novim tehnologijam in tako ostaja v koraku s časom in pred konkurenco. Imajo zelo dobro razvito e-poslovanje, kar uporabnikom omogoča lažje poslovanje s samim podjetjem. Pomanjkljivost na področju raziskav in razvoja lahko najdemo le v stopnji izkoriščanja zmogljivosti.

6.1.5 Finančna podstruktura

V sklopu finančne podstrukture ocenjujemo finančno stanje podjetja in kazalnike uspešnosti. Slabo finančno stanje onemogoča podjetju dostop do tujih virov financiranja (posojila) ter istočasno sili vodstvo v spremembe modela ali poslovne organiziranosti. Kazalniki uspešnosti so tisti, ki z združevanjem podatkov poenostavijo pregled finančnega stanja podjetja. Mednje uvrščamo področja, ki zajemajo ključne kazalnike, kot so kazalniki stanja financiranja, investiranja, gospodarnosti in donosnosti.

Preglednica 1: Finančni kazalniki podjetja DHL

Vrste kazalnikov	Preteklo leto (2010)	Tekoče leto (2011)
I. Kazalniki financiranja		
a) Stopnja lastniškosti financiranja	-0,10	-0,05
b) Stopnja dolgoročnosti financiranja	0,06	0,06
II. Kazalniki gospodarnosti		
a) Gospodarnost poslovanja	1,00	1,03
III. Kazalniki donosnosti		
a) Donosnost kapitala	2,16	-0,40
b) Donosnost sredstev	-0,07	0,04

Vir: DHL 2012, 46

Iz preglednice 1 je razvidno, da se podjetje v večini financira z dolžniškimi viri, zelo nespodbudno pa je negativno stanje kapitala, ki zahteva dodatno stopnjo finančne reorganizacije. Ob tem ocenjujemo, da bi moralo podjetje reprogramirati del kratkoročnih posojil v dolgoročne ter mesečno odplačevati glavnico in obresti. Stopnja dolgoročnosti financiranja znaša 0,06 kar pomeni, da se podjetje večinoma financira s kratkoročnimi viri. Gospodarnost poslovanja je izkazana skozi koeficient gospodarnosti oziroma količnikom med poslovnimi prihodki in odhodki. Slednji je izračunan v vrednosti 1,03 za leto 2011 in večji od 1 kar pomeni, da podjetje ustvarja pozitiven izkaz poslovnega uspeha. Z vidika lastnikov sta ključna dva kazalnika čista dobičkonosnost kapitala (angl. *ROE*) in donosnost sredstev (angl. *ROA*). Donos na kapital znaša -0,40, kar pomeni, da se lahko na vsako vloženo enoto kapitala pričakuje izgubo vrednosti v višini 40 % iste enote, kar je slabo in nestimulativno za lastnike.

Iz tabele lahko razberemo, da je podjetje na vsako vloženo enoto sredstev izkazala 4 % čistega dobička. Glede na vrednost kazalnika preteklega leta je bilo poslovanje v letu 2011 uspešnejše pri upravljanju s sredstvi, kar lahko ocenimo kot pozitivno.

Finančno podstrukturo smo z vidika prednosti in slabosti ocenili kot najslabšo izmed vseh podstruktur. Oceno, ki je zelo slaba, najdemo v prilogi 1. Sestavine, kot so delež kapitala v virih sredstev, delež obveznosti v virih sredstev in donosnost kapitala, smo ocenili kot zelo slabe. Z dobro smo ocenili le kazalnik gospodarnosti, saj podjetje ustvarja pozitiven izkaz poslovnega uspeha.

6.1.6 Kadrovska podstruktura

DHL Slovenija je 31. 12. 2011 štel 91 zaposlenih. Njihov kader, kot sami poudarjajo, predstavlja »DHL-ovo energijo«, zato jih podjetje obravnava kot svojo prednost pred konkurenti. Prepričani so, da morajo biti delavci seznanjeni s celotno zgodovino podjetja, njegovimi usmeritvami in pa do potankosti poznati njegovo delovanje, kulturo ter storitve, saj se lahko le tako razvijajo do največje možne mere in uspešno opravljajo svoje delo. Vse to jim skušajo omogočiti z nenehnimi izobraževanji, ki se z leti dopolnjujejo oziroma nadaljujejo. V letu 2011 je podjetje glede na vsebino zabeležilo 27 različnih tečajev za zaposlene. Ure usposabljanj so se glede na leto 2010 povečale za 71 %. Interno je bilo izvedenih 45 % usposabljanj, večina jih je potekalo v Sloveniji. Nenehna nova delovna mesta omogočajo pretok zaposlenih v podjetju. Kadrovska služba vsako leto opravi oceno osebnostnega razvoja z vsakim zaposlenim, kjer ocenijo medsebojno sodelovanje in kompetence. Na ta način skrbijo za razvoj posameznikovega potenciala in načrt razvoja njegove kariere. Podjetje si prizadeva ustvariti delovno okolje, kjer so pogoji dela kar se da optimalni in kjer je dobro poskrbljeno za zdravje zaposlenih. Vsako leto izvajajo interne preglede in usposabljanja. Kot prednost lahko štejemo njihovo skrb za dobro počutje zaposlenih oziroma pozitivno delovno okolje. Neprestano se trudijo izboljšati področja, ki po mnenju njihovih zaposlenih, glede na anketo, ki jo opravijo vsako leto, potrebujejo izboljšanje delovnih pogojev. Kot slabost lahko štejemo izobrazbeno strukturo, saj jih ima največ, kar 45, le srednješolsko izobrazbo, medtem ko ima višjo oziroma visokošolsko izobrazbo le 22 zaposlenih (DHL 2012, 11–14).

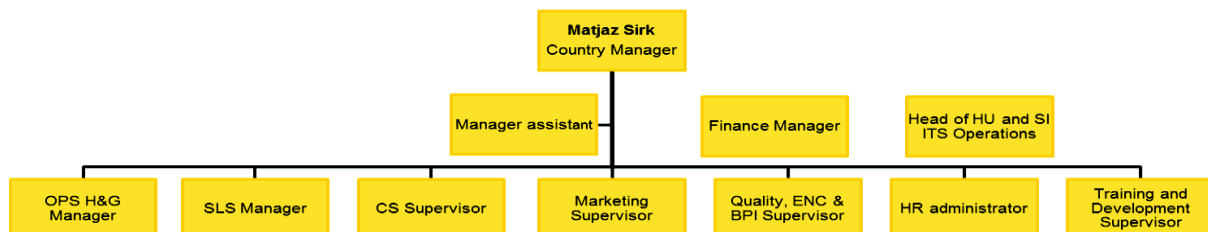
Podrobna ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture se nahaja v prilogi 1. V podjetju vladajo zelo dobri medsebojni odnosi, medtem ko je izobrazbena struktura zaposlenih slaba. Kadrovsko podstrukturo smo glede na posamezne sestavine ocenili kot srednje dobro.

6.1.7 Organizacijska podstruktura

Prednost podjetja DHL iz vidika organizacijske podstrukture je izjemna kvaliteta komuniciranja in prenosa podatkov oz. informacij, ki so predvsem posledica napredne informacijske tehnologije. Vodstvo podjetja pričakuje od zaposlenih, da bodo poznali samo

organizacijo in procese v njej. Posledično so organizirana tudi redna izobraževanja za vse zaposlene podjetja. DHL deluje v korist svojih strank, se zanima za njihove zahteve, želje in na ta način ohranja pomembno konkurenčno prednost. S prehodom iz vertikalne na horizontalno organizacijsko strukturo se je spremenila tudi organizacijska kultura. Vodstvo s skrbjo za dobro počutje svojih zaposlenih ohranja njihovo željo po napredku, osebni rasti in posledično spodbuja timsko delo. Dobri delavci so vedno nagrajeni v obliki denarnih nagrad ali pa napredovanj na višje delovno mesto. Vsako leto izberejo tudi dva najodličnejša delavca, ki sta potem primerno nagrajena. To spodbuja delovno vnemo in prinaša zaposlenim pozitiven odnos do dela. Rezultat vsega tega je podjetje, ki se lahko pohvali z odlično sinergijo med zaposlenimi in samim vodstvom.

Podjetje ima funkcijsko organizacijsko strukturo. Vodstvo družbe je po sektorjih razdeljeno na generalnega direktorja ter direktorja financ in administracije. Za izvajanje poslovne dejavnosti obsega družba sektor prodaje in marketinga, sektor financ in administracije, sektor operative, sektor DHL Freight, sektor informacijske tehnologije, sektor za ravnanje z ljudmi pri delu in sektor H&G. Ocenjujemo, da ima podjetje ustrezno organizacijsko strukturo, vendar pa je slabost ta, da direktor podjetja nima vseh pristojnosti. O podjetju odločajo vodilni iz matičnega podjetja DPWN, zato se mora direktor poslovalnice v večini odločitev posvetovati z njimi.



Slika 2: Organizacijska struktura podjetja DHL

Vir: DHL b. l.a

Kot prednost podjetja DHL lahko štejemo sodelovanje podjetja DHL z zunanjimi izvajalci. Na ta način si podjetja, še posebej v času ekonomske negotovosti, zmanjšajo stroške na zaposlenega in optimizirajo poslovne procese. DHL je s svojimi kurirji prekinil pogodbe o zaposlitvi ter jih prekvalificiral v zunanje pogodbene izvajalce istih storitev. Nekaterim so ponudili v pogodbeno upravljanje logistične centre, preko katerih se danes izvaja dejavnost

prevzema in dostave pošiljk (angl. *Pick up and Delivery*). Posledično so se znižali fiksni stroški, ki niso vezani na število pripeljanih pošiljk. DHL ima sklenjeno pogodbo tudi s Pošto Slovenije. Ta dostavlja njihove pošiljke po Sloveniji, kjer samo podjetje ne izvaja dostave. Tako so se izognili dodatnemu zaposlovanju in s tem visokim stroškom, storitev pa je bolj kvalitetna in hitreje opravljena.

Podjetje DHL posebno pozornost namenja vplivom na okolje in se trudi kar se da odgovorno ravnati. S svojo vsakoletno prisotnostjo na različnih akcijah dokazujejo resnično zanimanje zmanjšanje negativnih vplivov na okolje. Za vsesplošno akcijo zbiranja papirja so posodili službene kombije, družbeno naravnost pa dokazujejo z zbiranjem iztrošenih kartuš in zamaškov za dobrodelne namene. Prednost podjetja je doseganje integriranega standarda ISO 14000:1. Slednji uveljavlja ugled podjetja in njegovo skrb do okolja. Omenjeni certifikat je podjetje prejelo v letu 2011. Pogoji prejetja omenjene oznake so vezani predvsem na odnos zaposlenih do okolja, meritve izpušnih plinov, ločevanje odpadkov, investiranje v transportna sredstva na elektriko itd. (DHL 2012, 15).

Podrobno oceno organizacijske podstrukture, ki smo jo z vidika prednosti in slabosti ocenili kot dobro, najdemo v prilogi 1. Podjetje ima zelo dober sistem nagrajevanja, prav tako je velika prednost skrb za okolje. Manjšo slabost v omenjeni podstrukturi predstavlja sistem odločanja, sestavini organizacijsko strukturo in motiviranje pa smo ocenili kot dobro.

6.2 Analiza priložnosti in nevarnosti

6.2.1 Tržna podstruktura

Priložnost podjetja DHL je fokus na Balkan. Z vstopom Hrvaške v EU se bo povečala pretočnost blaga, pričakuje se povečan obseg pošiljk v obe smeri. Podjetje bi lahko razširilo svoj trg na severni Jadran in druga obmejna mesta. S tem bi se zmanjšal čas dostave in s tem tudi operativni stroški.

DHL ima veliko tržno moč, ki igra ključno vlogo v boju s konkurenco. Kot nevarnost lahko označujemo morebitno izboljšanje tržnega položaja konkurentov, ki svoje storitve ponujajo po nižjih cenah. Z analizo ekonomskega in socialnega okolja smo lahko ugotovili, da so trenutne razmere na trgu zelo zaskrbljujoče. Obstaja možnost, da bi DHL, ravno zaradi optimizacije stroškov končnih kupcev, kateri se bodo raje odločali z vidika kakovosti povprečne storitve, ki so predvsem cenejše, izgubil velik delež posla. Ljudje zaradi finančnih težav in vedno večje brezposelnosti ne bodo več gledali na kakovost posameznih proizvodov oz. storitev, pač pa se bodo odločali na podlagi njihovih cen.

Nevarnost za DHL predstavljajo novi akterji na trgu. V Sloveniji je bilo ustanovljeno novo podjetje P2P Logistika, ki pa se ukvarja s cestnim prevozom. Prav tako se na slovenskem trgu pojavljajo tudi podjetja s sosednjih trgov, ki ponujajo storitve oziroma dostavljajo pošiljke v

posamezne obmejne kraje. Takšen primer je na primer italijansko podjetje SDA Ekspres Courier, ki se ukvarja z ekspresno dostavo pošilk. Podjetje dostavlja pošiljke po Primorski in tako predstavlja novo konkurenco za DHL. Vendar pa ima DHL tako visok tržni delež in prepoznavno blagovno znamko, da nova konkurenca ne more bistveno vplivati na njihovo poslovanje, saj ostaja področje letalskega prometa, ki je ključnega pomena za DHL, nespremenjeno.

6.2.2 Podstruktura proizvoda oz. storitev

Podstrukturo proizvodov in storitev smo z vidika prednosti in slabosti ocenili kot dobro. DHL ponuja velik asortiment storitev, namenjenih za različne profile uporabnikov, vezanih na frekvenco naročanja in vrednost naročil. Podjetje slovi po agresivnem trženju storitve, zato je ključni cilj prevzem strank, ki jih trenutno obvladujejo konkurenti.

DHL ima vodilni tržni delež v segmentu srednjih in velikih podjetij, zato priložnost vidimo v usmeritvi v male kupce oziroma v približevanju storitve posamezni ciljni skupini strank z uspešno segmentacijo. Zaradi visokih cen se za storitve podjetja DHL odločajo predvsem večja in srednja podjetja s pomembnimi pošiljkami, katera zanima le to, ali bo pošiljka pravi čas in zagotovo prispela na zahtevano mesto. DHL se ukvarja predvsem s storitvami »business to business«, dostava »business to customer« pa je pri njih redkost. Res je, da se majni kupci ne odločajo pogosto zanje ravno zaradi visokih cen storitev, vendar pa je treba poudariti, da je DHL tisti, ki temu segmentu ne namenja dosti pozornosti. Z dostavo »business to customer« obstaja večja možnost visokih stroškov, saj stranka ni vedno dosegljiva, kar podaljša pot dostave ob morebitni vrnitvi kurirja na določeno mesto. Pri poslovanju »business to business« pa so stroški distribucije nižji. Menimo, da bi lahko svoje storitve razdelili na več segmentov. Na male kupce bi se osredotočili tako, da bi dostavo lahko na primer tudi omejili na določen čas in se tako izognili dodatnim stroškom, kar bi posledično lahko pritegnilo uporabnike konkurenčnih podjetij. S tem bi povečali tržni delež in izboljšali poslovanje podjetja. Smo v času, ko je v razcvetu spletna trgovina. Tehnološki napredek na področju informacijske tehnologije prinaša podjetju DHL priložnost, da pridobi male kupce s pomočjo internetne prodaje oz. sodelovanja s spletnimi trgovinami. Ljudje se zaradi vedno hitrejšega tempa življenja izognejo dolgim nakupom in večjim stroškom tako, da naročajo raznorazne izdelke kar preko interneta. Tukaj ne gre zanemariti slabih gospodarskih razmer, ki vplivajo na nakupne navade ljudi, saj se manjša domača potrošnja, kar privede do slabšega poslovanja podjetij. Kljub temu pa je prodaja preko spletnih trgovin v porastu, zato bi lahko DHL svojo priložnost iskal ravno pri spletni prodaji tekstila, elektronike, raznih športnih rekvizitih v času prvenstev itn. V sodelovanju z različnimi spletnimi trgovinami bi lahko izkoristili omenjeno masovno prodajo in še povečali svojo tržno moč.

Priložnost podjetja je tudi izboljšanje produktivnosti v operativi (prevzemi/dostave). Z boljšo logistiko in s tem tudi večjo fleksibilnostjo samih prevzemov in dostave, bi se zmanjšali stroški operativnih procesov podjetja.

6.2.3 Tehnološka podstruktura

Smo v dobi, ko se tehnologija neprestano razvija, kar pa prinese novo nevarnost za DHL. Možnosti elektronskega poslovanja oziroma elektronskih storitev se iz dneva v dan povečujejo in posledično obstaja nevarnost upada tradicionalnih storitev, ki jih ponuja DHL. S tem mislimo predvsem na pošiljanje pomembnih dokumentov, pisem, ki bi lahko iz pisne prešli v elektronsko obliko. Podjetja se trenutno poslužujejo zanesljivih podjetij za ekspresno dostavo pošiljk, kot je to DHL, vendar se moramo vprašati, koliko časa bo to še trajalo. Pošiljanje dokumentov preko elektronskih storitev bi bilo za trenutne uporabnike podjetja DHL bolj enostavno in bistveno cenejše. Z dopolnitvijo zakona o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu, ki med drugim govori o enakosti veljave med elektronskim in lastnoročnim podpisom, predstavlja morebitni upad tradicionalnih storitev in s tem še večjo nevarnost za podjetje.

Vstop Hrvaške v EU bi lahko bila priložnost za DHL. Leta 2008 so v podjetju povezali nekatere poslovalnice sorodnih držav z namenom, da bi si med seboj pomagale. DHL je doživel celovito spremembo poslovnega procesa in prestrukturiranje. Povezali so ga s poslovalnico iz Madžarske. Obstaja tudi možnost, da se Hrvaška z vstopom v EU poveže s poslovalnico v Sloveniji, saj se njihovi poslovni model ne razlikuje dosti, hkrati pa gre za podobno kulturno okolje, njihov tržni položaj pa je primerljiv. Za DHL vidimo priložnost predvsem v prevzemanju pošiljk na letališču Jožeta Pučnika, s čimer bi se povečala pretočnost in zasedenost kapacitet terminala pa bi se optimizirala.

6.2.4 Podstruktura za raziskave in razvoj

Dandanes ne poznamo več samo mobilnih telefonov, ampak so le-ti postali tako napredni, da jim pravimo kar pametni telefoni. Priložnost podjetja je razvoj mobilne aplikacije, preko katere bi lahko morebitni uporabniki naročali pošiljke, jim sledili na vsakem koraku in na preprost način, brez zamudnega brskanja po internetu. Tehnologija postaja vedno bolj napredna, ljudje pa zaradi hitrega tempa življenja niti nimajo časa uporabljati računalnikov, pač pa se poslužujejo pametnih telefonov, ki so jim neprestano na doseg roke.

Priložnost podjetja vidimo tudi v razvoju informacijske aplikacije (HRM) za boljši pregled nad učinkovitostjo zaposlenih. Le tako bi lahko podjetje bolj nadzorovalo svoje zaposlene, pogodbene delavce in njihovo produktivnost, jih na osnovi tega izobraževalo na potrebnih področjih in jih mogoče tudi nagrajevalo za večjo motiviranost.

Spletna stran podjetja DHL je zelo zapletena, polna informacij in aplikacij (za naročanje, sledenje itn.). Kot priložnost lahko navedemo vodenje spletne strani za doseganje večjega zadovoljstva uporabnikov. Spletna stran je trenutno skupna celotnemu podjetju Deutsche Post DHL in ni razdeljena na posamezne regije. Menimo, da bi bilo bolje, če bi imela vsaka podružnica svojo spletno stran, prilagojeno svojim strankam oziroma uporabnikom. S tem bi dosegli večjo preglednost nad samo ponudbo storitev, kupci pa bi lahko brez večjih težav uporabljali spletne aplikacije oziroma storitve, ki jih ponuja podjetje.

6.2.5 Finančna podstruktura

Poglavitna nevarnost za podjetje na področju finančne podstrukture je višanje povprečnih stroškov na enoto storitve. Zaradi gospodarskih razmer, kljub šibkemu okrevanju izvoza, obstaja nevarnost stagnacije oziroma upada naročil, saj je za prihajajoče leto napovedano občutnejše krčenje končne potrošnje. Kapacitete dostavnih vozil, letala in sortirnega centra Brnik bi bile posledično slabo izkoriščene, fiksni stroški pa bi ostali isti oziroma bi se lahko še bistveno povečali, kar bi prineslo upad donosnosti. Podjetju se v prihodnje obeta problem upada profitne marže. Razlogi se skrivajo predvsem v trendu padanja cen na globalnem nivoju in neizkoriščanju kapacitet zaradi upada prometa. Podjetje ima že nasploh visok strošek storitve na kilogram, zato se jim bo upad profitne marže zelo poznal. Konkurenti sicer niso tako zanesljivi, vendar imajo nižje cene enakih storitev, kar posledično vodi v prevzem strank.

Nevarnost za podjetje predstavlja plačilna disciplina na gospodarskem nivoju. Vsekakor podjetje strmi k širitvi posla, vendar je tveganje neplačevanja zaradi gospodarskih razmer vse večje. Ključni simptomi finančne krize se kažejo v insolventnosti podjetij, daljšanju plačilnih rokov, upadu prometa, propadanju podjetij ter vse večjemu tveganju pri vstopu v posel z novimi naročniki. Uporaba bonitetnih ocen bi lahko pri omenjenem problemu nekoliko omilila tveganje.

Nevarnost se kaže tudi v makroekonomskih gospodarskih kazalnikih, saj zadnji pridobljeni ekonomski podatki kažejo na upad BDP na letni ravni za kar 4,8 %. Recesija je pokosila vodilna podjetja v ključnih industrijskih panogah po državah (avtomobilizem itd.), kar posledično vpliva na angažiranost malih in srednjih podjetij v panogi, ki predstavljalo zajeten delež pri obsegu naročanja storitev podjetja. Kot posledica dolgotrajnega okrevanja, obstaja nevarnost stagnacije in upočasnitve celotnega svetovnega gospodarstva, kar bi vplivalo tudi na poslovanje podjetja DHL. Uspešnost podjetij na Slovenskem trgu je v veliki meri odvisna od vodilnih gospodarskih držav v Evropi (Nemčija, Francija, Italija itd.). Spremembe na omenjenih trgih močno vplivajo na gospodarsko klimo po celotni Evropi.

6.2.6 Kadrovska podstruktura

Največja prednost kadrovske podstrukture je dober management in velika predanost ljudi v podjetju. Priložnost podjetja se pojavlja na področju usposabljanja oz. izobraževanja kurirjev v komercialne namene. Kurir, namesto da bi pošiljko samo dostavil/prevzel, bi lahko dodatno tudi prodal katero izmed storitev podjetja DHL. Vsi vemo, da je prodaja odvisna od kakovosti ponujenih storitev, ki pa se odraža tudi v odnosu zaposlenih do kupcev oz. odjemalcev. Če bi bili kurirji primerno izobraženi, v smislu dodatnega trženja ter prodaje samih storitev, bi lahko posledično pričakovali večjo prodajo in večjo učinkovitost na zaposlenega.

Podjetje vlaga v svoje zaposlene z nenehnim organiziranjem raznih izobraževanj in usposabljanj. Prepričani so, da zaposleni predstavljajo energijo podjetja in so ključ njegovega uspešnega delovanja. Priložnost na področju kadrovske podstrukture zato vidimo v pridobitvi certifikata Vlagatelji v ljudi (angl. *Investors in People – IPP*), ki ga podjetje pridobi z uspešnim vlaganjem v usposabljanje in razvoj zaposlenih. Certifikat temelji na načelih in indeksih, ki s pomočjo zaposlenih vodijo do boljših rezultatov podjetja. Z uvajanjem standarda Vlagatelji v ljudi se poveča motivacija zaposlenih ter varnost na delovnem mestu. Rezultat so mesečni sestanki, socialne pobude in raziskovanje poslovnih priložnosti podjetja. Podjetje bi s tem še bolj motiviralo svoj kader in jim omogočilo možnost za nadgradnjo ter razvoj, samo podjetje pa bi izboljšalo svoje rezultate.

Nevarnost za DHL predstavlja morebitno krčenje stroškov dela z namenom zniževanja fiksnih stroškov kot posledica gospodarske krize in posledično tudi manjša usposobljenost kadrov. Kot prednost na področju kadrovske podstrukture smo omenili skrb za zaposlene, s čimer pa so mišljena tudi razna izobraževanja, ki jih organizira vodstvo za boljšo usposobljenost svojih kadrov. Dejstvo pa je, da so razmere na finančnih trgih zelo zaostrene, zaradi česar obstaja velika nevarnost krčenja stroškov na zaposlenega, posledično bi se nivo usposobljenosti kadrov znižal, kar pa bi se poznalo tudi na posameznikovi učinkovitosti na samem delovnem mestu.

Kot smo že omenili, podjetje v zadnjem času vedno več posluje z zunanjimi izvajalci. To bi lahko za podjetje pomenilo morebitno nevarnost. Zaradi pogodbenega sodelovanja lahko pride do slabšega pretoka informacij med podjetjem in zunanjim izvajalcem, posledično bi lahko bila kakovost storitev slabša. Kurirji tudi nimajo izobraževanj, organiziranih v okviru podjetja DHL oziroma so ta plačljiva. Podjetje ima slab nadzor nad kvaliteto dela zaposlenih pri zunanjih izvajalcih ali napisano drugače, zunanji izvajalec lahko zaposli delavca po svojih normativih in podjetje nima nadzora nad tem, kako izobraženega delavca bo najel zunanji izvajalec, ne glede na to da sami od svojih zaposlenih zahtevajo določeno stopnjo izobrazbe. Zunanji izvajalci DHL-a niso vključeni v notranje dogajanje, za podjetje, ki veliko vlaga v svoje zaposlene, da bi le-ti bili kar se da učinkoviti, predstavlja slab nadzor nad zunanjimi izvajalci nevarnost.

6.2.7 Organizacijska podstruktura

Priložnost na področju organizacijske podstrukture vidimo v skupnem finančnem direktorju za Slovenijo, Hrvaško in Madžarsko. Na ta način bi se zmanjšali stroški, hkrati pa bi se lahko hčerinska podjetja med seboj povezovala in sledila skupnim regionalnim ciljem.

Priložnost se pojavlja tudi v iskanju sinergij med DHL Logistika, Freight in DHL Ekspres. Priložnost v tem vidimo predvsem zaradi večje zapolnjenosti na posamezni prevoz v enem dnevu. Pozitivne sinergija bi bila videna predvsem v pridobitvi skupnih strank, skupnih kadrih, trženju, nabavi, operativi znotraj terminala Brnik, znižanju stroškov itd.

6.3 Zbirna ocena SWOT analize

Skupno oceno vsake posamezne podstrukture, ki smo jo dobili z analitičnim ocenjevanjem, bomo upoštevali pri izdelavi profila komponent podjetja glede na njihov vpliv na poslovno uspešnost ter pri izdelavi profila poslovnih priložnosti in nevarnosti glede na njihov prispevek k prihodnji poslovni uspešnosti (Pučko 2006, 134–139).

Pri izdelavi profila prednosti in slabosti podjetja glede na njihov vpliv na poslovno uspešnost, ki ga najdemo v prilogi 2, smo upoštevali skupne ocene posameznih podstruktur, ki smo jih dobili s pomočjo analize v podpoglavju 6.1. Iz izdelanega profila lahko razberemo, da imata največji vpliv na poslovno uspešnost podjetja DHL raziskovalno razvojna podstruktura in organizacijska podstruktura. Prednost podjetja na omenjenem področju vidimo predvsem v sledenju novim tehnologijam in skrbi za okolje, kateri DHL namenja posebno pozornost. Med najslabše ocenjenimi je finančna podstruktura, kar je posledica zaostrenih finančnih razmer na trgih. Zaskrbljujoče je tudi negativno stanje kapitala. Podjetje je kljub vodilnemu tržnemu deležu v slabem finančnem položaju.

Profil poslovnih možnosti in nevarnosti za podjetje, ki ga najdemo v prilogi 2, nam pove, kakšen bo, z upoštevanjem napovedi iz analize širšega zunanjega okolja (PEST), prispevek vsake podstrukture k prihodnji poslovni uspešnosti. Iz izdelanega profila je razvidno, da se največje priložnosti za podjetje pojavljajo na področju podstrukture proizvoda oz. storitev ter v organizacijski podstrukturi. Največje nevarnosti se kažejo v finančni podstrukturi, kar je predvsem posledica napovedi, da se gospodarsko stanje še ne bo izboljšalo. Nevarnost za podjetje in njegovo prihodnjo poslovno uspešnost predstavlja plačilna nedisciplina podjetij v krizi. Izstopa tudi kadrovska podstruktura, katere največja nevarnost je slaba kakovost storitev kot posledica slabega nadzora podjetja nad zunanji izvajalci ter nižanje fiksnih stroškov in posledično slabša usposobljenost kadrov.

7 PREDLAGANE STRATEŠKE USMERITVE

Glede na pridobljene ugotovitve v predhodnem poglavju smo s pomočjo izdelave SWOT matrike, ki jo najdemo v prilogi 2, predlagali smiselne strateške usmeritve, ki bi lahko v prihodnosti prinesli pozitivne učinke, kateri bi se kazali predvsem v izboljššanem poslovanju podjetja.

7.1 Usklajena politika integracije zunanjih izvajalcev v poslovni model podjetja

Kot smo že omenili, je podjetje DHL z namenom zniževanja fiksnih stroškov prekinil pogodbe o zaposlitvi s kurirji in jih zaposlil kot zunanje izvajalce, kar štejemo kot prednost podjetja. Omembe vredna pa je tudi nevarnost, ki se kaže za podjetje na področju zunanjih izvajalcev. Slednji niso aktivno vključeni v notranje dogajanje samega podjetja, posledica česar je lahko slabša kakovost opravljenih storitev z njihove strani. Zunanji izvajalci predstavljajo pomemben člen pri izvajanju operativnih procesov podjetja DHL, pri katerih v večini skrbijo za prevzem in dostavo pošiljk. So ključni v odnosu s strankami, saj predstavljajo edini neposreden stik z njimi. V kolikor želi DHL, čigar uporabniki storitev so predvsem velika podjetja, povečati ekonomijo obsega z osvajanjem segmenta manjših in srednjih podjetij, potrebuje implementacijo novega modela razvoja človeških virov na področju odnosov s strankami in trženja. V tem kontekstu bi bilo priporočljivo, da se izobrazijo kader zunanjih izvajalcev, ki bi poleg prevzema in dostave izvajal tudi trženje storitve matičnega podjetja. S tovrstnim ukrepom bi DHL povečal učinkovitost prodaje na posameznega zunanjega izvajalca, znižal stroške storitev na eno denarno enoto prihodka, povečal učinkovitost prodajne mreže, izkoristil prisotnost v lokalnih okoljih ter ponudil nov koncept delovanja podjetij na mednarodnem trgu ekspresnih pošiljk. S tem bi se tudi izognili morebitni nevarnosti slabše kakovosti opravljenih prevzemov in dostav, saj bi postali zunanji izvajalci bolj povezani s samo organizacijo in vključeni v njihov izobraževalni sistem, s čimer pa bi bil podjetju omogočen nadzor nad slednjimi in kakovostjo njihovih opravljenih storitev.

7.2 Iskanje sinergij med hitro pošto, cestnim transportom in logistiko

Sistem podjetja DHL združuje hitro pošto, logistiko in cestni transport, kar predstavlja širši obseg oskrbovanja strank s podobno storitvijo. Podjetja DHL Ekspres, DHL Logistika in DHL Freight trenutno predstavljajo tri popolnoma ločene entitete, ki med seboj niso povezane. Bistvo povezovanja je oskrba skupnih strank s storitvami, ki jih ponujajo vse tri entitete. Kupec, ki posluje mednarodno se velikokrat srečuje z vsemi oblikami storitev DHL-a. V kolikor bi DHL implementiral konkurenčnejše cene v zameno za sodelovanje kupcev z vsemi tremi entitetami, bi posledično dosegal različne pozitivne sinergijske in finančne učinke. Podjetja bi si med seboj lahko izmenjavala podatke o strankah in jim tržilo vse ponujene storitve. Posledično bi se povečalo število rednih uporabnikov njihovih storitev. Z namenom zmanjšanja stroškov bi lahko uvedli skupno računovodstvo, finance in trženje.

7.3 Nadgradnja sistema nadzora in izterjave plačil kupcev

Plačilna nedisciplina je ena od nevarnosti, ki smo jo izpostavili v SWOT analizi. Za DHL so zelo pomembne »velike« stranke, to pa so predvsem podjetja, katerih finančno stanje se je v finančni in gospodarski krizi zelo poslabšalo, kar se pozna v velikih likvidnostnih težavah podjetij ter vpliva na plačilno dinamiko in višino neplačanih terjatev do kupcev. Za izboljšanje plačilne discipline baze strank bi bilo smiselno uvesti nov model plačevanja, vezan na boniteto posamezne stranke. V primeru zaznavanja večjih zamud pri plačilih predlagamo uvedbo plačila po predračunu. Enako velja za naročnike storitev, ki slednjo izvajajo prvič. Celovit nadzor bi managementu podjetja pomagal pri sprejemanju odločitev na področju plačilne politike in nagrajevanja rednih plačnikov z ugodnostmi. Danes nadzor nad plačili izvaja oddelek za izterjavo, katerega učinkovitost ni ravno optimalna, saj terja podjetja, ki že sama po sebi nimajo sredstev v danem trenutku. Z novim nadzorom in boljšim poznavanjem svojih strank, bi DHL preventivno prepoznal potencialne nevarnosti neplačevanja posameznega kupca. Z izboljšano plačilno disciplino bi se podjetju povečala likvidnost in zmanjšala vrednost letnega odpisa terjatev.

7.4 Izkoriščanje strateške lege Slovenije za oskrbovanje dela sosednjih trgov

Aktualna praksa narekuje letalsko dostavo pošiljk iz tujine na izbrano letališče v posamezni državi. Slovenija lahko zaradi svoje strateške lege prevzemala pošiljke za nekatere obmejne kraje na terminalu Brnik. Zaradi gospodarskih razmer, ki so trenutno v zelo slabem stanju, se pojavlja nevarnost upada naročil pošiljk. Posledično bi se zmanjšala izkoriščenost kapacitet dostavnih vozil, sortirnega centra in letala. Dejstvo pa je, da fiksni stroški, ki jih ima podjetje, kljub vsemu ostajajo enaki. DHL bi lahko povečal število pripeljanih pošiljk na način, da bi namesto prevzema pošiljk v Milanu ali Zagrebu, katere so namenjene v obmejne kraje Slovenije, le-te prevzemali na letališču Jožeta Pučnika. Dejstvo je, da je pošiljka, prevzeta na letališču Jožeta Pučnika, dostavljena npr. naročniku v Trst v krajšem času kot z letališča v Milanu. Podjetje bi prevzelo dostavo za vse obmejne kraje, ki so manj oddaljeni od terminala Brnik kot pa terminalov v sosednjih državah. Tako bi se znižali stroški poslovalnic sosednjih držav, DHL bi optimiziral zasedenost kapacitet, povečal dobiček in se izognil morebitnim nevarnostim, ki se pojavljajo na področju finančne podstrukture.

8 SKLEP

Podjetja se morajo za ohranjanje konkurenčnih prednosti, ki jih pridobijo z neprestanim izrabljanjem svojih temeljnih zmožnosti, neprestano razvijati in napredovati. Da pa lahko napredujejo in se razvijajo v pozitivni smeri, morajo vedeti, kakšen je njihov položaj na trgu v primerjavi s konkurenčnimi podjetji. Z namenom, da bi podjetju DHL predlagali smiselne strateške usmeritve, ki bi prinesle pozitivne učinke vezane na uspešnost poslovanja, smo skušali z enostavno in razumljivo analizo ovrednotiti vse glavne sposobnosti podjetja DHL ter analizirati okolje, v katerem posluje. To smo storili s pomočjo analize širšega in ožjega zunanjskega okolja podjetja ter z izdelavo SWOT analize. Tako smo opredelili prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti iz okolja podjetja, ki so nam predstavljali osnovo za oblikovanje smiselnih strateških usmeritev.

Iz analize je razvidno, da se podjetje danes sooča s kar nekaj težavami, ki ga ovirajo pri doseganju boljših poslovnih rezultatov in potencialni rasti na posameznih segmentih trga, kot je na primer skupina mednarodno usmerjenih manjših podjetij in samostojnih podjetnikov, ki predstavljajo eno izmed ciljnih skupin podjetja. Na podlagi analize prednosti in slabosti ugotavljamo, da na poslovno uspešnost najbolj vplivata raziskovalno-razvojna in organizacijska podstruktura. Podjetje vloga ogromno truda v razvoj novih aplikacij, ki bi lahko pritegnile nove uporabnike in čim bolj zadovoljile obstoječe. Neprestano sledijo novim tehnologijam na trgu in tako onemogočajo konkurenčnim podjetjem, da bi s pomočjo svojega napredka na področju e-poslovanja in tehnologije prevzela del njihovih trgov. Na področju organizacijske podstrukture se kažejo prednosti predvsem v skrbi podjetja za okolje in pa motiviranju ter nagrajevanju svojih zaposlenih. S pomočjo ustrezne organizacijske strukture je podjetju omogočen nemoten pretok informacij med poslovodstvom in zaposlenimi, kar posledično vpliva na kakovost opravljenih storitev. Največjo nevarnost podjetju trenutno predstavlja finančna podstruktura, saj podjetje v času gospodarske krize posluje slabše kot v preteklosti.

Z upoštevanjem analize širšega zunanjskega okolja smo ugotovili, da se podjetju največ priložnosti pojavlja na področju raziskovalno razvojne podstrukture. Zaradi vedno večjega tehnološkega napredka, predvsem pa spremenjenega načina življenja ljudi so priložnosti na področju omenjene podstrukture toliko bolj uresničljive. Večina nevarnosti finančne podstrukture izvira iz neugodnih in negotovih razmer v katerih posluje danes velika večina podjetij, ki uporabljajo DHL-ove storitve. Poslovanje slednjega je odvisno predvsem od omenjenih podjetij. Posledično obstaja nevarnost plačilne nediscipline in zmanjšanja števila strank.

S pomočjo glavnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti smo izdelali štiri smiselne strateške usmeritve, ki bi podjetju lahko v prihodnje pripomogli do poslovne uspešnosti. Slednje se skladajo s predvideno predpostavko, da bo moralo podjetje prilagoditi organizacijsko shemo in poslovanje trenutnim razmeram na trgu. Predlagane strateške

usmeritve potrjujejo, da bo moralo podjetje z namenom ohranjanja svoje konkurenčne prednosti razvijati nove temeljne zmožnosti. V nasprotnem primeru bo zaradi trenutnega položaja in širšega zunanjega okolja, namesto povečanja tržnega deleža, ostala brez pomembne prednosti pred konkurenco. Tehnološki napredek omogoča podjetjem v panogi, da se neprestano razvijajo in tako izboljšujejo svoje poslovanje. Prav tako obstaja možnost, da DHL zaradi finančne krize in spremembe nakupnih navad ljudi, ostane brez pomembnih odjemalcev. Podjetje bi s predlaganimi strateškimi usmeritvami realiziralo pozitivne poslovne učinke v kontekstu ekonomije obsega. Rast prihodkov ob upadu fiksnega stroška na enoto storitve bi posledično prinašala večji dobiček, kar pa bi se odrazilo v manjši vrednosti negativnega kapitala.

Analizo smo izdelali na osnovi javno dostopnih podatkov ter se osredotočili izključno na slovensko podružnico podjetja DHL, ki je v lasti DPWN. Kljub temu menimo, da imajo štiri končne strateške usmeritve, ki smo jih podjetju predlagali, določeno vrednost in predstavljajo podjetju DHL, če ne več, vsaj nek grob teoretičen okvir, na osnovi katerega lahko sprejema bodoče odločitve o strateških usmeritvah in strateškem planiranju.

LITERATURA

- Amit, Raphael in Paul J. H. Shoemaker. Strategic assets and organisational rent. *Strategic Management Journal* 14(1): 33 – 46.
- Barney, Jey. 1991. Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of management* 17: 99 – 120.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Bratanič, Jan. 2013. *Dršenje v prepad s pospeškom iz Bruslja*.
[Http://www.dnevnik.si/poslovni/novice/dršenje-v-prepad-s-pospeškom-iz-bruslja](http://www.dnevnik.si/poslovni/novice/dršenje-v-prepad-s-pospeškom-iz-bruslja) (4. 6. 2013).
- Bregar, Lea. 2007. *Statistika za poslovno odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Christensen, Kurt H. 2010. Defining customer value as the driver of competitive advantage. (Strategy & Leadership). *Emerald Group Publishing Limited* 38(5): 20 – 25.
- Dess, Gregory G., Thomas G. Lumpkin in Marilyn L. Taylor. 2005. *Strategic management: creating competitive advantages*. Boston: McGraw – Hill.
- DHL Ekspres (Slovenija), d.o.o. 2012. *Osnutek letnega poročila družbe DHL Ekspres (Slovenija), d.o.o. za leto 2011*. Ljubljana: DHL Ekspres (Slovenija), d.o.o.
- DHL Ekspres (Slovenija), d.o.o. B.l.a. *Zgodovina podjetja*. Interno gradivo, DHL Ekspres (Slovenija), d.o.o.
- DHL. B.l.b. *Izvozne storitve*. [Http://www.dhl.si/sl/express/izvozne_storitve.html](http://www.dhl.si/sl/express/izvozne_storitve.html) (16. 5. 2013).
- Drago, Keršič. 2010. *Management mednarodnih konkurenčnih prednosti*. V Zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper, 18. – 20. Novemver 2009, Koper, Celje, Škofja Loka, 367 – 374. Koper: Fakulteta za management.
- Drago, William A., in Cathleen A. Folker. 1999. Achilles revisited: the impact of incompetencies on firm performance. *Management Research News* 22(8): 18 – 25.
- Evropska unija. B.l. *Okolje*. [Http://europa.eu/youreurope/business/doing-business-responsibly/keeping-to-environmental-rules/index_sl.htm](http://europa.eu/youreurope/business/doing-business-responsibly/keeping-to-environmental-rules/index_sl.htm) (16. 5. 2013).
- Fogleman, Ronald R. B.l. *Core competencies*.
[Http://www.cvm.missouri.edu/prosper/PPT/Fogleman/CC_Notes.pdf](http://www.cvm.missouri.edu/prosper/PPT/Fogleman/CC_Notes.pdf) (13. 1. 2013).
- Hamel, Gary in C.K. Prahalad. 1994. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Jaklič, Marko. 2002. *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Jaklič, Marko, Marko Hočevar in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.

- Lee, S.F. in Andrew Sai On Ko. 2000. Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing »Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD methodology". *Managerial Auditing Journal* 15(1): 68 – 76.
- Leonard – Barton, Dorothy. 1992. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal* 13: 111 – 125.
- Lynch, Richard. 1997. *Corporate strategy*. London: Pitman.
- Mind Tools. B.1. *PEST Analysis*. [Http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.html](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.html) (25. 5. 2013).
- Minton, Gabe. 2010. Using a SWOT Analysis. *Mortgage Banking* 71(3): 80 – 81.
- Morris, Donald. 2005. A new tool for strategy analysis: the opportunity model. *Journal of Bussines Strategy* 26(3): 50 – 56.
- Pavlin, Barbara. 2012. *Inovativnost v Sloveniji ima dobre osnove*. [Http://www.delo.si/gospodarstvo/makromonitor/inovativnost-v-sloveniji-ima-dobre-osnove.html](http://www.delo.si/gospodarstvo/makromonitor/inovativnost-v-sloveniji-ima-dobre-osnove.html) (15. 3. 2013).
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Pučko, Danijel. 2006. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 2008. *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rebernik, M. 2008. *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
- Armandi, Barry R., Daniel J. Rowley in Herbert Sherman. 2007. Developing a strategic profile: the pre-planning phase of strategic management. *Business Strategy Series* 8(3): 162 – 171.
- SURS (Statistični urad Republike Slovenije). 2012. *Prebivalstvo*. [Http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/Dem_soc.asp](http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/Dem_soc.asp) (24. 1. 2013).
- SURS (Statistični urad Republike Slovenije). 2013. *Anketa o mnenju potrošnikov*. [Http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5568](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5568) (4. 6. 2013).
- Tavčar, Mitja. 2008. *Management in organizacija 2: celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- UMAR (Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj). 2013. *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2013*. Ljubljana: UMAR.
- Wikipedija. 2013. *ISO 1400*. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/ISO_14001](http://sl.wikipedia.org/wiki/ISO_14001) (3. 6. 2013).

PRILOGE

- Priloga 1 Ocene posameznih podstruktur z vidika prednosti in slabosti
- Priloga 2 Zbirna ocena SWOT analize
- Priloga 3 SWOT matrika

OCENE POSAMEZNIH PODSTRUKTUR Z VIDIKA PREDNOSTI IN SLABOSTI**Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture**

	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Tržni delež		X			
Kakovost glede na ceno			X		
Sestav odjemalcev			X		
Konkurenčni položaj		X			
Tržni delež v cestnem prometu					X
Prepoznavnost podjetja		X			
Segmentacija trga			X		
Fleksibilnost v prilagajanju zahtevam kupcev		X			
Tržno komuniciranje	X				
Skupna ocena					3,4

Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda oz. storitev

	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Kakovost	X				
Raznovrstnost ponudbe storitev	X				
Stalnost strank		X			
Rast prodaje		X			
Konkurenca				X	
Skupna ocena					4

Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Lokacija enote	X				
Zasedenost kapacitet			X		
Logistika		X			
Kakovost in razpoložljivost delovne sile			X		
Skupna ocena					3,7

Ocena prednosti in slabosti podstrukture za raziskave in razvoj

	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
E-poslovanje	X				
Sledenje novim tehnologijam	X				
Vpeljave izboljšav		X			
Stopnja izkoriščanja zmogljivosti			X		
Skupna ocena					4,25

Priloga 1

Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Delež kapitala v virih sredstev					X
Delež obveznosti v virih sredstev					X
Kazalnik gospodarnosti		X			
Donosnost kapitala					X
Donosnost sredstev				X	
Skupna ocena					1,8

Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

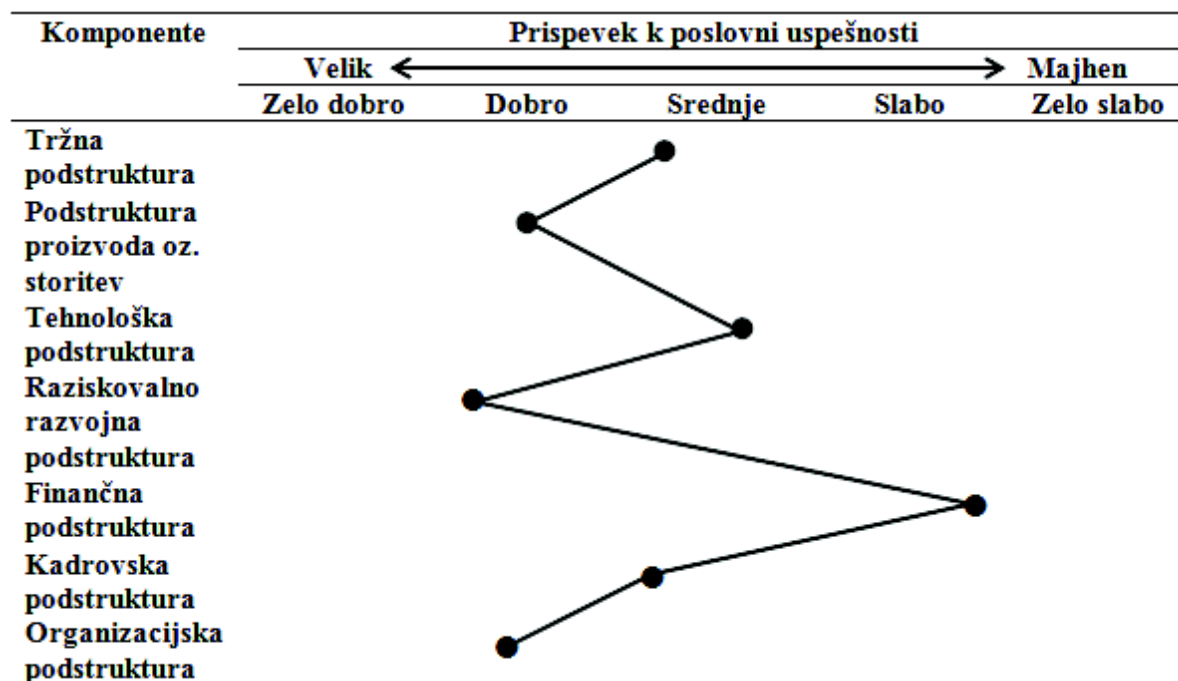
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Število zaposlenih			X		
Izobrazbena struktura				X	
Izobraževanje		X			
Medsebojni odnosi	X				
Skupna ocena					3,5

Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

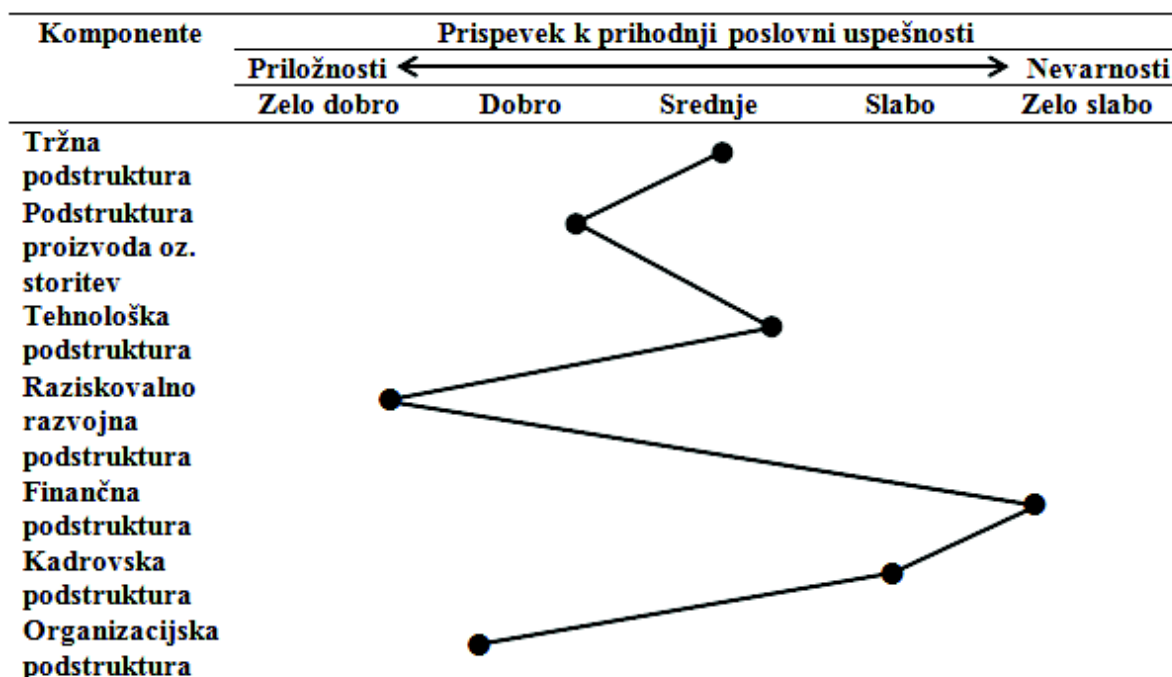
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Jasnost / ustreznost organizacijske strukture		X			
Motiviranje		X			
Sistem odločanja			X		
Sistem nagrajevanja	X				
Skrb za okolje	X				
Skupna ocena					4,2

ZBIRNA OCENA SWOT ANALIZE PODJETJA DHL

Profil prednosti in slabosti podjetja DHL z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost



Profil poslovnih možnosti in nevarnosti za podjetje DHL



SWOT MATRIKA PODJETJA DHL

	<p>GLAVNE PREDNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Močna blagovna znamka / prepoznavnost - Vodilni tržni delež - Širok ponudbeni asortiment - Lastno letalo - Sodelovanje z zunanjimi izvajalci 	<p>GLAVNE SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Novi kupci ne zaznavajo razlike med storitvami podjetja DHL in konkurenco - Izkoriščenost kapacitet - Nadzor nad učinkovitostjo in zanesljivostjo zunanjih izvajalcev - Kapitalska neustreznost
<p>GLAVNE PRILOŽNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vstop Hrvaške v EU - Povečanje tržnega položaja - Usposabljanje kurirjev v komercialne namene - Iskanje sinergij DHL Logistika, Freight in DHL Ekspres 	<p>Izkoriščanje strateške lege Slo za oskrbovanje dela sosednjih trgov</p>	<p>Iskanje sinergij med hitro pošto, cestnim transportom in logistiko</p>

Priloga 3

<p>GLAVNE NEVARNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none">- Konkurenca- Plačilna nedisciplina- Zunanji izvajalci (slabša izobraženost, slab nadzor in pretok informacij)	<p>Usklajena politika integracije zunanjih izvajalcev v poslovni model podjetja</p>	<p>Nadgradnja sistema nadzora in izterjatve plačil kupcev</p>
--	--	--