

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**STRATEŠKA ANALIZA SKUPINE INTEREUROPA NA  
NEMŠKEM TRGU**

**Ljubljana, september 2009**

**MARTINA META ARKO**

## **IZJAVA**

Študentka Martina Meta Arko izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Matjaža Žigona in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 17.09.2009

Podpis:

## KAZALO

UVOD .....	1
1 PREDSTRAVITEV SKUPINE INTEREUROPA D.D. ....	4
1.1 Dejavnost.....	6
1.2 Vizija in poslanstvo .....	7
1.3 Organiziranost .....	8
1.4 Celovita strategija.....	9
1.5 Proces strateškega managementa .....	10
2 STRATEŠKA ANALIZA POVEZANE DRUŽBE INTEREUROPA TRANSPORT & SPEDITION GMBH NA NEMŠKEM TRGU.....	12
2.1 Predstavitev družbe .....	12
2.2 Analiza poslovanja .....	13
2.3 Analiza okolja .....	13
2.3.1 Širše zunanje okolje .....	14
2.3.2 Analiza okolja – panoge.....	16
2.4 SWOT analiza .....	20
3 OPREDELITEV KONKURENČNIH PREDNOSTI.....	22
4 RAZVIJANJE STRATEŠKIH USMERITEV .....	23
SKLEP.....	25
LITERATURA IN VIRI .....	26
PRILOGE	

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Izkaz poslovnega izida za skupino Intereuropa d.d.....	5
Tabela 2: SWOT analiza povezane družbe Intereuropa Transport & Spedition GmbH.....	21
Tabela 3: SWOT matrika povezane družbe Intereuropa Transport & Spedition GmbH.....	22

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Lastniška struktura navadnih delnic skupine Intereuropa d.d. na dan 31.03.2009 .....	6
Slika 2: Strateška piramida.....	24

## UVOD

Poslovni svet je postal zelo kompleksen. V ozadju modernizacije je ekonomska globalizacija. Prav posebej je globalizacija, internacionalizacija in povezano poslovanje med državami razvidno v današnjih časih. Podjetja nimajo lahke naloge, saj si morajo zagotoviti lasten obstoj v nenehnem podjetniškem boju za obstanek. Na kompleksnost vpliva več dejavnikov hkrati. Prav v današnjem času, kjer lahko govorimo ne samo o nestabilnem okolju, ampak tudi o nepričakovanih, celo nepredvidljivih spremembah, je razvidno, da se nahajamo v zaostrenem poslovnem okolju pod vplivom finančne krize ter ugotovimo, da ravno ta najbolj negativno vpliva na ekonomijo in poslovanje podjetij. Šele v času finančne krize lahko natančneje vidimo, kakšna tesna povezanost že obstaja v današnjem poslovanju in kako napreduje globalizacija, ki deluje na različnih področjih in sega celo do končnega uporabnika.

Zato se danes, v sodobnem okolju poslovanja, podjetja za nadaljnji obstoj ne srečujejo s problematiko, kako postati internacionalno podjetje, ki poslujejo tudi zunaj domačih meja, temveč se srečujejo s problematiko, kako hitro odgovoriti in se prilagoditi hitro spreminjajočemu se poslovnemu okolju in gospodarskim ter ekonomskim dejavnikom. Hkrati se morajo hitro odzivati na spremembe trga tako, da prevzemajo globalno konkurenčnost in medsebojne odvisnosti današnjih trgov kot izziv trenutnega okolja. To morajo prenesti na svoje področje poslovanja ter izkoristiti morebitne konkurenčne prednosti.

Poznavanje osnovnih mehanizmov delovanja celotnega sistema je postala nuja za uspešno prilagajanje vsem dejavnikom okolja. V podjetjih se morajo zavedati, da vsako ravnanje pusti določene posledice, ravno v današnjem času pa prihaja v ospredje vedno bolj globalna problematika in družbeno odgovorno ravnanje. Prav razvite strategije, znanje in inovacije so in bodo v prihodnje za podjetja vse bolj pomembni za nadaljnji obstoj in ohranjanje konkurenčne prednosti pred tekmeci. To velja tudi za slovenska podjetja, ki se na različne načine vključujejo v poslovanje na tujih trgih. Podjetja, ki se ne bodo odločila za proces spremenjenih ukrepov v internacionalnem okolju, bodo imela težave z doseganjem ekonomije obsega, ne bodo povečevala svoje učinkovitosti in bodo s tem ogrozila svoj obstoj.

Tudi skupina Intereuropa d.d., kot globalni ponudnik logističnih storitev, ki je aktiven na več trgih hkrati, se nahaja v procesu internacionalizacije, zato mora skupina ne samo razvijati strategijo, temveč tudi reagirati na hitro spreminjajoči se trg.

### **Problematika**

Skupina Intereuropa d.d. začinja svoje letno poročilo z besedami: »Obvladovati več trgov hkrati pa je tisti pravi izziv, ki od vsakega podjetja terja premišljeno strategijo.« (Intereuropa, 2006, str. 3).

Porter (1996, str. 61) ugotavlja, da mora biti podjetje prilagodljivo in da se mora hitro odzivati na konkurenčne in tržne spremembe. Trdi, da je samo pozicioniranje, ki je bilo nekoč glavni

del strategije, v današnjem času zavrnjeno, ker je preveč statično za današnje dinamične trge in spreminjajoče se tehnologije.

V diplomskem delu se bom osredotočila na prisotnost skupine Intereuropa d.d. na nemškem trgu, kjer želi biti skupina navzoča in želi povečati profit, obenem pa mora upoštevati poslovno okolje Nemčije z njenimi politično-pravnimi, kulturnimi in gospodarskimi posebnostmi. Zaradi tega se srečuje s problematiko, kako podrobno razviti strategijo za nemški trg, kaj vse mora vključiti in upoštevati pri razvijanju strategije ter koliko možnosti ima povezana družba Intereuropa Transport & Spedition GmbH<sup>1</sup> za samostojno razvijanje strateških usmeritev. V času hitrih sprememb, negotovih okoliščin, ključnih tveganj ter omenjene kompleksnosti današnjega poslovnega sveta, se podjetje sooča s ključno nalogo, najti, definirati in implementirati razvojno strategijo svoje organizacije. V tej situaciji se podjetje nahaja pred različnimi vidiki strategije, pomenom strategije, kako jo razumeti, razvijati in implementirati v poslovanje organizacije.

Johnson G., Scholes, K. & Whittington R. (2005, str. 9) razumejo pod pojmom strategija zarisano pot za daljše postavljeno obdobje, ki kaže organizaciji smer in obseg za doseganje prednosti v spreminjajočem se okolju, z namenom izpolnjevati pričakovanja zainteresiranih strank.

Davies W. (2000, str. 25-26, 29-30) pravi, da je strategija načrt za oblikovanje ter realiziranje »političnih ciljev« organizacije. Ob tem ugotovi, da so »politični cilji« zastavljeni cilji, ki opredeljujejo razlog in argumente za obstoj organizacije. Primer je lahko maksimiranje vrednosti delnic, usmerjenost organizacije (dejavnost organizacije), ali ponuja storitve oziroma industrijske izdelke in kje je organizacija geografsko locirana. Torej politika organizacije opredeli cilje organizacije, strategija pa odloča, kako jih bo organizacija dosegla in katere korake mora uporabiti za doseganje ciljev organizacije. Strategija je torej plan za doseganje ciljev. Sicer Davies tudi omenja, da je ta strategija izvajalska funkcija, ki praktično zagotovi načrt, zaposluje in upošteva več dejavnikov, možnosti in rezultatov za doseganje organizacijskih ciljev. Po mnenju Daviesa mora strategija vključevati množico dejavnikov in vložkov s številnimi možnostmi, ter sposobnost za sprejem več kot enega od možnih rezultatov.

Splošni model za izdelavo določene strategije je racionalni model, ki se začne s strateškimi vprašanji, na podlagi teh razvije vizije, kopiči in analizira informacije, razvija projekte, načrte ter postopke za uresničevanje vizije, določa cilje, jih najprej spremlja, ovrednoti, nato pa še pregleda, meni Hutchinson J. (2001, str. 269). Zato predlaga, da se strategijo obravnava kot načrt, ki je v spreminjajočem se okolju stalen se ponavljajoč učen proces, ki potrebuje ponovno ocenitev, kadar je dogovorjena in sprejeta strategija že zastarela.

---

<sup>1</sup> Kratica GmbH označuje »Gesellschaft mit beschränkter Haftung«. Po slovenskem zakoniku je primerljiva z obliko družbe z omejeno odgovornostjo.

Vsi avtorji imajo različna analitična orodja, konceptualne modele, rezultate raziskav za ocenitev strategije in razvoj strategij. Sicer se vsi skupaj strinjajo, da je strategija načrt za doseganje zastavljenih ciljev.

**Temeljni cilj** diplomskega dela je kritično izdelati celovito oceno podjetja Intereuropa Transport & Spedition GmbH ter analizirati prednosti in slabosti v poslovanju tega podjetja na nemškem trgu. S pomočjo SWOT analize želim odkriti prednosti in slabosti, na katerih bo temeljila strategija podjetja v prihodnosti, ter tudi nevarnosti in priložnosti v okolju, ki jih podjetje nikakor ne bi smelo spregledati. Na osnovi SWOT analize bom izoblikovala prednosti in slabosti vpliva okolja in kulturnih razlik pri poslovanju v Nemčiji. Na osnovi matrike bom opredelila okvirne možne strateške usmeritve v podjetju in pokazala kako bo lahko slovenska skupina Intereuropa d.d. ne samo implementirala dane usmeritve, ampak tudi na podlagi teh razvila svojo konkurenčno prednost.

**Namen** diplomskega dela je celovita in kakovostna obravnava izbranega podjetja. Gre za aplikacijo teorije na praktičnem primeru tako, da bom skušala razviti ustrezne strategije na način, da bom konkretno analizirala in podala rešitve za dan primer ter položaj, ki zahteva integracijo znanj iz različnih funkcijskih področij. V diplomskem delu bom skušala podati predloge, ki bodo lahko pripomogli k uspešnosti povezane družbe in skupine.

V analizi bom najprej predstavila skupino Intereuropa d.d., nato pa se bom osredotočila na posebnosti nemškega trga in poslovno okolje proučevanega podjetja, ki je povezana družba Intereuropa Transport & Spedition GmbH.

### **Metoda dela**

Pri pisanju diplomskega dela se bom opirala predvsem na strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev s področja strateškega managementa in poslovnega okolja. Preučevala bom tuje inštitucije, kot so gospodarske zbornice, nemške agencije za špediterstvo<sup>2</sup> ter inštitucije Evropske Unije. Izhodišče pri preučevanju predstavljene vsebine bo raziskovanje teoretičnih podlag s področja strateškega upravljanja in poslovođenja, predvsem tistih, na osnovi katerih podjetja celovito ocenjujejo svoje poslovanje. Ob navedeni teoretični snovi bom uporabila tudi lastna znanja, ki sem jih pridobila med študijem ter jih povezovala z metodo subjektivnega ocenjevanja.

Do ocene podjetja bom prišla z uporabo SWOT analize. Ker je proučevano podjetje izven meja skupine Intereuropa d.d. in se nahaja na tujem trgu, bom poseben poudarek namenila analizi širšega in ožjega okolja omenjenega podjetja. Tako se bom pri izdelavi celovite ocene prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti, osredotočila na specifičnost trga in te dejavnike upoštevala pri ocenjevanju podjetja ter razvijanju strategij.

---

<sup>2</sup> Obravnavani agenciji sta bili na primer »Bundesamt für Güterverkehr« in »Bundesverband Güterverkehr Logistik und Entsorgung«.

## **Struktura**

Diplomsko delo bom vsebinsko razdelila na štiri poglavja. V uvodu bom opisala problematiko, namen in cilje diplomskega dela. V prvem poglavju bom predstavila skupino Intereuropa d.d. kot celoto. V drugem poglavju bom predstavila povezano družbo Intereuropa Transport & Spedition GmbH na nemškem trgu ter razvila strateško analizo za omenjeno podjetje. Na podlagi strateške analize bom v tretjem poglavju opredelila konkurenčne prednosti obravnavanega podjetja. Iz ugotovitev bom v četrtem poglavju razvila strateške usmeritve in zaključila raziskavo s sklepom, v katerem bom podala najpomembnejše prednosti povezane družbe in možnosti za njen nadaljnji razvoj.

Intereuropa d.d. uporablja pojem »konzern«, ki pomeni združitev številnih pravno neodvisnih družb, ki se združijo v en gospodarski subjekt z enotnim vodenjem. Odvisne družbe, ki so vključene v enotni gospodarski subjekt, se imenujejo hčerinska podjetja in niso enotno vodena s strani matičnega podjetja (Wikipedija, 2009). Ker ne proučujem samo Intereuropine družbe v Nemčiji temveč Intereuropo d.d. v celoti, bom v mojem diplomskem delu pri obravnavanju celotnega podjetja Intereuropa d.d., uporabljala poimenovanje skupina Intereuropa d.d. ali skrajšano skupina.

## **1 PREDSTAVITEV SKUPINE INTEREUROPA D.D.**

Začetki skupine segajo v leto 1947, ko je bila ustanovljena prva družba z omejeno odgovornostjo. Na začetku je podjetje zaposlovalo le tri delavce. Iz leta v leto je podjetje uspešno raslo, predvsem v obdobju od leta 1965 do 1990. Po osamosvojitvi Slovenije je prišlo do sprememb zaradi prestrukturiranja, leta 1995 pa je sledila privatizacija. V začetku leta 1998 je Intereuropa d.d. začela prvič kotirati na Ljubljanski borzi. Skupina je nadaljevala s širitvijo poslovne mreže na južne trge ter z nakupi določenih družb konec devetdesetih let. V letu 2002 je uradno opredelila dejavnost skupine kot globalni logistični servis.

Danes je skupina Intereuropa d.d. vodilni ponudnik logističnih storitev v Sloveniji in na področju jugovzhodne Evrope. V prilogi 1 prikazujem geografsko prisotnost skupine Intereuropa in njenih povezanih družb. Obvladujoča družba Intereuropa d.d. ima petnajst povezanih družb v trinajstih evropskih državah. Po podatkih (prerez na dan 31.12.2008) ima skupina 2.793 zaposlenih in več kot 620 lastnih tovornih ter ostalih vozil (Intereuropa, 2008, str. 85). Uspešnost skupine je iz leta v leto naraščala, kar priča poslovni izid pred obrestmi, davki in amortizacijo (EBITDA) iz leta 2008, ki je znašal slabih 27,5 mio EUR v primerjavi z letom 2004, ko je znašal skoraj 20 mio EUR (Intereuropa, 2008, str. 6). Tega leta je skupina tudi dosegla dober poslovni rezultat, saj je zabeležila 266 mio EUR čistih prihodkov od prodaje. Tako je bila zabeležena 13-odstotna rast v primerjavi s predhodnim letom. Čisti poslovni izid leta 2008 je znašal 3,7 mio EUR (Intereuropa, 2008, str. 21). V tabeli 1 prikazujem izkaz poslovnega izida za celotno skupino za obdobje 2005 do 2008.



Tabela 1: Izkaz poslovnega izida za skupino Intereuropa d.d.

v mio EUR

	2005	2006	2007	2008	08/07
Čisti prihodki od prodaje	206.536	208.002	235.499	265.875	113
Poslovni izid pred obrestmi, davki in amortizacijo (EBITDA)	17.031	18.239	25.974	27.481	106
Čisti poslovni izid	9.599	6.742	26.477	3.688	14

Vir: Intereuropa, 2008, str. 6.

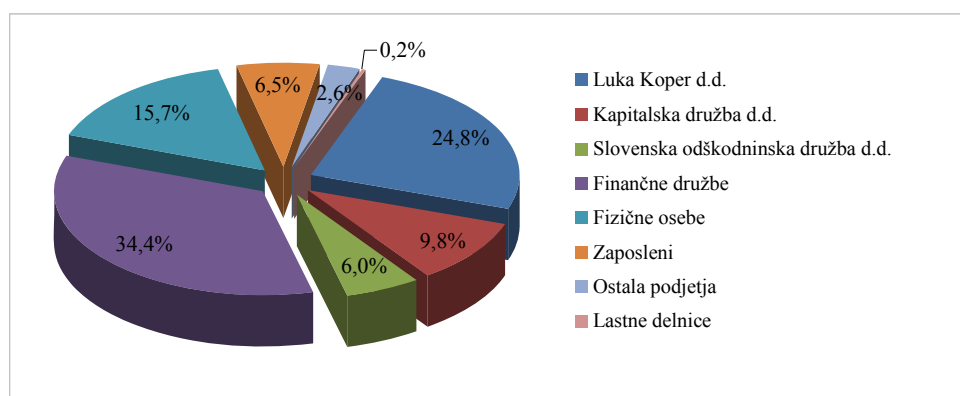
Z razvojno strategijo do leta 2011, ki sta jo sprejela uprava skupine Intereuropa in jo je potrdil nadzorni svet, je najpomembnejši načrt skupine Intereurope intenzivna širitev poslovne mreže v tujini in utrditev položaja na trgih jugovzhodne in vzhodne Evrope. Zastavili so si cilj postati najuspešnejše logistično podjetje v jugovzhodni Evropi (Intervju z nekdanjim predsednikom uprave Zvezdanom Markežičem, Interglas, 2007, str. 4). Tudi število zaposlenih se je povečalo. Povprečno število zaposlenih v letu 2008 je bilo 2.657. Kljub težavam zaradi finančne krize v poslovnem okolju je skupina Intereuropa d.d. obdržala indeks produktivnosti iz predhodnega leta, ki je leta 2008 znašal 103,63 EUR in se izračuna iz čistih prihodkov od prodaje in drugih poslovnih prihodkov deljeno s številom zaposlenih (Intereuropa, 2008, str. 6). Navedeni trendi nakazujejo ugodno rast skupine v prihodnje.

Vodstvo skupine Intereuropa d.d. sestavlja dvočlanska uprava, predsednik uprave ter namestnik predsednika uprave. Člana uprave sta pristojna in odgovorna za dajanje navodil, vodenje, organizacijo, koordinacijo ter nadzor poslovanja na področju, ki ga poslovno pokrivata. Uprava skupine poroča in odgovarja nadzornemu svetu, ki ga sestavlja sedem članov. Najpomembnejša naloga nadzornega sveta je imenovanje in odpoklic članov uprave ter potrjevanje letnega poročila. Nadzorni svet spremlja delovanje uprave pri uresničevanju interesov skupine in poslovanje družbe. Uprava skupine pripravlja četrletna poročila o poslovanju ter o morebitnih drugih vprašanjih, ki so povezana s poslovanjem skupine, ter jih posreduje nadzornemu svetu, ki jih obravnava na svojih sejah in spremlja skladnost s sprejetimi poslovnimi in razvojnimi načrti.

Poleg organiziranosti uprave in nadzornega sveta skupine Intereuropa d.d. želim prikazati tudi lastniško strukturo skupine. Intereuropa je izvedla postopek lastninskega preoblikovanja, ki je bil kombinacija notranjega odkupa in interne razdelitve. 15. septembra 1995 je bilo podjetje, po zaključenem procesu lastninjenja, vpisano v sodni register pod imenom Intereuropa, mednarodna špedicija, transport in pomorska agencija, delniška družba ali skrajšano Intereuropa d.d.. Struktura lastništva se je po letu 1995 spremenila. Tekom prvih let sta bila za skupino značilna proces koncentracije lastništva in visok odstotek majhnih delničarjev, ki so se s časom preoblikovali v večje deleže, ki so jih obvladovale razne finančne institucije. Kot je razvidno iz slike 1, so glavni lastniki družbe Finančna družba z okoli 35 odstotkov, Luka

Koper s skoraj 25 odstotnim deležem, Kapitalska družba z malo več kot 9 odstotki in Slovenska odškodninska družba s 6 odstotki. Ostali delničarji imajo v lasti manj kot 6 odstotkov družbe (Intereuropa, 2008, str. 23). Delnice skupine Intereuropa d.d. imajo kratico IEKG in na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev kotirajo v borzni kotaciji A. Na dan 31.12.2008 je bil tečaj IEKG 8,73 EUR, kar je predstavljalo visok upad vrednosti delnice v primerjavi z letom 2007, ki je bila ta na dan 31.12.2007 vredna 37,93 EUR. Kot razlog za upad pa skupina navaja gospodarsko krizo. Uprava skupine Intereuropa je prepričana, da je vrednost delnice podcenjena in ne odraža dejanske vrednosti skupine (Intereuropa, 2008, str. 22-23).

*Slika 1: Lastniška struktura navadnih delnic skupine Intereuropa d.d. na dan 31.03.2009*



*Vir: Nerevidirano poročilo o poslovanju koncerna Intereuropa v obdobju januar – marec 2009, str. 19.*

## 1.1 Dejavnost

Skupina Intereuropa d.d. je globalni logistični servis, ki opravlja vse zahtevne logistične storitve. Te vključujejo organizacijo transporta od vrat do vrat, izvajanje kopenskih, pomorskih in zračnih prevozov, organizacijo neposrednih linij zbirnega prometa ter skladiščenje in distribucijo na notranjih trgih. Poleg tega skupina Intereuropa d.d. izvaja ter zagotavlja prevoze ekspresnih in kurirskih pošiljk, carinsko posredovanje ter storitve mejne odprave in storitve pomorske agencije. Tako se skupina uveljavlja pri izvedbi zahtevnih logističnih projektov in je zmožna opraviti celotno logistično storitev.

Dejavnost skupine je organizirana na treh poslovnih področjih, ki združujejo posamezne produkte:

- Kopenski promet (cestni promet s polnimi in delnimi nakladi, železniški promet, zbirni promet, ekspresni promet in carinske storitve ter distribucija rezervnih delov)
- Interkontinentalni promet (zračni promet, pomorski promet, pomorska agencija, UPS, avtomobilska logistika)
- Logistične rešitve, ki vsebujejo skladiščenje in distribucijo ter logistične projekte.

Ob teh poslovnih področjih zagotavlja skupina tudi dodatne storitve, ki dopolnjujejo ponudbo pri reševanju logističnih potreb, kot so sejemske storitve ter najemi in posredništvo pri zavarovalnih poslih.

V letu 2008 je skupina zabeležila rast prodaje glede na leto 2007, čisti prihodki so se povečali za 13 odstotkov, torej na 266 milijonov EUR. Vsa poslovna področja skupine so izboljšala prodajne rezultate iz leta 2007. Najbolj dinamična rast je bila na področju logističnih rešitev, ki je bila 21 odstotkov višja, kot v predhodnem letu. Največje in ključno področje v strukturi prodaje skupine je kopenski promet, ki ustvarja več kot polovico čistih prihodkov od prodaje (Intereuropa, 2008, str. 21). Čisti prihodki od prodaje na zaposlenega v skupini so ostali enaki kot v letu 2007 in znašajo 100.000 EUR, kljub temu pa so znašali 20 odstotkov manj kot načrtovano. Čisti poslovni izid skupine za leto 2008 je znašal 3,7 milijona EUR. Tako zaostaja za planom čistega poslovnega izida (Intereuropa, 2008, str. 58).

## **1.2 Vizija in poslanstvo**

Za nadaljnji obstoj podjetja in za prihodnje stanje je nujno, da podjetje vnaprej izoblikuje poslanstvo ter vizijo. Dimovski (2008, str. 41) uvršča poslanstvo na vrh hierarhije ciljev podjetja in predstavlja razlog za obstoj organizacije. Pravi, da je poslanstvo prav posebej usmerjeno na trg in na področje delovanja podjetja ter da ima strateški cilj podjetja izhodišče ravno iz opredeljenega poslanstva. Dimovski V., Penger S. in Žnidaršič J. (2005, str. 92) dodajajo še obliko, ki jo definirajo kot formalno izjavo in javno listino, v kateri organizacija nakaže svoje dejavnosti in tako prikazuje razliko v primerjavi z ostalimi organizacijami. David Forest R. in David Fred R. (2003, str. 11) omenita, da naj bi bilo poslanstvo inspirativno. Po branju poslanstva organizacije, naj bi si želel bralec biti del te organizacije. Poslanstvo naj bi bilo trajno in naj bi vsebovalo tudi namen, vrednote in pričakovanja podjetja.

Kako je opredeljeno poslanstvo skupine Intereuropa d.d.? Skupina v svojem letnem poročilu zapiše: »Poslanstvo koncerna je optimalno pokrivanje potreb po logističnih storitvah v popolno zadovoljstvo kupca, ki mu zagotavljamo zanesljivost, hitrost, varnost in konkurenčne cene.« To koncern uresničuje z zanesljivostjo, hitrostjo, varnostjo in konkurenčnimi cenami (Intereuropa, 2008, str. 42). Če primerjam poslanstvo skupine, lahko ugotovim, da se ujema s pogledom Kotlerja in Kellerja, ki pravita (2006, str. 44), da organizacije delijo določeno poslanstvo ne samo z vodstvom uprave in vsemi zaposlenimi, ampak celo s strankami. Jasno razvito poslanstvo kaže organizaciji in njenim sodelavcem smer za nadaljnje delovanje ter priložnosti. Ob tem pa tudi omenita, da je poslanstvo učinkovito šele takrat, ko vsebuje vizijo, ki nakazuje organizaciji smer in razvoj za obdobje naslednjih let. Zaradi tega je pomembno, da ima ob določenem poslanstvu organizacija tudi določeno vizijo.

Pod pojmom vizije Dimovski (2008, str. 42) razume opis nove in zaželene slike podjetja v prihodnosti. Rozman (1993, str. 92) bolj s pojmom vizije povezuje cilje. Vizija se tako navezuje na prihodnost in prikazuje, kako se podjetje vidi v prihodnosti. Prav zato meni, da je včasih meglena in ne prav jasna.

Strategija skupine Intereuropa d.d. za uresničevanje poslovne vizije sloni na razvojnih elementih, kot so intenzivna in integrativna rast ter celovita ponudba logističnih storitev. Uresničitev tega pridobiva skupina s prilagajanjem potrebam trga. Tako podjetje nudi poleg

klasičnih storitev špediterstva tudi celovito ponudbo logističnih storitev. Pri tem uporablja skupina sodobne informacijske tehnologije, ki zagotavljajo stranki ne samo hitrost, varnost temveč tudi ekonomičnost ponujenih logističnih storitev. V letnem poročilu sem zasledila, da je za skupino poslovna vizija biti prepoznaven vodilni ponudnik celovitih logističnih storitev v srednji in jugovzhodni Evropi. Pri tem skupina uporablja moto: »Od parcialnih do celovitih logističnih storitev!« (Intereuropa, 2008, str. 42). Skupina se zaveda, da poslanstvo in poslovno vizijo lahko uresničuje šele tedaj, ko ju povezuje z določenimi vrednotami in zastopa družbeno odgovorno ravnanje. Kot vrednote si je skupina zadala strokovni odnos do kupcev, prilagodljivost in prožnost ter dovezetnost za želje kupcev. Vrednote so tudi visoka odgovornost ter seveda timsko delo in spoštljiv odnos do sodelavcev (Intereuropa, 2008, str. 42).

Skupina Intereuropa d.d. nenazadnje upošteva tudi odgovornost do družbenega okolja v katerem se nahaja. Vseskozi se aktivno in zavzeto odziva in ukvarja s problematiko na področju lokalne skupnosti in tudi celotne države. Aktivno udejstvovanje je za celotno skupino ne samo na področju domačega trga, temveč tudi na prisotnih trgih izven Slovenije, izredno pomembno. Udejstvovanje je za skupino pomembno na področju športa, humanitarnih dejavnosti, kulture, izobraževanja in znanosti ter lokalnega okolja. Skupina zato podpira razne projekte in različne interesne skupine in prispeva z donacijami k izboljševanju kakovosti življenja omenjenih skupin, zdravstvenih in drugih organizacij. Preko številnih dolgoročnih projektov in sodelovanja skuša poudariti zavezanost okolju, v katerem deluje. Z donacijami podpira delo Rdečega križa Slovenije ali pomaga pri izvedbi dobrodelnih koncertov. Skupini je pomembno podpirati društva, ki potrebujejo večjo pomoč, zato je donacije prejel tudi Sklad Sliva, društvo za kakovostno življenje ljudi s posebnimi potrebami ter Zveza prijateljev mladine Krško, ki omogoča zimovanje otrokom iz socialno ogroženih družin.

### **1.3 Organiziranost**

Skupina Intereuropa d.d. s sedežem v Kopru je sestavljena iz povezanih družb, kar pomeni, da je skupina Intereuropa sestavljena iz obvladujoče družbe skupina Intereuropa d.d. in petnajst povezanih družb s sedeži v trinajstih evropskih državah. Lastna poslovna mreža pokriva države bivše Jugoslavije, kot so Slovenija, Hrvaška, Srbija, Bosna in Hercegovina, Makedonija, Črna Gora in Kosovo ter Albanijo. Ob tem je usmerjenja tudi na zahodne trge, Avstrijo, Nemčijo in Francijo ter vzhodni trg, ki pokriva Ukrajino in Rusijo.

V Sloveniji je skupina razdeljena na osem poslovnih enot in štiri filiale. Z izrazom filiala definira skupina podružnico, ki opravlja vse tiste posle registrirane dejavnosti skupine, za katere je pooblaščen. Dejavnost vseh štirih filial je prodaja logističnih storitev na območju, ki jo vsaka izmed njih pokriva bodisi samostojno bodisi v sodelovanjem z drugo filialo. Podrobnejši pregled prikazuje priloga 2, ki predstavlja organiziranost skupine Intereurope. Ta je mrežna, kar je eden izmed sodobnih pristopov pri funkciji oblikovanja organizacije. Mrežna organiziranost podjetja omogoča zmanjšanje stroškov administracije, tako pridobi fleksibilnost delovne sile in je lahko bolj konkurenčna v globalnem svetu, ker se podjetje

osredotoči na tisto, kar je njihova primerjala prednost pred konkurenti (Dimovski, 2008 str. 87).

Skupina Intereuropa vodi in upravlja vse svoje povezane družbe s koncernskimi funkcijami. S pojmom koncernske funkcije se razumejo vse skupne funkcije, ki so pomembne za poslovanje in upravljanje skupine. Z namenom povečanja obsega poslovanja in širitve poslovne mreže, je nosilec skupnih funkcij koncerna skupine Intereuropa d.d.. Način organizacije uprave skupine Intereuropa je takšen, da skupina s svojimi povezanimi družbami sestavlja celotno skupino pod enotnim vodenjem uprave družbe skupine Intereuropa d.d.. Uprava usmerja vodenje vseh povezanih družb. Ob tem obstajajo tudi podporne funkcije, ki podpirajo poslovanje družbe matere, organizacijsko in stroškovno so te vezane samo na materinsko družbo, Intereuropa d.d. v Kopru. V prilogi 3 prikazujem grafični prikaz organizacije skupine.

#### **1.4 Celovita strategija**

Vodenje celotne skupine je enotno. Uprava, zagotavlja enotno vodenje, ki zajema oblikovanje poslovne vizije, poslanstva in razvojnih strategij, usklajen nastop na trgu kupcev ter dobaviteljev, torej strateške usmeritve in cilje za skupino. Dimovski (2008, str. 18) meni, da izbrani cilji, strategije in oblike organizacije s strani vrhnjega managementa najbolj vplivajo na uspešnost.

Zaradi utrditve položaja vodilnega ponudnika logističnih rešitev na že prisotnih trgih in širitev poslovanja na trge jugovzhodne in vzhodne Evrope (Intereuropa, 2007, str. 43), je skupina razvila strateške cilje, za obdobje od 2006 do 2011 in jih je zapisala v dokumentu »Vizija in strategija razvoja koncerna Intereuropa za obdobje 2006-2011«. Z navedeno strateško usmeritvijo je skupina Intereuropa d.d. definirala cilje, ki vsebujejo pridobivanje novih poslov, zadrževanje obstoječih, izboljšanje poslovnega rezultata skupine, razvoj v najuspešnejšo logistično podjetje v jugovzhodni Evropi, zagotavljanje celovitih logističnih storitev, utrditev evropske blagovne znamke ter vlaganje v infrastrukturo in tehnološki razvoj. Zastavljene cilje bo skupina Intereuropa dosegla z ofenzivno strategijo in strategijo rasti ter z ohranitvijo položaja v zahodni Evropi in z ohranjanjem prisotnosti na trgu. To strategijo želijo implementirati v njihovo poslovno aktivnost, kar pomeni, ne samo z utrjevanjem, temveč tudi s širitvijo dejavnosti v Sloveniji in jugovzhodni Evropi (Intereuropa, 2008, str. 43). Od sprejema strateških ciljev leta 2006 dalje je skupina veliko pozornost namenila uresničitvi strategij in ciljev. Uspešna je pri izgradnji infrastrukture in razvoju dejavnosti. To je uresničevala z izgradnjo večjih logističnih centrov ter razvojem celovite palete storitev, ki kupcu tako nudi široko ponudbo logističnih storitev hkrati in na enem mestu. Ob tem je bila uspešna že pri širitvi lastne poslovne mreže, izboljšave obstoječe, pri razvoju novih storitev ter pri optimizaciji in razvoju notranjih poslovnih procesov.

Iz finančne krize si želi skupina priti še močnejša, še boljša in še uspešnejša (Intereuropa, 2008, str. 23), zato se je pravočasno prilagodila slabšim gospodarskim razmeram in zasnovala ukrepe za proaktivno ravnanje. Cilj je ohraniti oblikovano strateško usmerjenost in smernice

in te kratkoročno povezovati s posebnimi kriznimi ukrepi, kot so ukrepi na področju prodajne strategije, ukrepi na področju stroškovne racionalizacije, ukrepi na področju investicij ter ukrepi na finančnem področju. A ob gospodarski krizi ključen cilj skupine ni ostal v ozadju. Še vedno je cilj skupine Intereuropa d.d. postati prvi logist jugovzhodne Evrope (Nerevidirano poročilo o poslovanju Intereuropa v obdobju januar – marec 2009, str. 7), do katerega kar uspešno koraka, ker nenehno vlaga v razvoj in večanje kapacitet na obstoječih trgih.

### **1.5 Proces strateškega managementa**

V sodobnem času in okolju, kjer morajo organizacije nenehno vlagati trud v zagotavljanje obstoja ter doseganje ciljev, mora skupina izoblikovati celotno strategijo in celoten proces preko strateškega managementa. Obstajajo zelo različni vidiki o strategiji, o pomenu strateškega managementa, o njegovem razvoju in umestitvi v poslovanje organizacije. Večina avtorjev, med njimi Dimovski in Pučko, razumeta pojem proces managementa kot štiri temeljne funkcije. To so funkcija planiranja, funkcija organiziranja, funkcija vodenja in funkcija kontroliranja. Izmed vseh štirih funkcij managementa (planiranje, organiziranje, vodenje, kontroliranje) se funkcija planiranja najbolj dotika vrhnjega, strateškega managementa. Dimovski (2008, str. 8-9) se strinja s to opredelitvijo in trdi, da je proces managementa sestavljen iz teh štirih temeljnih funkcij. Sicer še dodaja, da osrednja naloga managementa vsebuje doseganje ciljev organizacije na učinkovit in uspešen način, saj podjetje tako doseže načrtovane rezultate. Strateški management se lahko alocira v prvo funkcijo in sicer v funkcijo planiranja. Dimovski (2008, str. 49) razume pojem strateškega managementa kot poimenovanje vseh odločitev in dejanj, ki jih sprejemajo managerji, s katerimi vpletejo strategijo v organizacijo podjetja, tako da ne samo zagotovijo, ampak tudi izboljšujejo uspeh organizacije. Za Kralja (1998, str. 92) je strateški management usmeritveni management, ki se nanaša na iskanje, ustvarjanje ter obvladovanje strateških potencialov podjetja. Tavčar (2002, str. 448) vidi strateški management kot instrument za doseganje zastavljenih ciljev ki usmerja managerje tako, da organizacija učinkovito deluje in dosega zastavljene cilje. Pučko (2008, str. 10-12) opredeli strateški management kot orodje, ki razloži vizijo in usmerja celoten proces upravljanja ter vodenja organizacije, tako da se organizacija na proaktiven način prilagodi okolju, s ciljem za obstoj v prihodnosti. Pučko tako tudi trdi, da strateški management ni točno določena tehnika, temveč postopek, ki se nenehno spreminja v spreminjajočem se okolju in vsebuje tri korake in sicer oblikovanje ter uresničevanje strategij, nato pa še realiziranje teh v poslovanje organizacije. Sicer Wüthrich (2005, str. 365) opozarja vodstvo organizacije na to, da morajo biti managerji pripravljene in da so strateški management, strateško upravljanje in strateško planiranje negotovi. Cilj je torej načrtovanje strategije z upoštevanjem in zavedanjem, da prihodnost ni predvidljiva. Strategija je torej osnova za načrtovanje razvoja organizacije sicer pa se morajo managerji zavedati, da je strategija nenehen proces, ki aktivno sodeluje pri razvijanju prihodnosti in doseganju cilja organizacije.

Preko razvijanja procesa strateškega managementa si je skupina Intereuropa d.d. zastavila omenjene cilje in strategije, ki jih bo dosegla z ofenzivno strategijo in strategijo rasti tako, da

utrudi položaj vodilnega ponudnika logističnih storitev na že obstoječih trgih, z ohranjanjem prisotnosti ter s širitvijo poslovanja na trge jugovzhodne in vzhodne Evrope. Tako si je skupina zastavila cilje, kot so pridobivanje novih poslov, ohranjanje obstoječih ter izboljšanje poslovnega rezultata. Skupina želi postati evropska blagovna znamka in namerava nadaljevati z utrjevanjem in s širitvijo na domačem trgu in sosednih državah, ob tem pa želi utrjevati poslovanje na trgih Ruske federacije s posebnim poudarkom na moskovskem geografskem področju in na trgu Ukrajine. Želi prevzeti nove projekte v srednji Aziji in v državah okoli Črnega morja. Dejansko poslovno mrežo in načrtovano širitev prikazujem v prilogi 4.

V procesu strateškega managementa se bo Intereuropa razširila na vzhod, torej na trge Ruske federacije, s posebnim poudarkom na Moskvi ter v Ukrajini. Tukaj vidi skupina visok razvojni potencial, posebno na področju avtomobilske logistike. Sicer skupina Intereuropa d.d. tukaj odstopa od razvojnega načrta, ker je preseгла višino sredstev, ki so bila namenjena za vlaganje v infrastrukturo ter za gradnjo in nastajanje logističnega centra Čehov v Moskvi. Izdatki pri zakasneli izgradnji logističnega centra Čehov ter organizaciji in poslovanja na ruskem trgu, ki so bili na začetku ocenjeni na 60,5 mio EUR, so se celo podvojili in narasli na kar 140 mio EUR. Tako je bila največja slovenska naložba na ruskem trgu vprašljiva, potek investicije pa je bil po ugotovitvah revizijske hiše KPMG d.o.o. (Rotar, 2009) brez upoštevanje načel korporacijskega upravljanja Intereurope. Nekatere temeljne odločitve so bile celo sprejete brez pravočasne obravnave na organih upravljanja družbe in so bile celo vsebinsko sporne. Ugotovljeno je bilo celo, da so bile posamezne odločitve predložene v obravnavo in odločanje organom upravljanja naknadno. Uveljavljena načela vodenja so direktorju družbe OOO Intereuropa East Moskva dopuščala zastopanje Intereurope in sklepanje poslov brez kakršnihkoli omejitev. Celotna naložba je torej za skupino zelo tvegana in lahko celo ogrozi njeno prihodnje delovanje.

Zarisana problematika kaže, da je zelo pomembno, da organizacija razvije strategijo, ki pri poslovanju kaže pot za učinkovito trgovanje na različnih trgih in da ni moč strategije aplicirati na vsak trg hkrati in enako, temveč da se mora strategija prilagoditi okolju in potrebam določenega trga. Pri uresničevanju razvojnih načrtov skupine Intereuropa, ki jo je uprava družbe Intereuropa d.d. določila za obdobje 2006-2011, se nahaja danes prav sredi razvoja. Večji poudarek leži na osvajanju novih trgov v vzhodni Evropi. Skupina je na trgih vzhodne Evrope dosegla ključne cilje, ki sem jih navedla, vendar je zanjo pomembno, da ne sme zanemariti pomembnosti nemškega trga. Nemčija je zaradi velikosti ter geografske lege pomemben trg Intereurope. Kot logist v jugovzhodni Evropi in z vzpostavljeno obstoječo mrežo v Nemčiji, se mora skupina Intereuropa zavedati, da lahko nastopa tudi kot posrednik med zahodno in jugovzhodno Evropo. Ravno zaradi tega mora na ofenziven način nastopati na nemškem trgu, tako kot nastopa v državah jugovzhodne Evrope. Pri tem sicer ne sme pozabiti, da mora za vsak trg posebej še bolj podrobno in specifično razvijati in določiti cilje, potem ko je podrobno analizirala tržišče oziroma državo. Ob zaključku podrobne analize je potrebno preiti na naslednji korak, kar pomeni, da je potrebno te cilje in strategije sprejeti, povezovati in upoštevati pri poslovanju.

Leto 2009 je izjemno leto v poslovnem okolju. Ne samo zaradi upada dejavnosti pri poslovanju zaradi globalne finančne krize in njenih posledic, temveč tudi zato, ker je skupina Intereuropa d.d. kar nekajkrat zamenjala vodstvo. Marca je nadzorni svet razrešil predsednika uprave mag. Andreja Lovšina in kot naslednika imenoval Zvezdana Markežiča. 10. junija 2009 je Zvezdan Markežič podal odstopno izjavo o prenehanju mandata na funkciji predsednika uprave skupine Intereuropa d.d.. Članico uprave, delavsko direktorico Ondino Jonka, je 30. julija letošnjega leta odpoklical nadzorni svet zaradi hujšega kršenja obveznosti in nesposobnosti vodenja poslov družbe. Na mesto predsednika uprave skupine Intereuropa d.d. je bil imenovan Ernest Gortan, njegov namestnik pa je Marko Jazbec (Javna objava, 2009).

Preden se osredotočim na proces strateškega managementa skupine Intereuropa d.d. na nemškem trgu in razvijem strateške usmeritve za povezano družbo Intereuropa Transport & Spedition GmbH na nemškem trgu, želim podati strateško obravnavo in analizo povezane družbe na nemškem trgu. Celotno strateško analizo bom izpeljala tako, da bom najprej ocenila poslovno okolje, analizirala poslovanje oziroma delovanje družbe ter izdelala SWOT analizo. Okolje in vplive okolja na povezano družbo bom analizirala tako, da bom ocenila celotno širše zunanje okolje povezane družbe, ki ga Jaklič M. (2005, str. 3) razdeli na pet podokolij in sicer na ekonomsko, politično-pravno, tehnološko, kulturno ter naravno okolje. Nato bom analizirala poslovanje in delovanje družbe, izdelovala SWOT analizo ter na podlagi tega prišla do konkurenčnih prednosti. Nato bom poskusila razviti strateške usmeritve za povezano družbo na nemškem trgu.

## **2 STRATEŠKA ANALIZA POVEZANE DRUŽBE INTEREUROPA TRANSPORT & SPEDITION GMBH NA NEMŠKEM TRGU**

Dimovski (2008, str. 10) razloži, da obstaja management v organizaciji zato, da ta dosega svoje rezultate. Management opredeli kot orodje oziroma potrebno funkcijo, ki organizaciji omogoča razvijati sposobnosti za doseganje načrtovanih rezultatov. Tudi Tavčar (2002, str. 448) opredeli strateški management kot instrument organizacije za doseganje načrtovanih ciljev ter zahteva od managerjev, da organizacijo vodijo tako, da učinkovito deluje in dosega zastavljene cilje. Za doseganje teh rezultatov tudi na nemškem trgu, mora management skupine Intereuropa d.d. razvijati specifično strateško analizo za njihovo hčerinsko podjetje Intereuropa Transport & Spedition GmbH v Nemčiji. Analiza naj predstavlja razumen, logičen in sistematičen proces, s katerem se spozna poslovanje podjetja. Preko analize poslovanja in analize okolja podjetja se lahko pride do kriterija uspešnosti podjetja. Ta analiza je tako osnova za nadaljnje planiranje in kontroliranje poslovanja povezane družbe Intereuropa Transport & Spedition GmbH.

### **2.1 Predstavitev družbe**

Povezana družba Intereuropa Transport & Spedition GmbH je bila ustanovljena leta 2004 s sedežem v Trosdorf pri Kölnu. Geografska lokacija povezane družbe je skrbno izbrana, ker je blizu belgijske meje, Luxemburga ter Nizozemske. V začetku leta 2008 je bila ustanovljena



nova podružnica v Stuttgartu, v južnem delu Nemčije. Lega te podružnice je bila izključno izbrana zato, ker leži v prestolnici pokrajine Baden-Württemberg. Ta pokrajina je ena izmed najbolj razvitih pokrajin v Nemčiji, kjer se nahajajo glavni sedeži večjih multinacionalk, kot so denimo Daimler AG, Porsche Automobil Holding SE in Bosch GmbH. Poleg teh pa ima tu sedež več kot 1000 srednje velikih industrijskih družb. Skupina Intereuropa vidi v tem geografskem bazenu visok potencial za pridobivanje novih strank in partnerjev.

Intereuropa na nemškem trgu je organizirana kot povezana družba skupine Intereuropa d.d. z dvema podružnicama. Tako lahko deluje Intereuropa na nemškem trgu v prihodnosti ne samo kot navadni špediter, usmerjen v tovorni promet, temveč lahko ponuja storitve, ki so vključene v celotno logistiko. Trenutno ponuja storitve delnih in polnih nakladov v kopenskem prometu. Kopenski promet sestavlja več storitev, kot so cestni promet, ekspresni promet, carinske storitve, zbirni promet, železniški promet in distribucija avtodelov. Poslovanje na področju kopenskega prometa, je največji del poslovanja skupine Intereuropa d.d. in je leta 2008 zajemalo kar 52 odstotkov čistega prihodka od prodaje po poslovnih področjih. Velikost povezane družbe vsebuje več kot 600 vozil in logistični terminal z velikostjo več kot 220 tisoč kvadratnih metrov (Interglas, 2008, str. 9). Na dan 31.12.2008 je povezana družba zaposlovala štirinajst ljudi, istega dne pa je kapital družbe znašal 137 mio EUR, od tega pa čisti prihodki od prodaje več kot 5,6 mio EUR, kar znaša 4 odstotke čistih prihodkov od prodaje na področju kopenskega prometa celotne skupine Intereuropa d.d. (Intereuropa, 2008, str. 100).

## **2.2 Analiza poslovanja**

Poslovanje povezane družbe je bilo ugodno saj je dosegla dobre prodajne rezultate, po pojavu svetovne finančne krize pa se je poslovanje zelo poslabšalo. Zato se je čisti poslovni izid iz leta 2007, ki je znašal 32.000 EUR, v letu 2008 spremenil v izgubo v višini 48.000 EUR (Intereuropa, 2008, str. 100). Začetek leta 2009 je povezana družba uspešno zaključila postopke certificiranja in si tako pridobila certifikat kakovosti ISO 9001:2008, tako lahko zdaj posluje v skladu z standardom ISO 9001, ki se zagotavlja izpolnjevanje standardov kakovosti in varnosti pri prevozi kemikalij po sistemu presoje SQAS<sup>3</sup>.

## **2.3 Analiza okolja**

»Organizacija je odvisna od okolja in okolje je odvisno od organizacije.« Medsebojno odvisnost organizacije in okolja razloži Možina (Možina S. et al., 1994, str. 85) tako, da organizacija vpliva na svoje okolje tam kjer skuša uveljavljati lastne interese, sprejema vplive iz okolja in jih uporabi. Okolje pa ima vložke oziroma inpute, s katerimi lahko dejansko vpliva na organizacijo. Te inputi niso samo resursi, temveč tudi informacije. Kotler navaja (1994, str. 151), da uspešna podjetja poslujejo z značilnem pristopom »od zunaj na navznoter«, kar pomeni, da se v okolju pojavljajo nenehne priložnosti in nove ovire. Zato je po njegovem mnenju izredno pomembno stalno spremljanje dogajanja v okolju ter ob tem

---

<sup>3</sup> Angl. *Safety and Quality Assessment System*. SQAS, ki je norma evropske kemične industrije združenje. Uporablja se za oceno kakovosti, varnosti in okoljskega vpliva logističnih storitev.

tudi prilagajanje podjetja na te spremembe za njegov nadaljnji obstoj in uspešno poslovanje. Zato bom analizo širšega zunanjega okolja (makro) ter analizo ožjega (mikro) okolja podjetja uporabila za izhodišče za ugotavljanje priložnosti in nevarnosti v okolju proučevane družbe. Uspešnost družbe ja odvisna tudi od okolja, kjer se nahaja. Zelo pomembno je, da družba zna okolje izkoristiti, razvijati v njeno prednost, ga obvladati in ne obratno, torej da okolje obvladuje podjetje. Zato mora družba na hitro spreminjajočem se okolju spremljati pet podokolij in šele nato in na tej podlagi poznavanja in analiziranja svojega okolja bo lahko družba načrtovala sebi primerne načrte ter dosegla zastavljene cilje.

### **2.3.1 Širše zunanje okolje**

#### **Ekonomsko okolje**

Nemčija je eno najbolj razvitih gospodarstev na svetu. Ta položaj lahko pripiše svojemu visokemu izvozu, saj izvozi kar tretjino vrednosti svojega BDP in je tako največja izvoznica blaga. Najpomembnejši gospodarski centri so: regija Rheinland na področju kemikalij, Stuttgart in München na področju avtomobilske industrije in visoke tehnologije, Frankfurt am Main glede finančnega sektorja ter Hamburg, ki ima pristanišče. Čeprav je tudi Nemčija lansko leto krepko občutila gospodarsko krizo se je nominalni BDP Nemčije za leto 2008 povešal za kar 1,3 odstotnih točk (stopnja realne rasti BDP-ja) in je znašal skupaj 2.489,4 mrd EUR, kar znaša 27 odstotkov deleža BDP Evroobmočja. V prilogi 5 je razvidna gospodarska struktura Republike Nemčije (Bruttoinlandsprodukt 2008 für Deutschland, 2009, str. 5-11). BDP na prebivalca znaša 30.342,00 EUR. Tekoči primanjkljaj države je trenutno pri -0,1 odstotka BDP-ja, stopnja registrirane brezposelnosti pa znaša po ILO klasifikaciji 7,2 odstotkov, oziroma okoli 3,13 milijona oseb (Bruttoinlandsprodukt 2008 für Deutschland, 2009, str. 26-28). Stopnja inflacije v letu 2008 se je zvišala iz leta 2007 za 0,5 odstotnih točk in je znašala 2,8 odstotka na letni ravni ter je tako pod stopnjo inflacije Evroobmočja (Statistisches Jahrbuch 2008 für die Bundesrepublik Deutschland, str. 522).

V drugi polovici leta 2008 se je Nemčija močno znašala v gospodarski krizi, industrijska proizvodnja se je bistveno krčila, kar je pa najbolj prizadelo nemško izvozno industrijo in izvozna podjetja, ta trend pa se nadaljuje v letu 2009. Tudi napovedi gospodarske rasti za leto 2009 niso pozitivne. Vlada je bila primorana uvesti različne konjunkturne programe, da bi v krizi pomagala ne samo finančnim institucijam, ampak tudi različnim srednje velikim in celo velikim podjetjem. Zaradi slabšega poslovanja in zmanjšanja proizvodnje je brezposelnost v prvih dveh mesecih narasla, kljub temu, da so skoraj vsa velika podjetja vpeljala tako imenovani »Kurzarbeit«, oz. skrajšani delovni čas, da bi preprečila naraščanje odpuščanja. Zaposleni delajo med 20 do 30 ur tedensko, za kar prejemajo tudi plačilo s strani podjetja, ostalo pa prejemajo s strani države, vendar ne v celoti. S tem konceptom trenutno omogočajo zaposlenim delovna mesta in zagotavljajo stabilnost domače potrošnje.

Kot odgovor na krizo je vlada že v oktobru 2008 sprejela obsežen paket ukrepov za reševanje nemškega finančnega sistema. Sprejela je tudi nov zakon ter program pomoči bankam, tako imenovan »SoFFin« v vrednosti 480 mrd EUR in dva konjunkturna paketa v vrednosti dobrih

80 mio EUR. Skupno vrednost vseh ukrepov ocenjujejo na več kot 4 odstotke BDP-ja (Wirtschaft und Statistik 4/2009, str. 345).

### **Politično-pravno okolje**

Zvezna republika Nemčija je sestavljena iz šestnajstih zveznih držav. Glavno mesto je Berlin. Politični sistem Zvezne republike Nemčije je organiziran s parlamentarno večstrankarsko demokracijo. Za oblikovanje vlade je običajno nujno oblikovanje koalicije med strankami, ki zagovarjajo različne programe. »Der Bundestag« je nemški parlament, ki potrjuje kanclerskega kandidata in daje smernice notranji in zunanji politiki na zvezni ravni ter predlaga zvezne ministre. Institucije zvezne vlade in razdelitev nalog v zvezni vladi ureja temeljni zakon, ki se imenuje »Das Grundgesetz«. Upoštevanje temeljnega zakona in zvezne ustave nadzoruje Zvezno ustavno sodišče »Das Bundesverfassungsgericht«. Čeprav je predsednik »der Bundespräsident« državni poglavar Zvezne republike Nemčije, ki predlaga kanclerja in podpiše zakone, ima skorajda samo reprezentativno funkcijo in ne more zapolniti ključnih vladnih nalog.

Populacija države zajema več kot 82 milijonov prebivalcev. Nemčija je ena izmed članic ustanoviteljic Evropske unije, poleg tega je tudi članica Združenih narodov, OECD, NATO, OSCE in G8. Trenutno je kanclerka Zvezne republike Nemčije ga. Angela Merkel, iz krščansko-demokratske unije, s kratico CDU, vlado pa sestavlja velika koalicija CDU in stranka socialnih demokratov s kratico SPD. 27. septembra 2009 bodo potekale redne zvezne parlamentarne volitve. Če gledamo z vidika bruto domačega proizvoda, je Nemčija četrto največje gospodarstvo na svetu, za Združenimi državami Amerike, Japonsko in Ljudsko republiko Kitajsko. Politično velja za zelo stabilno in mirno okolje.

### **Tehnološko okolje**

V dejavnosti špedicije in transporta na splošno so bile tehnološke spremembe zadnja leta zelo velike. Spremembe so bile predvsem na področju informacijske tehnologije, kot je bil na primer elektronski prenos, zagotavljanje sledljivosti pošilk s pomočjo črtnih kod, uporaba interneta ter tudi razvoj lastnih računalniških programov. V visok razvoj tehnologije in uporabe le-te so bila podjetja kar prisiljena, ker je konkurenčni boj za ohranitev strank hud. Kupci so boj spremljali pozitivno, ker so bili učinki za njih samo dobri. Danes družba obvladuje standardizirane in bolj kvalitetne storitve, tok informacij je hitrejši, stranke so bolj obveščene, komunikacija z strankami je boljša, dostop do informacij je pravočasen in enostaven. Zaradi računalniške tehnologije je papirno poslovanje skrčeno, kar je tudi dobro za okolje. Zmanjšuje pa se tudi potreba po manj kvalificirani delovni sili.

### **Kulturno okolje**

Pri pomenu kulturnega okolja želim analizirati izobrazbo, vrednote in potrebe pri ljudeh. Zanima me, kako je razvito socialno varstvo. Ob tem pa bi rada omenila, da kulturno okolje ne vpliva neposredno na storitve organizacije. Sicer pa je pomembno v katerem kulturnem okolju se organizacija nahaja, ker se kupci v takšnem okolju obnašajo drugače.

Nemčija je visoko razvita država in večina prebivalstva je izobražena. Tudi s strani države je zaščita prebivalcev visoka. Deluje dober zdravstveni sistem in dobro organizirano socialno varstvo. Država zahteva od prebivalcev samoiniciativnost in odgovornost. Šele v morebitni stiski priskoči na pomoč s socialnim varstvom in drugimi ukrepi. Varstvo okolja je vrednota, zato Nemci odgovorno ravnaajo z okoljem. Nemčija je ena izmed vodilnih držav v Evropi ali celo na svetu, za katero je izredno pomembna ekološka komponenta. Recikliranje odpadkov in uvajanje novih tehnologij za dolgotrajno zaščito naravnih virov se je že razvilo v avtomatizem prebivalcev in prevladuje tudi v industriji.

### **Naravno okolje**

Glede naravnega okolja Nemčije lahko ugotovim, da je raznoliko. V južnem delu ležijo Alpe, na severu je morje. Ceste so urejene in kraji so dobro dostopni.

Na osnovi analize širšega zunanjega okolja lahko zaključim, da bo vpliv na poslovanje največji na področju vpeljevanja sprememb v tehnologiji. Ravno na tem področju bo napaka ali napačna odločitev podjetji privedla do posledic in tako se bodo razlikovala uspešna in neuspešna podjetja. V kulturnem, naravnem in politično-pravnem okolju ne vidim bistvenih sprememb. Tudi za ekonomsko okolje sem prepričana, da je finančna in gospodarska kriza za Nemčijo samo dodaten izziv, da iz te krize pride še močnejša.

#### **2.3.2 Analiza okolja – panoge**

Nemška in na splošno evropska logistika ima dolgo tradicijo. V zadnjih desetletjih se je spopadala s težavami. Podvržena je bila velikim tehnološkim spremembam, vzponu različnih dodatno nastalih proizvodnih stroškov in pojavu novih konkurentov. Pri tem je najbolj zanimiva sodobna usmeritev v sinhronizirano dobavo tako imenovano »Just in time«. Na področju mednarodnega transporta in logistike vplivajo različni dejavniki. Spremenjena informacijska tehnologija, razvoj kombiniranega transporta in nastajanje distribucijskih centrov so odprli nove možnosti za mednarodno menjavo in trgovanje. Sicer se pri nastopanju na mednarodnih trgih povečuje kompleksnost pri poslovanju, podjetja morajo upoštevati načela visoke konkurenčnosti in tako preko nenehne raziskav in razvoja organizirati transportne procese.

V Nemčiji obratuje na področju kopenskega prometa več kot 54.200 malih, srednjih in velikih podjetij. Tovarna vozila predstavljajo največji delež transportnih vozil v Nemčiji. V zadnjih desetih letih so se s tovornjaki prevožene storitve povišale za približno 36 odstotkov. Zaposlenih v dejavnosti je bilo leta 2007 več kot 620.000 ljudi od česar je bilo voznikov dobrih 482.000. Prepeljana tonaža v Nemčiji in v tujini pa je leta 2008 znašala kar 1.917 milijard ton (Der Gewerbliche Güterkraftverkehr – ein Branche in Zahlen, Bundesverband Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung). Strukturo špediterskih podjetij porazdeljenih na posamezne regije ter njihovo velikost porazdeljeno na zaposlene, prikazujem v slikah, ki se nahajata v prilogah 6 in 7.

Na nemškem trgu rastejo logistične storitve in prevoz tovora zaradi globalizacije v zadnjih letih. Celotna logistična industrija v Nemčiji ima koristi od tega razvoja, saj je ravno nemško gospodarstvo, kot nobeno drugo, tako tesno povezano in prepleteno s svetovno trgovino. Poleg tega je bila tudi širitev Evropske unije, posebej na vzhodni del Evrope, razlog, da je Nemčija postajala še bolj pomembno vozlišče za evropski pretok blaga. Nemčija postaja čedalje bolj tranzitna država. Študija Svetovne banke iz leta 2007 (The World Bank, 2007, str. 2) je pokazala, da je ravno Nemčija med 150 proučevanih držav glede na »Logistics Performance Index«, ki meri, kako atraktivne so logistične lokacije, tretja najboljša logistična lokacija po Singapurju in Nizozemski. Nemški logistični trg je z deležem več kot 20 odstotkov največji v Evropski uniji.

Gospodarski razvoj špediterstva v Nemčiji je bil leta 2008 sprva močno pod vplivom visoke cene dizelskega goriva, ki se je do polletja neobičajno povečala, nato pa je med letom ponovna upadla. To je pri špediterstvu v Nemčiji povzročilo znatno poslabšanje gospodarskega položaja in se je odražalo v letu 2008 s povečanjem stečajnih postopkov v panogi. Poleg majhnih prevoznikov je moralo tudi nekaj velikih in starih uveljavljenih podjetij razglasiti stečaj. Na špediterstvo je vplivala tudi uveljavitev višjih cestnin z dnem 1. januarja 2009, kot dejavnik povečanja stroškov z resnimi posledicami za dodatno poslabšanje gospodarskega položaja v panogi (Marktbeobachtung Güterverkehr 2008, str. 1-2). V cestnem tovornem prometu (domači ter čezmejni promet) se je 2008 povečala količina prepeljanega blaga za 1,6 odstotka na 3,05 milijard ton. Uspešnost prevoza v Nemčiji je znašala za celotno leto 2007 3,9 odstotkov in se je povečala v prvi polovica leta 2008 v primerjavi z enakim obdobjem na 4,6 odstotkov. Masivni upad zunanje menjave se je proti koncu leta prvič po mnogih letih pojavil na področju čezmejnega prometa (Marktbeobachtung Güterverkehr 2008, str. 5-6).

Sicer je cestni promet v Nemčiji še vedno na prvem mestu, šele za njim prihaja železniški promet. Eden izmed vzrokov za dvig cestnin za tovorna vozila je bil tudi ta, da se spodbudi prevoz blaga na železnici. Ravno to in podražitev goriva sta pripeljala do zvišanja cen storitev za končnega porabnika. Do povečanja stroškov je prišlo tudi zaradi povišanja izdatkov za plače. Od aprila 2007 dalje veljajo nova pravila, ki določajo čas vožnje in čas počitka. Od takrat se šteje tudi natovarjanje in raztovarjanje v čas namenjen vožnji. To pomeni, da so vozniki dejansko manj ur za volanom, kar seveda povzroča višje stroške dela. Z novimi pravili naj bi se zagotovilo, da so vozniki spočiti in da bi se tako izboljšala varnost v cestnem prometu (Senftler & Winkler, 2008). Ob tem se je izkazal še dodaten problem, ki predstavlja manjkajoče voznike zaradi demografskih sprememb. Bregrath (2008) ugotavlja, da je v nemških prevoznih podjetjih kar 30 odstotkov voznikov starejših od 50 let, 50 odstotkov pa je starejših od 35 let. Samo 2,5 odstotkov so mlajši vozniki od 25 let. Zato se pričakuje, da se bo do leta 2015 upokojilo na tisoče voznikov in njihova mesta bodo nezasedena. Nemški urad za zaposlovanje že danes ugotavlja, da obstaja trenutno okoli 10.000 prostih mest v tem sektorju. Leta 2007 se je manj kot 1.900 ljudi prijavilo na šolanje za poklicnega voznika, kar je tudi posledica dolgega delavnika in slabega zaslužka.

Pri analizi panoge na nemškem trgu obravnavam logistiko s posebnim poudarkom na kopenskem prometu. V hitro rastočih panogah, kot je logistika, poteka med konkurenti trši boj za tržni delež, saj zaradi hitre rasti podjetje lahko izboljša svoj uspeh le na račun drugih konkurentov. To je vzrok, da je boj za tržni delež med konkurenti močan. Na nemškem trgu je podjetij za logistične rešitve in špedicijske storitve zelo veliko, kar se odraža na ravni cen storitev. Taka situacija ni ravno vzpodbudna za vsa podjetja in otežuje vstop novih podjetji v panogo.

Po Porterjevem modelu je stopnja konkurence v panogi odvisna od petih konkurenčnih sil, in sicer od panožne konkurence, potencialne konkurence, pogajalske moči kupcev, pogajalske moči dobaviteljev in možnosti pojava novih substitutov (Jaklič, 2005, str. 321). Podrobnejši pregled Porterjev petih silnic se pridobi v prilogi 8.

### **Potencialna konkurenca oz. nevarnost vstopa novih konkurentov**

V panogi z velikim številom majhnih konkurentov oziroma kjer je nekaj enakovrednih konkurentov, je tekmovalnost ostrejša kot v panogi z vodjo, saj ima ta veliko prednost na področju stroškov. V zrelih panogah, kamor spada tudi logistika s poudarkom na kopenskem prometu, je tekmovalnost med obstoječimi konkurenti velika in temelji na cenovni konkurenci. Konkurente Intereurope na nemškem trgu lahko opredelimo kot uveljavljena in svetovno znana podjetja:

#### Schenker Deutschland AG

Največje logistično in špeditersko podjetje je Schenker Deutschland AG, ki ponuja celotno integrirano logistiko. Združeno je z Nemškimi železnicami »Die Deutsche Bahn«. Tudi glavni sedež je zelo dobro izbran. Nahaja se v Frankfurtu na Maini, kjer je največje letališče tovornega blaga v Evropi. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1872 na Dunaju, leta 1922 pa je začelo obratovati še na nemškem trgu. Leta 1931 ga je prevzela »Die Deutsche Reichsbahn«. Podjetju Schenker je uspelo skozi leta vzpostaviti poleg špediterstva še zelo dober celotni logistični koncept. Podjetje je prisotno skoraj v celotni Evropi. Schenkerroad in DB Schenker ima eno največjih in gosto prometnih omrežij v Evropi za tovor, pakete, delno ali polno nakladanje. Kar zadeva evropski kopenski promet je DB Schenker posebej zanimiv za kupce, ker ima okoli 32.000 rednih splošnih linij tovornega prometa, ki jih ponuja tedensko s konstantno kakovostjo. To zagotovi s fiksnimi urniki, kar kupcem zagotovi, da lahko hitro in natančno načrtujejo njihove Transporte. Tradicionalne špediterske storitve v kopenskem prometu je DB Schenker razširil s številnimi dodatnimi ugodnostmi sodobne logistike. Kupec se lahko tako odloči, ne samo kdaj in kam naj se pošiljka dostavi, temveč tudi odloči, kaj naj bo še dodatno narejeno. To je lahko gradnja, razgradnja ali priključitev strojev, vmesno skladiščenje ali kontrola kakovosti blaga ali celo vračanje embalaže preko DB Schenker (Storitve podjetja Schenker AG, 2009).

#### DHL

DHL so leta 1969 ustanovili Adrian Dalsey, Larry Hillblom in Robert Lynn. S konsolidacijo »Die deutsche Post World Net« je prevzel leta 2002 DHL v Nemčiji drugo mesto največjih

špediterskih in logističnih podjetij. Ponuja pomorski promet, letalski promet, celotne logistične rešitve ter »Supply Chain Management«<sup>4</sup>. Največje poslovno področje je DHL Express, ki deluje v kar 220 državah. DHL Freight pa ponuja prevoz tovora na mednarodni in nacionalni ravni, z delno ali polnim nakladom v Evropi. Za veleprodajo nudijo upravljanje omrežij in razvoj posameznih rešitev (Oddelki podjetja DHL, 2009).

### Dachser

V največji ekonomski recesiji leta 1930 je podjetje Dacheser ustanovil Thomas Dachser. V Nemčiji se nahaja na četrtem mestu »Top Ten« logistike. Še danes je vodeno kot družinsko podjetje in ponuja celotne logistične rešitve, ter se je specializiralo za logistiko prehrane. Osredotočilo se je bolj na centralno ter zahodno Evropo (Storitve podjetja Dachser GmbH, 2009).

V panogi logistike s posebnem poudarkom na kopenskem prometu na nemškem trgu se nahaja še več podjetij, vendar ne morem navesti prav vseh.

Konkurente na ravni panoge lahko definiramo kot podjetja, ki ponujajo enake storitve ali celotno vrsto storitev. Zaradi velikosti trga, je nemški trg zanimiv in je privabil številne ponudnike, ki poskrbijo, da je ponudba raznolika in velika ter da zadovolji potrebe čim širšega kroga kupcev. Nevarnost vstopov novih konkurentov je zelo visoka, ker je od 1. maja 2009 sedem novih članic Evropske unije pridobilo pravico kabotaže za podjetja. Kabotaža pomeni narodni tovorni promet od podjetij izven meja. To so države: Estonija, Latvija, Litva, Poljska Slovaška, Češka in Madžarska. Čeprav je obratovanje podjetij iz teh držav sedaj še omejeno, so udeleženci na trgu zaskrbljeni, da bodo ravno ti novi ponudniki pridobili čedalje večji tržni delež pri poslovanju, ker njihove izjemno nizke cene povečujejo pritisk in boj na področju cen (Marktbeobachtung Güterverkehr 2008, str. 29-30).

### **Pogajalska moč kupcev**

Kupci izrabljajo svojo potencialno moč za doseganje določenih ciljev. S tem podjetjem odtegujejo dobiček in zmanjšujejo dobičkonosnost panoge. To povzroči cenovno konkurenco podjetij. Panoga logistike spada v delovno intenzivno panogo, kjer pomemben delež stroškov predstavlja delovna sila. Stroške delovne sile ni možno znižati s selitvijo proizvodnje v kraje s cenejšo delovno silo, ker mora biti prisotna tam, kjer se podjetja nahajajo. Za obravnavan trg je značilno, da je ravno cena te delovne sile zelo visoka.

Povezana družba lahko zmanjša pogajalsko moč kupcev tako, da poveča krog kupcev, ki jim ponuja svoje storitve, s proizvodnjo diferenciranih produktov in storitev z visoko dodano vrednostjo. Podjetje strankam pripisuje velik pomen, lojalnost je velika, saj so stroški pridobitve novih strank zelo visoki.

---

<sup>4</sup> Pod pojmom, angl. *Supply Chain Management*, se razume oskrbovalno oziroma logistično verigo, ki zajema vse logistične procese v podjetju ter pri dobaviteljih in kupcih.

### **Pogajalska moč dobaviteljev**

V primeru, kadar imajo dobavitelji veliko pogajalsko moč, lahko ti dvignejo cene v takšni meri, da te vplivajo na dobiček podjetij, ki dobavljajo blago pri njih. Pogajalska moč dobaviteljev je odvisna od koncentracije, obsega nabave, možnosti cenovne diskriminacije, posebnih odnosov s kupci ter stopnje diferenciacije izdelkov. Za povezano družbo so možni dobavitelji na primer druga logistična podjetja in prevozniki. Vodilna podjetja iz panoge na nemškem trgu imajo dolgoletne poslovne odnose, zato imajo že uveljavljene produkte, ki so večinoma diferencirani. Pri tem obstaja tudi možnost cenovne diskriminacije.

### **Možnost pojava novih substitutov**

Obstoj substitutnih izdelkov zmanjša privlačnost in profitabilnost panoge, ker substituti pritiskajo na ceno izdelkov, ki jih ponuja panoga. Substituti so proizvodi drugačni od tistih, ki jih proizvaja panoga, vendar zadovoljujejo enako potrebo. Grožnje substitutov so po mojem mnenju majhne, oziroma jih ni, saj ne poznam nobenih storitev, ki bi nadomestila logistiko in prevoz blaga.

Poudariti želim, da je značilnost panoge tudi visoka nesolventnost pri posameznih podjetjih. Čedalje dražje gorivo, cestnine in primanjkljaj nezadostno izobraženih voznikov so značilni za panogo. V Nemčiji je leta 2008 področje tovornega prometa zaradi slabe konjunktore znatno oslABLJENO. Pozitivni trend iz preteklih let se je v letu 2008 prvotno nadaljeval, nato pa se je povpraševanje po prometu zaradi finančne in gospodarske krize v drugi polovici 2008 znatno zmanjšalo in se je konca leta 2008 v različnih segmentih trga formalno ustavilo. Zaradi gospodarske krize je pokazal cestni promet že v zadnjem četrtletju leta 2008 znaten upad dejavnosti. Ta se je na začetku leta 2009 krepko nadaljeval.

Največji razvoj te panoge v Nemčiji je v mednarodni kontejnerizaciji, pomorskem prometu in v mednarodnem kopenskem in letalskem prometu ter v njihovem logističnem sistemu. V primerjavi pa stagnirajo bolj transportne storitve in storitev skladiščenja. Tudi v naslednjih letih se pričakuje, da bo logistična panoga ostala dinamična in se bo še razvijala.

## **2.4 SWOT analiza**

Kratica SWOT je akronim angleških besed: **S**trengths (prednosti), **W**eaknesses (slabosti), **O**pportunities (priložnosti) in **T**hreats (nevarnosti). Strateški model, ki sta ga oblikovala avtorja J.D. Hunger in T. L. Wheelen (1996, str. 7), ponazarja proces strateškega managementa v štirih fazah. Prva faza zajema analiziranje okolja. Najprej se izvede analizo zunanjega okolja, kjer se išče vse priložnosti in nevarnosti nato se izvede analizo notranjega okolja, kjer se išče prednosti in slabosti okolja. SWOT analiza je torej orodje, ki zajema celotni analitični prikaz in tako ugotavlja prednosti in slabosti ter poslovne priložnosti in nevarnosti proučevanega podjetja. Preko analize se lahko ugotovi, kje ima proučevano podjetje prednosti v primerjavi s konkurenco in kje so glavne slabosti. Želim najti glavne priložnosti ter nevarnosti za podjetje. To pomaga organizaciji pri oblikovanju celovite strategije za nadaljnjo poslovanje. Na podlagi tega sledi druga faza, ki na podlagi matrike ponuja štiri možne alternative in sicer strategijo izkoristka prednosti in priložnosti (SO),



strategijo izkoristka prednosti v izogib nevarnostim (ST), strategijo izkoristka priložnosti za premostitve nevarnosti (WO) ter strategijo zmanjševanja slabosti in izogibanja nevarnostim (WT) (Hunger & Wheelen, 1996, str. 173). Čeprav je po prepričanju mnogih avtorjev, SWOT analiza že zastarelo orodje, je njena največja prednost ta, da izhaja iz izhodišča, da sta okolje in organizacija tesno med seboj prepletena in drug na drugega močno vplivata. Ravno na to ne sme management pri oblikovanju strategije ter pri dejanskem poslovanju nikoli pozabiti. Po mnenju Sherman et al. (2007, str. 168) SWOT analiza primerja notranje prednosti organizacije (na primer kompetence, sredstva, vrednostne verige) z njenimi slabosti, da bi ugotovila, ali ima organizacija podporo in je zmožna rasti. Analiza primerja tudi tržne priložnosti (na primer spremembe v organizaciji, spremembe v zunanjem širšem okolju) z nevarnostmi, da bi ugotovila ali trg lahko drži rast organizacije. Tudi po mnenju Morris (2005, str. 53) je SWOT analiza pogosto uporabljen instrument za razvijanje strateškega načrta. Osredje SWOT analize je prepoznavanje priložnostih ter izogibanje nevarnostim, medtem ko se tehta o organizacijskih prednostih in slabostih. SWOT analiza nam daje torej pregled o dejanskem stanju podjetja in preko celotne analize nam odkrije strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost. Celotna strateška SWOT analiza naj opredeli prednosti in slabosti, ugotovi priložnosti ter nevarnosti in s tem tako opredeli konkurenčne prednosti. Njen namen je zagotavljanje trajnega konkurenčnega položaja organizacije.

Na podlagi opravljene analize za povezano družbo Intereuropa Transport & Spedition GmbH na nemškem trgu in po analizi poslovanja, analizi okolja ter analizi panoge, predstavljam v tabeli 2 prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti.

*Tabela 2: SWOT analiza povezane družbe Intereuropa Transport & Spedition GmbH*

<b>Prednosti (S)</b>	<b>Slabosti (W)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trajne izkušnje na domačem trgu, Slovenije</li> <li>- Lastna poslovna mreža na nemškem</li> <li>- Zadostna kapaciteta skladišč</li> <li>- Centralna lega skupine Intereuropa v Sloveniji</li> <li>- Cenovna prednost zaradi nižjih plač</li> <li>- Rast prodaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nudjenje storitev samo na kopenskem področju</li> <li>- Manjkajoča širitev prodajnih logističnih storitev</li> <li>- Slaba organiziranost, centralna</li> <li>- Neustrezna informacijska tehnologija za spremljanje storitev</li> <li>- Visoka konkurenca</li> <li>- Slabo tržno komuniciranje</li> </ul>
<b>Priložnosti (O)</b>	<b>Nevarnosti (T)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nadaljni razvoj zunaj domačega trga</li> <li>- Centralna lega domačega trga Slovenije</li> <li>- Posrednik med zahodno in jugo-vzhodno Evrope</li> <li>- Pridobitev novih strank</li> <li>- Razvijanje novih storitev</li> <li>- Razvoj e-poslovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nevarnost novih konkurentov iz Evrope</li> <li>- Še bolj stroga regulativa Evropske unije glede cestnega prometa</li> <li>- Naraščanje cestnin, cestnih taks ter cen goriva</li> <li>- Upad povpraševanja po kopenskem prometu in premestitev tovora na železniški promet</li> </ul>

Tabela 3 prikazuje moje ugotovitve in mojo SWOT matriko za povezano družbo. Trajne izkušnje na domačem trgu, centralna lega Slovenije, lastna poslovna mreža ne samo v Nemčiji in Sloveniji ter tudi v prisotnih državah, so glavne prednosti skupine in povezane družbe. Večje in resnejše slabosti predstavljajo ozka specializiranost, nudenje enega samega produkta, kopenski promet in ne celotne logistične storitve ter slabo tržno komuniciranje. Analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti povezane družbe Intereuropa Transport & Spedition GmbH kaže potrebo po povečanju na področju tržnega komuniciranja, novih logističnih storitev in po vzpostavitvi poslovne veze z novimi kupci.

*Tabela 3: SWOT matrika povezane družbe Intereuropa Transport & Spedition GmbH*

<b>Strategija izkoristka prednosti in priložnosti (SO):</b>	<b>Strategija izkoristka priložnosti za premostitev slabosti (WO):</b>
Intereuropa naj se nadalje širi v Nemčiji in vzpostavi vodilni položaj.	Intereuropa mora vlagati v strokovni kader, saj tako lahko raste in se razvija.
<b>Strategija izkoristka prednosti v izogib nevarnostim (ST):</b>	<b>Strategija izkoristka priložnosti za premostitev slabosti (WT):</b>
Intereuropa naj širi prodajni program, da je lahko tudi v prihodnosti konkurenčna.	Intereuropa mora biti inovativno podjetje in tako pridobiti nove kupce.
Informacijska razvitost Nemčije daje priložnost za e-poslovanje. Intereuropa bi lahko v Nemčiji prodajala tudi preko spletnega portala, sicer po najprej intenzivnem trženju.	

Na podlagi tega želim opredeliti konkurenčne prednosti ter razviti strateške usmeritve.

### **3 OPREDELITEV KONKURENČNIH PREDNOSTI**

Geografski položaj Slovenije je zelo ugoden, ker pripada dvema kulturnima območjema, območju bivših komunističnih držav in območju zahodne Evrope. Slovenija je dokaj uspešno izpeljala tranzicijo iz socialistične države v tržno gospodarstvo. Ne samo, da je postala članica Evropske unije leta 2004, temveč je bila tudi prva država izmed novih članic, ki je leta 2007 prevzela valuto evro. Slovenija je tudi najbolj gospodarsko razvita država izmed novih članic in je na področju BDP na prebivalca prehitela že dve stari članice Evropske unije, Grčijo in Portugalsko (Cadez S. & Guliding C, 2007, str. 127).

Transport tovora iz Nemčije se odvija v 80 do 90 odstotkih preko cestnega prometa. V primeru prevoza preko železniškega prometa sodelujejo kar tri železniška podjetja Nemčije, Avstrije ter Slovenije. Skupina Intereuropa naj izkoristi svoj položaj tranzitne države in se predstavi Nemčiji ter zahodni Evropi kot vhodna vrata »Balkana« oziroma jugovzhodne Evrope. Konkurenčna prednost skupine Intereuropa d.d. je, da ima Slovenija v smislu gostote in stanja boljše pogoje cestnega prometa, kot druge nove države članice Evropske unije.

Slovenija je dobro povezana z Avstrijo in Italijo ter celo z Nemčijo, kar je njena ključna prednost. Panevropski X. koridor<sup>5</sup>, ki povezuje srednjo in jugovzhodno Evropo pelje od Avstrije do Grčije, v Sloveniji poteka od tunela Karavanke, torej od severovzhodnega dela na jugovzhod proti Zagrebu ter prečka Ljubljano V. koridor<sup>6</sup> pa na tem delu poteka iz zahodnih pristanišč kot je Trst (Italija) in Koper proti Mariboru in preko madžarske meje do Budimpešte (Pauly, 2008, str. 3). Prednost je tudi lega pristanišča Kopra, kamor se usmerjajo ladjarji iz Azije. Preko Sueškega prekopa si namreč skrajšajo pot do pristanišč v severnem morju tudi za pet dni.

Ob izjemno dobri tranzitni legi Slovenije obstaja še ena prednost, ki jo lahko izkoristi skupina Intereuropa d.d.. Slovenija se lahko izoblikuje kot vozlišče logistike ter distribucije, ne samo ker ima ugodno lego, saj ima na zahodu izhod na severni Jadran in ker povezuje srednjo, vzhodno in jugovzhodno Evropo, temveč tudi zato ker ponuja možnost za logistični center za celotno post-jugoslovanski prostor in okolje. Ravno to je ključna prednost skupine Intereuropa d.d. in njene povezane družbe Intereuropa Transport & Spedition GmbH, saj je Intereuropa tukaj že pogosto pristojna s poslovanjem in lastno prodajno mrežo in dobro pozna te zelo specifične trge. Povezana družba Intereuropa Transport & Spedition GmbH naj pri bolj aktivnem tržnem komuniciranju in pri iskanju novih kupcev izpostavi ravno to njeno ključno prednost. Tako bo kot posrednica pridobila še večjo pomembnost, še več kupcev, boljšo konkurenčno prednost in prevzela čedalje bolj pomembne storitve. Vstop novih konkurentov na te trge bo tako otežen.

#### **4 RAZVIJANJE STRATEŠKIH USMERITEV**

Porter (1996, str. 64-66) pravi, da je bistvo strategije izbirati dejavnosti, ki se razlikujejo od konkurentov in temeljijo na potrebah strank, na dostopnosti strankam ali pa na raznolikosti proizvodov ali storitev podjetja. Dimovski (2008, str. 52-55) pa vidi kot zadnji korak strateškega managementa uresničevanje določenih strategij, ker je v sodobni ekonomiji potreben ne samo dinamični pristop k oblikovanju organizacije temveč tudi implementacija strategije.

Če želi biti povezana družba v prihodnosti konkurenčna in si želi izboljšati položaj v mednarodni delitvi poslovnih aktivnosti, mora razviti učinkovito strategijo. Določiti mora, kaj je boljše ter slabše od konkurence in na tej podlagi razviti njen položaj. Strateški cilji povezane družbe Intereuropa Transport & Spedition GmbH in tako tudi skupine Intereuropa d.d. naj bi bile strategija rasti obsega poslovanja. Ustrezen in nadaljnji razvoj lastne poslovne mreže, aktivno iskanje in uvajanje ponudbe novih logističnih storitev. Povezana družba Intereuropa Transport & Spedition GmbH naj se usmeri tudi na druge segmente in ne samo na kopenski promet, saj ji prevelika odvisnost lahko škodi, ko se bo povpraševanje po

---

<sup>5</sup> Začetek panevropskega X. koridorja je v Salzburgu in vodi preko Slovenije, Hrvaške v Srbijo ter konča v Thessaloniki (Grčija).

<sup>6</sup> Potek panevropskega koridora V. pa je iz Lizbone, preko Španije, Francije, Italije, Slovenije ter Madžarske in se konča Ukrajini, v Kijevu.

kopenskem prometu zmanjšalo. Pomembno je ohranjanje samostojnosti in izkoriščanje morebitnih priložnosti ter tako pridobivanje tržnih deležev. S kakovostjo, učinkovitostjo in partnerskim odnosom mora skrbeti za zadovoljstvo kupcev, tako pridobiti nove posle, zadržati obstoječe in izboljšati poslovni rezultat. Mora vlagati v infrastrukturo in tehnološki razvoj in s tem zagotoviti celovito logistično storitev. Z nenehnim izboljševanjem procesov v družbi mora obvladovati stroške, razviti konkurenčne prednosti ter tako postati najuspešnejše logistično podjetje v jugovzhodni Evropi, znano tudi izven meja, ter tako dejansko izstopati kot globalni logistični servis. Strateški cilji za nemški trg so dolgoročna rast in razvoj, učinkovita izraba tržnega potenciala, povečanje obsega prodaje in stopenj pokritosti za zvišanje tržnega deleža, jamstvo stabilne rasti ter optimizacije distribucijske mreže. Cilj je tudi postati mednarodno poznana in ugledna družba ter blagovna znamka ter tako postati distribucijska zveza med zahodno in vzhodno Evropo. Izkoriščanje tržnega potenciala bo povezana družba Intereuropa Transport & Spedition GmbH dobila preko posebej izdelanega tržnega komuniciranja na nemškem trgu na podlagi analize trga. Strategija naj bi bila kot piramida, ki jo ponazarjam v sliki 2.

*Slika 2: Strateška piramida*



### **Poslanstvo**

Povezana družba Intereuropa Transport & Spedition GmbH naj postane posrednik mednarodnega poslovanja med zahodno ter jugovzhodno Evropo.

### **Vizija**

Prezematati odgovornost do skupine Intereuropa d.d. ter tako pridobiti dolgoročni gospodarski uspeh. Prezematati odgovornost za ljudi, ki so udeleženi pri poslovanju ter za skupino v celoti.

To bo povezana družba Intereuropa Transport & Spedition GmbH dosegla preko kvantitativno in kvalitativno določenih ciljev, ki jih mora izoblikovati s skupino Intereuropa d.d. vsako leto. To je potrebno potem mesečno preverjati.

## SKLEP

Povezana družba Intereuropa Transport & Spedition GmbH kot posrednik med vkrcevalci in ponudniki prevoza mora povpraševanje po prometu od vkrcevalca in logistične storitve, ki jih ponuja prevoznik, usklajevati na najboljši način s ciljem najti najbolj racionalne transporte. Povezana družba naj bi bila nevtralni skrbnik interesov svojih strank. V interesu strank je, da nenehno ohranja stike z dobaviteljem ter vsemi vključenimi institucijami, kot so na primer banke, carinski uradi, zavarovalnice in da ponuja svojo posredniško vlogo v neprekinjeni dobavni verigi od tovarne do potrošnika in opravi vse operacije, potrebne za nemoten potek. Ravno te odgovornosti ne sme zanemariti v današnjem nenehno spreminjajočem se okolju, kjer bodo poslabšanje gospodarskih razmer v mednarodnem okolju in zaostreni pogoji neposredno vplivali na poslovne aktivnosti in bodo tudi v prihodnosti aktualni.

Proces strateškega planiranja oziroma strateškega managementa je zato v času hitrih in pogostih nepredvidljivih gospodarskih, tehnoloških in znanstvenih sprememb izredno pomemben za podjetja. Proces celotne strateške SWOT analize, analize okolje ter analize panoge ustvarja, pridobiva in prenaša znanja za management, daje vrednost znanju ter omogoča, da skupina svoje spretnosti, izkušnje in znanje učinkovito ter dosledno uporabi.

Analiza širšega zunanjega okolja in panog v Nemčiji je pokazala, da se družba nahaja v zelo dinamičnem in konkurenčnem okolju, kjer je potreben nenehen razvoj in inovativnost, zato je nemško poslovno okolje za celotno skupino in povezano družbo zelo pozitiven dejavnik za razvoj in pridobitve novih znanj za zagotovitev konkurenčne prednosti.

Temeljni cilj diplomskega dela je bil razviti konceptualni model strateških usmeritev, ki sem ga začela s celotno analizo proučevane družbe, z ocenjevanjem priložnosti in groženj v zunanjem okolju. Te sem povezala z oceno notranjih prednosti in slabosti in odkrivanjem priložnosti ter nevarnosti družbe. Opredelila sem tudi kompetence, ki jih loči družba od drugih podjetij v panogi. Temeljni vir konkurenčne prednosti povezane družbe, ki sem jih pridobila v mojem diplomskem delu, predstavlja znanje, ki ga je težko posnemati. To je znanje in poslovanje o specifični posebnosti trga jugovzhodne ter vzhodne Evrope. Kljub temu, da je to znanje ključno in predstavlja temeljni vir konkurenčne prednosti, menim, da mora družba tudi naprej in v prihodnosti vlagati več v razvoj na nemškem trgu. Največji problem je, da je družba preveč osredotočena na kopenski cestni promet. Za nadaljnji obstoj se mora družba zavedati, da mora razviti ob tem še večji prodajni program.

Po celotni analizi lahko pridem do zaključka, da ob visoki konkurenci in agresivnem tržnem boju, obstaja za povezano družbo in tako za celotno skupino kar precej prednosti in priložnosti, ki omogočajo utrjevanje poslovanja in pozicije na evropskem parketu. Nadaljnji razvoj in rast pa skupino v celoti lahko pripeljeta ne samo k uveljavitvi prepoznavnejše blagovne znamke ampak tudi k uveljavitvi globalnega logističnega servisa.

## LITERATURA IN VIRI

1. Bregrath, J. (2008, 15. september). Speditionen klagen über Fahrermangel. *Handelsblatt*. Najdeno 21. julija 2009 na spletnem naslovu [http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand\\_aktuell/speditionen-klagen-ueber-fahrermangel;2035724;0](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand_aktuell/speditionen-klagen-ueber-fahrermangel;2035724;0)
2. *Bruttoinlandsprodukt 2008 für Deutschland*. (14. januar 2009). Wiesbaden: Statistisches Bundesamt Deutschland.
3. Cadez, S. & Guilding, C. (2007). Benchmarking the incidence of strategic management accounting in Slovenia. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 3 (2), 126-146.
4. *Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy 2007*. (7. november 2007). Washington DC: The World Bank.
5. David, Forest R. & David, Fred R. (2003). It's Time to Redraft Your Mission Statement. *Journal of Business Strategy*, 24 (1), 11-14.
6. Davies, W. (2000). Understanding strategy. *Strategy & Leadership*, 28 (5), 25-30.
7. Dimovski, V. & Pengar, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: A Pearson Custom Publication.
8. Dimovski, V., Pengar, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. *Der Gewerbliche Güterkraftverkehr – ein Branche in Zahlen [Bundesverband Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung (BGL) e.V.]*. Najdeno 17. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.bgl-ev.de/web/daten/index.htm>
10. Hunger, J. David & Wheelen, Thomas L. (1996). *Strategic Management*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
11. Hutchinson, J. (2001). The meaning of »strategy« for a area regeneration: a review. *The International Journal of Public Sector Management*, 14 (3), 265-276.
12. Interglas. (2007). *Interno glasilo*. (Št. 21, september 2007). Koper: Intereuropa, Globalni logistični servis, d.d..
13. Interglas. (2008). *Interno glasilo*. (Št. 23, maj 2008). Koper: Intereuropa, Globalni logistični servis, d.d..
14. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. *Javna objava [skupine Intereuropa d.d.]*, (10. junij 2009). Najdeno 13. julija 2009 na spletnem naslovu [http://seonet.ljse.si/menu/default.asp?document\\_id=37306](http://seonet.ljse.si/menu/default.asp?document_id=37306)
16. Johnson, G., Scholes, K. & Whittington R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*, (7th ed.) Harlow: Pearson Education Limited.
17. Kralj, J. (1998). *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
18. Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Marketing Management*. (12th ed.) New Jersey: Pearson Prentice Hall.
19. Kotler, P. (1994). *Marketing Management, analysis, planning, implementation and control*. (8th ed.) New Jersey: Prentice-Hall International.
20. Intereuropa, Globalni logistični servis, d.d. (2006). *Letno poročilo 2005*. Koper: Intereuropa, Globalni logistični servis, d.d..

21. Intereuropa, Globalni logistični servis, d.d. (2008). *Letno poročilo 2007*. Koper: Intereuropa, Globalni logistični servis, d.d..
22. Intereuropa, Globalni logistični servis, d.d. (2009). *Letno poročilo 2008*. Koper: Intereuropa, Globalni logistični servis, d.d..
23. *Marktbeobachtung Güterverkehr 2008*. (2009). Köln: Bundesamt für Güterverkehr.
24. Morris, D. (2005). A new tool for strategy analysis: the opportunity model. *Journal of business strategy*, 26 (3), 50-56.
25. Možina, Stane et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
26. *Nerevidirano poročilo o poslovanju koncerna Intereuropa v obdobju januar – marec 2009*, (2009). Koper: Intereuropa, Globalni logistični servis, d.d..
27. *Oddelki [podjetja DHL]*. Najdeno 23. julija 2009 na spletnem naslovu [http://www.dhl.de/dhl?tab=1&skin=hi&check=yes&lang=de\\_DE&xmlFile=3001215](http://www.dhl.de/dhl?tab=1&skin=hi&check=yes&lang=de_DE&xmlFile=3001215)
28. Pauly, T. (2008, 30. september). Transport und Logistik – Slowenien. *Germany Trade & Invest*. Najdeno 26. julija 2009 na spletnem naslovu [http://www.gtai.de/DE/Content/\\_\\_\\_SharedDocs/Links-Einzeldokumente-Datenbanken/fachdokument.html?flident=MKT200908068005](http://www.gtai.de/DE/Content/___SharedDocs/Links-Einzeldokumente-Datenbanken/fachdokument.html?flident=MKT200908068005)
29. Porter, M. E. (1996). What Is Strategy?. *Harvard Business Review*, 74 (2), 61-78.
30. Pučko, D. (2008). *Strateški management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
32. Rotar, V., (2009, 15. juli). Lošinov »Čehov« vreča brez dna, končana posebna revizija Intereurope. *Primorska.info*. Najdeno 1. septembra 2009 na spletnem naslovu [http://www.primorska.info/novice/4441/lovsinov\\_cehov\\_vreca\\_brez\\_dna\\_koncana\\_osebna\\_revizija\\_intereurope](http://www.primorska.info/novice/4441/lovsinov_cehov_vreca_brez_dna_koncana_osebna_revizija_intereurope)
33. Senftler, S. & Winkler, J. (2008, 16. september). Teurer Kraftstoffe und Maut: Kreative Auswege aus der Kostenfalle. *Handelsblatt*. Najdeno 21. julija 2009 na spletnem naslovu [http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand\\_aktuell/teurer-kraftstoffe-und-maut-kreative-auswege-aus-der-kostenfalle;2035745;0](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand_aktuell/teurer-kraftstoffe-und-maut-kreative-auswege-aus-der-kostenfalle;2035745;0)
34. Sherman, H., Rowley Daniel J. & Barry R. Armandi (2007). Developing a strategic profile: the pre-planning phase of strategic management. *Business strategy Series*, 8 (3), 162-171.
35. *Statistisches Jahrbuch 2008 für die Bundesrepublik Deutschland*. (2008). Wiesbaden: Statistisches Bundesamt Deutschland.
36. *Storitve [podjetja Dachser GmbH]*. Najdeno 23. julija 2009 na spletnem naslovu [http://www.dachser.com/cps/rde/xchg/SID-F01FC65B-B7C8F6FB/prod\\_cs\\_germany\\_001\\_deu/hs.xsl/EuropeanLogistics.htm](http://www.dachser.com/cps/rde/xchg/SID-F01FC65B-B7C8F6FB/prod_cs_germany_001_deu/hs.xsl/EuropeanLogistics.htm)
37. *Storitve [podjetja Schenker AG]*. Najdeno 23. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.schenker.de/deutsch/dienstleistungen/landverkehr/dbSchenkerRoad.html>
38. Tavčar, Mitja I. (2002). *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
39. *Wikipedija: Konzern* [Strani Wikipedije]. Najdeno 5. julij 2009 na spletnem naslovu <http://de.wikipedia.org/wiki/Konzern>
40. *Wikipedija: SQAS* [Strani Wikipedije]. Najdeno 1. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://de.wikipedia.org/wiki/SQAS>

41. *Wirtschaft und Statistik* 4/2009. (2009). Wiesbaden: Statistisches Bundesamt Deutschland.
42. Wüthrich, Hans A. (2005). Strategisches Management Quo vadis? Eine paradoxe Auslegeordnung. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 74(6), 364-366.

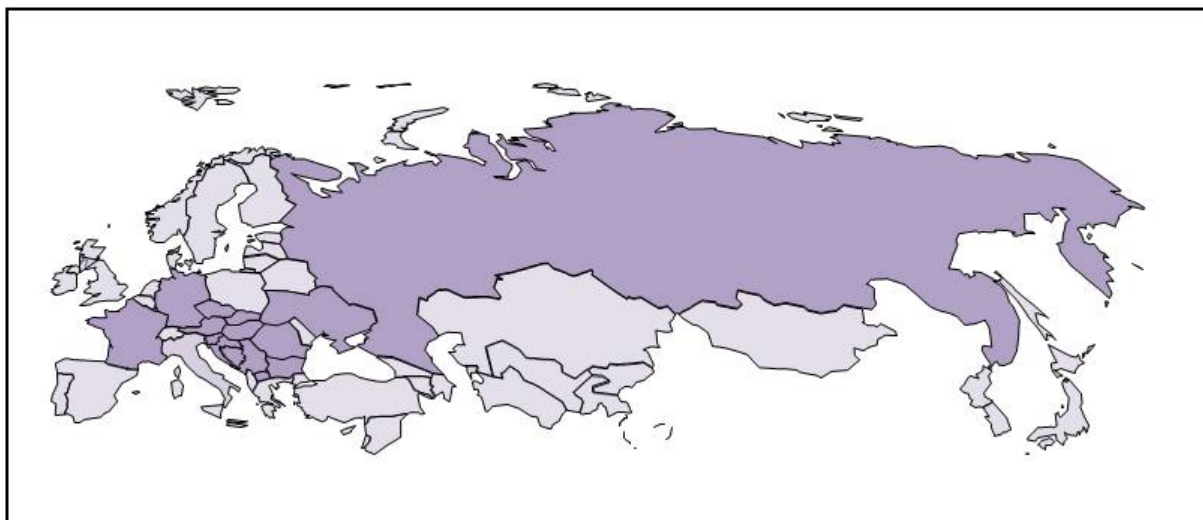


## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Poslovna mreža skupine Intereuropa d.d. ....	2
Priloga 2: Organiziranost koncerna Intereuropa .....	3
Priloga 3: Organizacija uprave skupine Intereuropa d.d. ....	4
Priloga 4: Trenutna in prihodnja mreža podjetij skupine Intereuropa d.d. ....	5
Priloga 5: Gospodarska struktura Republike Nemčije v letu 2008 .....	6
Priloga 6: Špediterska podjetja v Nemčiji, porazdeljena na zvezne države, 2009 (odstotek zaokrožen) .....	7
Priloga 7: Velikost podjetja glede na zaposlene.....	8
Priloga 8: Porterjev model petih silnic .....	9

## PRILOGE

### *Priloga 1: Poslovna mreža skupine Intereuropa d.d.*



*Vir: Lastna izdelava na podlagi podatkov, 28.5.2009.*

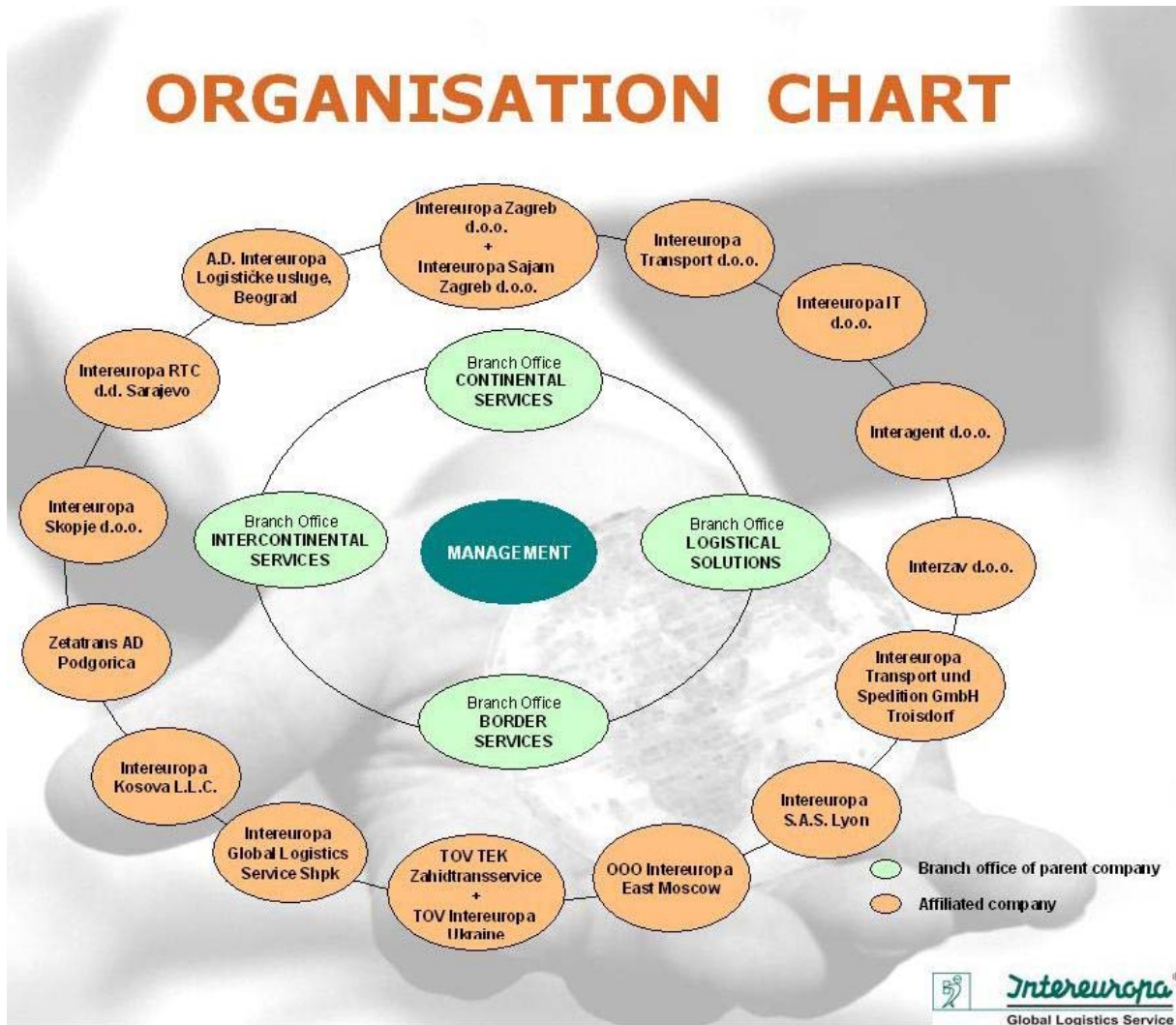
Lastna poslovna mreža pokrije:

Albanija, Avstrija, Bosna in Hercegovina, Francija, Hrvaška, Kosovo, Makedonija, Nemčija, Slovenija, Srbija in Črna Gora, Rusija, Ukrajina,

Prisotni so tudi v državah:

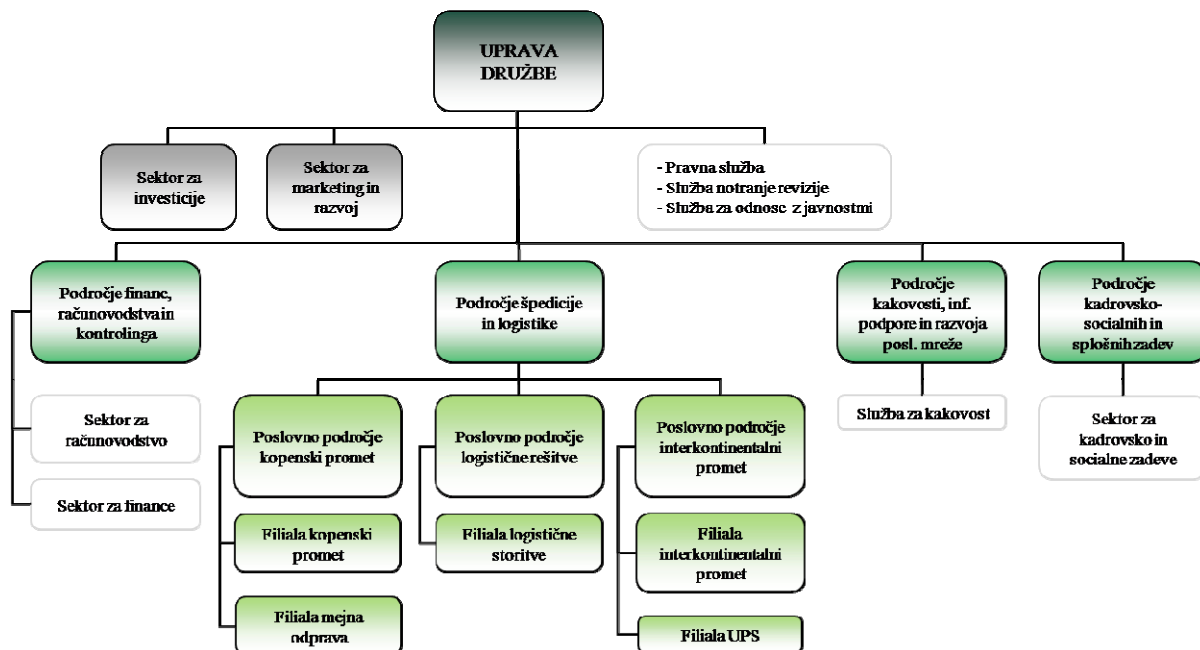
Bolgarija, Češka, Romunija, Slovaška Madžarska

Priloga 2: Organiziranost koncerna Intereuropa



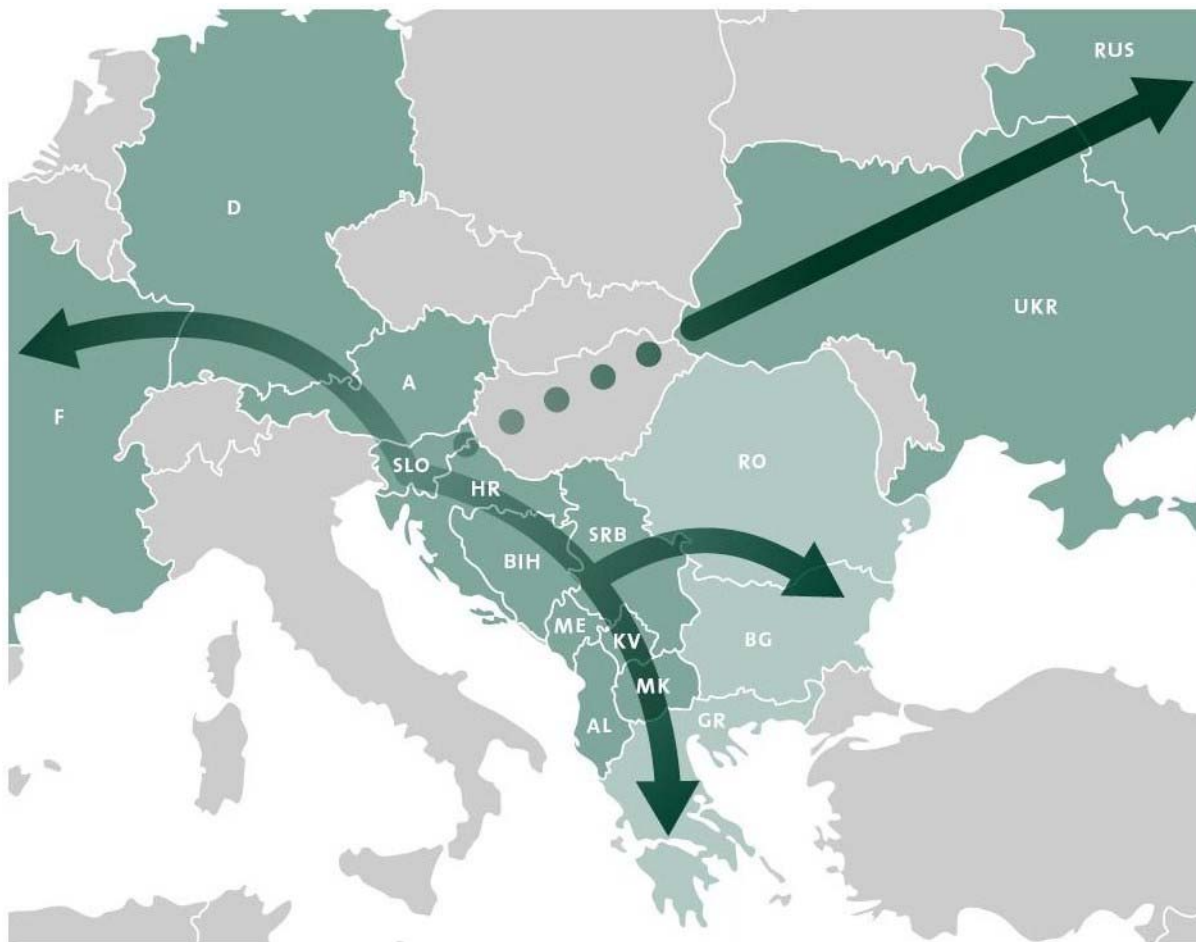
Vir: Interno gradivo, 2009.

Priloga 3: Organizacija uprave skupine Intereuropa d.d.



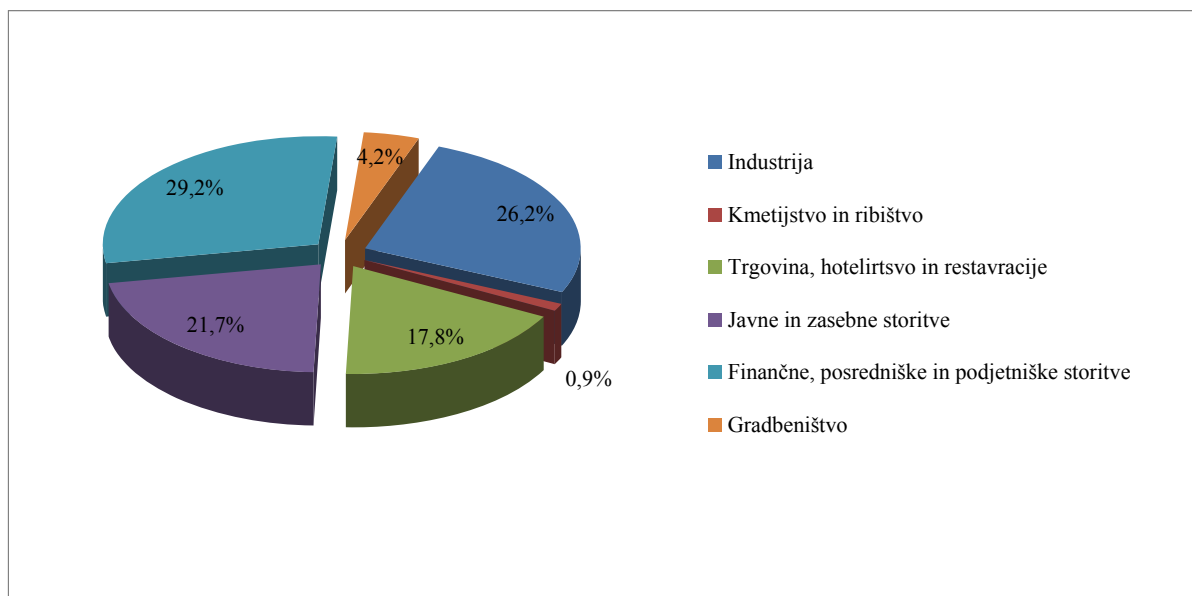
Vir: Lastna izdelava po internem gradivu koncerna Intereuropa, april 2008.

*Priloga 4: Trenutna in prihodnja mreža podjetij skupine Intereuropa d.d.*



*Vir: Intereuropa, 2008, str. 43.*

*Priloga 5: Gospodarska struktura Republike Nemčije v letu 2008*



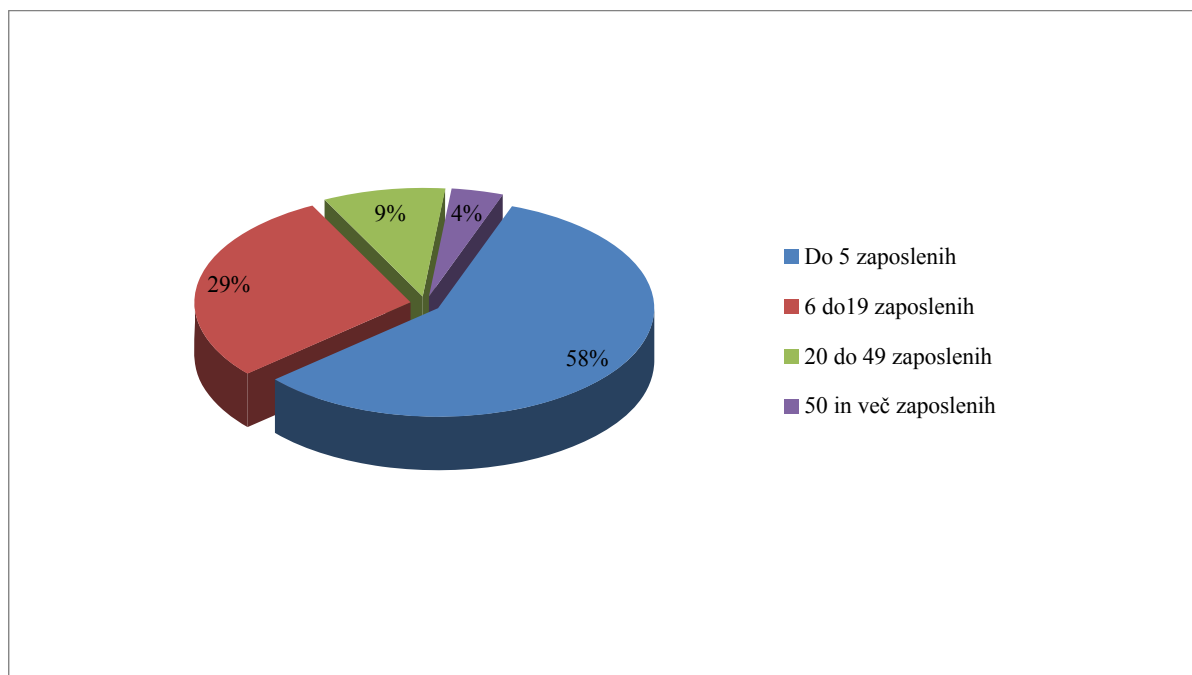
*Vir: Bruttoinlandsprodukt 2008 für Deutschland, str. 10.*

Priloga 6: Špediterska podjetja v Nemčiji, porazdeljena na zvezne države, 2009 (odstotek zaokrožen)



Vir: Lastna izdelava na podlagi Bundesverband Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung, 2009.

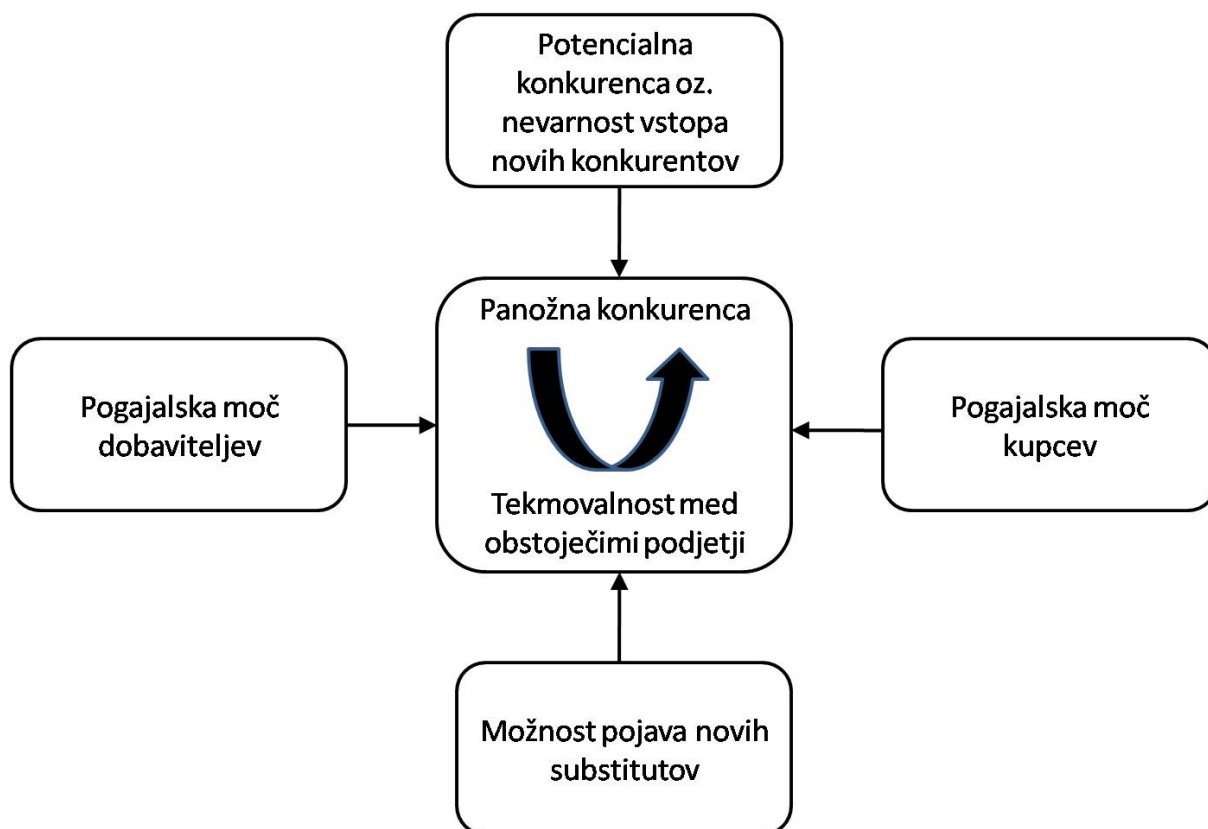
*Priloga 7: Velikost podjetja glede na zaposlene*



*Vir: Bundesverband Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung, 2009.*



Priloga 8: Porterjev model petih silnic



Vir: Jaklič, 2005, str. 322.