

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ŠPELA VEGELJ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE ZA TRANSPORTNO-
LOGISTIČNO PODJETJE PAPIR SERVIS PREVOZI**

Ljubljana, avgust 2010

ŠPELA VEGELJ

IZJAVA

Študent/ka ŠPELA VEGELJ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom dr. Rejc Buhovac Adriane, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 16. avgusta 2010

Podpis: _____

Kazalo

UVOD	1
Predstavitev podjetja in njegovih strateških izzivov	2
1. ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA.....	3
1.1 Gospodarsko podokolje.....	3
1.2 Politično-pravno podokolje	4
1.3 Kulturno podokolje	4
1.4 Tehnološko podokolje	4
1.5 Naravno/demografsko podokolje	5
2. ANALIZA PANOGE.....	6
2.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov.....	7
2.2 Pogajalska moč kupcev	7
2.3 Nevarnost nastopa substitutov.....	8
2.4 Pogajalska moč dobaviteljev	8
2.5 Rivalstvo med konkurenti	9
2.6 Zbirna ocena privlačnosti panoge	9
3. STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA	10
4. SWOT ANALIZA	11
5. OPREDELITEV OBSTOJEČIH IN POTENCIALNE(IH) KONKURENČNE(IH) PREDNOSTI.....	12
6. OPREDELITEV POSLANSTVA IN VIZIJE	14
6.1 Poslanstvo.....	14
6.2 Vizija	14
7. RAZVIJANJE STRATEGIJE.....	14
SKLEP.....	18
LITERATURA IN VIRI	21

Kazalo tabel

<i>Tabela 1: Cestna infrastruktura v Sloveniji v km</i>	6
<i>Tabela 2: Blagovni prevoz in promet v Sloveniji v 1000t/1000 prebivalcev</i>	6
<i>Tabela 3: Zbirna ocena privlačnosti panoge</i>	9
<i>Tabela 4: SWOT analiza podjetja Papir servis prevozi d.o.o.</i>	12
<i>Tabela 5: Vizija v štirih vidikih</i>	15
<i>Tabela 6: Strateški diagram</i>	16

UVOD

Številna mala in srednje velika podjetja poslujejo brez formalno razvitih strategij oziroma strateških dokumentov, in to predvsem zaradi obremenitev s sprotnimi poslovnimi izzivi. Težko bi rekli, da se jim zdi razvijanje poslanstva, vizije, strateških ciljev in strategije izguba časa ali nepotrebno pisanje, bolj gre za oceno prioritet. Kar je treba reševati takoj, je prej na listi prioritet kot dolgoročni razvoj podjetja. Hkrati direktorji takšnih podjetij pogosto nimajo potrebnih znanj za razvijanje strategije. Takšna podjetja praviloma sproti oblikujejo zeleno smer razvoja, vendar temu še ni moč reči 'porajajoča se strategija' (Mintzberg, 1994, str. 108). V resnici si postavljajo bolj kratkoročne cilje. Mnogo takšnih podjetij je tudi uspešnih, razmeroma dobro poslujejo tudi brez strateških dokumentov, pri čemer so zelo pomembni predvsem kratkoročni finančni rezultati (Ittner, Larcker & Randall, 2003, str. 723). Vendar pa je prevladujoče mnenje, da morajo tudi mala in srednje velika podjetja razmišljati dolgoročno, širše in iskati alternativne strategije za uspešno poslovanje. Poudariti velja tudi, da je strateško planiranje in odločanje eno od glavnih orodij strateškega managementa (Rigby & Bilodeau, 2007, str. 14).

Tudi gospodarska kriza je močno prizadela številna podjetja, ki so se bila prisiljena soočiti s strateškimi izzivi. Predvsem je kriza povzročila veliko škode manjšim podjetjem, ki ponavadi nimajo zastavljene vizije in strateških ciljev in tako nimajo vodila in usmeritve za prihodnost. Ravno zaradi tega bi morala tudi manjša podjetja skrbeti za sprotno prilagajanje vizije in strategije.

V diplomskem delu bom obravnavala problematiko strateškega razvoja podjetja Papir servis prevozi d.o.o. Podjetje je na trgu prisotno že 19 let in deluje v transportno-logistični panogi, ki jo je gospodarska kriza precej prizadela. Podjetje trenutno nima nobenih strateških dokumentov, saj za strateško planiranje po eni strani primanjkuje časa, ker se je potrebno spopadati s trenutnimi problemi, po drugi strani pa v podjetju primanjkuje potrebnih znanj ali veščin za razvijanje strategije, kar je po oceni direktorja eden ključnih vzrokov za slabše poslovanje.

Namen diplomskega dela je pomagati podjetju Papir servis prevozi, da s primerno strategijo doseže boljšo prepoznavnost na trgu in izboljša svoj konkurenčni položaj v transportno-logistični panogi. Zato bom v diplomskem delu analizirala širše in ožje okolje ter poslovanje obravnavanega podjetja. Na podlagi ugotovitev analiz ter ocene obstoječih in potencialnih konkurenčnih prednosti bom razvila predlog poslanstva, vizije, strateških ciljev in poslovne strategije za obravnavano podjetje. Vizija bo postavljena za leto 2015, strateški cilji pa za leto 2013.

Diplomsko delo bo z metodološkega vidika razdeljeno na dva dela, na raziskovalno-analitični in razvojni del. Pri raziskovalno-analitičnem delu se bom osredotočila na študij znanstvene in

strokovne literature s področja strateškega managementa (od klasične šole strateškega managementa do sodobnih teorij, kot je strategija modrega oceana) in managementa malih podjetij. Analitični viri za oceno širšega okolja bodo predvsem sekundarni podatki, sliko panoge pa bom dopolnila tudi s primarnimi viri, in sicer v pogovoru z lastnikom in glavnim direktorjem podjetja. Strateška analiza poslovanja podjetja bo temeljila na internih virih in pogovoru z zaposlenimi. Drugi, razvojni del, pa bo individualno-subjektivno delo s posameznimi vmesnimi preverbami pri lastniku podjetja. V tem delu bom razvila poslanstvo, vizijo, strateške cilje in poslovno strategijo za podjetje.

Predstavitev podjetja in njegovih strateških izzivov

Podjetje je s svojo transportno - logistično dejavnostjo prisotno na slovenskem trgu že 19 let. Glavna storitev podjetja je mednarodni transport, pri katerem gre predvsem za prevoz različnega blaga (na primer: odpadni papir, odpadna folija, strešna opeka, kozmetika, les, železne konstrukcije, garažna vrata, nov papir in drugo). Podjetje deluje v zasičenem krogu konkurence, ki se je z vstopom Slovenije v EU še povečala. V zadnjih dveh letih so sicer povečali storitve na področju logistike in tako povečali obseg poslovanja. S pridobivanjem novih strank postajajo konkurenčnejši na trgu (večji krog strank, večja pogajalska moč) ter so po drugi strani primorani ustvarjati celovitejšo logistično in transportno storitev, saj je konkurenca velika. V podjetju vidijo strateško prednost predvsem v tem, da se je krog t.i. podprevoznikov (kooperantov) v zadnjih dveh letih izoblikoval v zanesljive in kakovostne partnerje, s pomočjo katerih lahko nudijo hitre, učinkovite in celovite storitve. Ravno tako so posodobili svoja vozila, jih opremili s sledilno-navigacijskimi napravami, kar jim omogoča točen pregled nad pošiljkami 24 ur na dan. Skupek vsega je kakovostna, točna in hitra storitev.

Podjetje Papir servis prevozi d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1991 kot družba z omejeno odgovornostjo, katere lastnik je bil direktor podjetja. Leta 2001 je prišlo do spremembe v lastniški strukturi. Podjetje je prešlo v roke večjega podjetja Papir servis d.o.o., prejšnji lastnik pa je v podjetju Papir servis prevozi d.o.o. obdržal večinski delež. Podjetje je član večje skupine Krater, ki združuje različna podjetja, za katere Papir servis d.o.o. opravlja prevoze.

Podjetje Papir servis prevozi d.o.o. spremlja svoje finančne podatke mesečno. Za to skrbi zunanji računovodski oddelek, ki pošilja realne mesečne izkaze poslovnega izida, na podlagi katerih se odločajo o nadaljnji usmerjenosti poslovanja. Za finance podjetja skrbi centralna finančno računovodska služba skupine Krater.

Podjetje je storitveno naravnano, zato ima velik delež osnovnih sredstev. Največja osnovna sredstva podjetja so tovorna vozila. Podjetje ima v lasti trinajst vozil ter dvanajst priklopnikov. Podjetje nima ne zalog ne naložbenih nepremičnin.

Podjetje sestavljajo večinoma poklicni vozniki, od tega je pet voznikov v domačem transportu, osem voznikov v mednarodnem transportu in en pogodbeni voznik. Vsi vozniki imajo IV. stopnjo izobrazbe ali pa nacionalno poklicno šolo za voznike. Za logistično podporo transporta v pisarni skrbijo direktor podjetja, dva disponenta (V. in IV. stopnja izobrazbe) in en poslovni asistent (V. stopnja izobrazbe).

Logistična pisarna podjetja je locirana v prostorih podjetja Papir servis d.o.o., Ljubljana. Pisarna deluje od 7h do 16h. Izven delovnega časa ves čas nadzirajo vsa lastna tovorna vozila in v večji meri tudi vozila partnerjev. Gre predvsem za preverjanje pri disponentih o lokaciji vozila, ki ga pričakujejo na nakladu za prevoz blaga oziroma ko gre za raztovarjanje, preverijo, ali je bilo blago dostavljeno v skladu z dogovorjenim. Zaradi narave dela je nujna dosegljivost in odzivnost tudi izven delovnega časa. Vedno se lahko zgodijo okvare ali drugi nepredvideni dogodki, ki jih je potrebno hitro odpraviti, da ne prihaja do zamud pri dobavah.

Razvoj podjetja vidi direktor podjetja predvsem v smeri boljše podpore lastnih vozil in iskanju novih partnerjev na področju uvoza. Prav tako je razvoj mogoč tudi na skladiščnem področju, saj bi s tem pridobili večje možnosti kombiniranih pošiljk in optimalnejše natovarjanje lastnih vozil, vendar je trenutno premalo pošiljk, ki bi se jih splačalo skladiščiti, zato v podjetju še ne vidijo potrebe po izgradnji skladišča.

1. ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA

Z analizo širšega okolja proučujemo priložnosti in nevarnosti, ki vplivajo na podjetje v najširšem pomenu. Podrobneje se lotimo analize gospodarskega, politično-pravnega, kulturnega, tehnološkega ter naravno-demografskega podokolja podjetja. V analizi želimo določiti vplive iz najširšega okolja, ki imajo visoko verjetnost pojava in bodo verjetno vplivali na poslovanje podjetja. Ta podokolja dajejo podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, hkrati pa ga okvirno določajo in omejujejo.

1.1 Gospodarsko podokolje

Bruto domači proizvod (BDP) je vsota vrednosti končnih proizvodov in storitev, proizvedenih v nekem gospodarskem obdobju enega leta in je najpomembnejši kriterij mednarodnih primerjav v razvitosti gospodarstva. Za panogo, kot je prevoznništvo, BDP kratkoročno nima nekega velikega vpliva, se pa padec realnega BDP na prebivalca pozna tudi pri manjšem številu naročil. Zato je prav, da ta kazalec omenimo. S povečanjem BDP-ja se bodo povečala tudi naročila v prevozništvu, saj se poveča potrošnja. V prvem četrtletju leta 2010 se je BDP v evrskem območju povečal predvsem tudi zaradi izvoza, kar je posledica nadaljnje krepitve mednarodne trgovine (UMAR, junij 2010).

Cena goriva je v izbrani panogi zelo pomemben dejavnik, saj predstavlja glavni strošek. Glede na ceno goriva je odvisna tudi lastna cena storitev. Nevarnost se kaže v nepričakovanem povišanju cen, priložnost pa ob znižanju le-teh. Kot vemo, se cene goriv v Sloveniji vztrajno povečujejo (Transportal.si, 2010), kar ne kaže pozitivnih vplivov na poslovanje.

1.2 Politično-pravno podokolje

Politično-pravno okolje predstavlja temelj poslovanja gospodarskih in negospodarskih subjektov v smislu kreiranja in izvrševanja pravnih predpisov. Naj omenim samo nekaj zakonov, katere morajo transportna podjetja upoštevati, na primer zakoni za zmanjšanje emisij in zmanjšanje stopnje onesnaženosti. Na Ministrstvu za okolje in prostor so sprejeli veliko zakonov o izpušnih plinih, onesnaževanju, emisijah in pogojih, katerim se mora podjetje prilagoditi, če želi pravilno delovati, saj so transportna vozila velik onesnaževalec zraka in izločajo veliko škodljivih emisij v ozračje (še posebno, če gre za dotrajano in staro vozilo).

V resoluciji o prometni politiki je tako, denimo, zapisano, da je prometna politika namenjena zagotavljanju pogojev za optimalno mobilnost v Sloveniji in njeno povezovanje z evropskim prostorom. Posebno pozornost prometna politika tako namenja transportu kot gospodarski panogi in doseganju družbenega optimuma. Z usklajenimi ukrepi na področju prevoznih storitev bo lahko omogočila zagotovitev učinkovitega, zanesljivega, varnega in cenovno ugodnega prevoza potnikov in blaga. Z ukrepi na področju javne transportne infrastrukture bo zagotovila njen skladen razvoj. Na ta način bo dosežen cilj, da se ob zagotovitvi ustrezne prometne ureditve v državi zmanjšajo negativni vplivi prometa tako na okolje kot na prebivalstvo Slovenije (Uradni list RS, št. 58/2006 z dne 6. 6. 2006).

1.3 Kulturno podokolje

Analiza kulturnega okolja je pomembna za vsako organizacijo, saj na podlagi analize pridemo do pomembnih ugotovitev o socialnih in kulturnih trendih, ki vplivajo na spremembe trga in okolja organizacije. Vendar pa pri panogi, kot je transportna, kultura in vrednote potrošnikov ne vplivajo bistveno na poslovanje, saj gre za predvsem za medorganizacijski trg (angl. business-to-business), zato tega podokolja ne bom podrobneje predstavljala.

1.4 Tehnološko podokolje

V sodobni družbi postaja tehnologija vse bolj pomemben dejavnik, ki močno vpliva na uspešnost poslovanja podjetij, makroekonomsko uspešnost posamezne države ter tudi na naše

življenje. Podjetja se vse bolj ukvarjajo s tem, kako obvladati tehnološke spremembe, kako jih vključevati v svoje poslovne procese, izdelke in storitve. Sodobne tehnologije so lahko pomemben element konkurenčne prednosti. Hitre inovacije na vseh področjih gospodarstva pospešujejo tudi gospodarsko rast, omogočajo nastanek novih delovnih mest ter izboljšujejo kakovost na vseh področjih proizvodnje in poslovanja.

Tehnološki napredek na področju informatike, telekomunikacij ter modernizacija prometnih povezav je zelo pomemben za razvoj panog na področju prevoznitva. Pomembni so tudi ISO standardi, ki omogočajo sistem vodenja kakovosti in minimizirajo stroške. Razvoj satelitske tehnologije je omogočil tudi GPS naprave za sledenje tovornjakov in paketni prenos podatkov GPRS, kar omogoča spremljanje in kontrolo prometa. Tudi sledenje surovinam in izdelkom postaja ključno za varnost in zanesljivost logistike oskrbovalnih verig, ki pa so za razliko od internih sistemov praviloma razpršene na široko globalno mrežo partnerjev. ISO organizacija je zato predstavila nov standard ISO 17367:2009, namenjen prav delovanju sistemov za RFID v logistiki oskrbovalnih verig. V prevoznitvu moramo upoštevati tudi načelo »just-in-time«, torej ravno ob pravem času, in tudi to načelo omogoča le dobro tehnološko okolje.

1.5 Naravno/demografsko podokolje

Z rastjo prebivalstva, daljšo življenjsko dobo, višjim življenjskim standardom ter željo po številnih dobrinah vplivamo na stopnjo onesnaženosti. Z naraščanjem pomena ekoloških predpisov in zahtev družbe se večajo tudi pritiski na podjetja, da najdejo rešitve za zmanjšanje onesnaženosti. Z ekonomskimi instrumenti želi vlada vplivati na zmanjšanje števila emisij, uvedli pa so tudi ekološki davek, emisijska dovoljenja in ugodna posojila za ohranjanje naravnih virov.

Ker pa vemo, da je danes okoljska ozaveščenost ljudi vse bolj aktualna, lahko omenimo tudi okoljski ISO standard, kjer na področju transporta podpirajo EKO tovornjake in izpušne pline, saj so za okolje veliko bolj prijazni. Razvoj EKO tovornjakov se je v zadnjem času zelo povečal, kar bo dolgoročno lahko pozitivno vplivalo na okolje (Ozelenitev cestnih dinozavrov, 2009). Problem pa so predvsem visoke začetne investicije, saj so EKO tovornjaki za enkrat dražji od navadni tovornih vozil.

Globalna raven prinaša vse večje pritiske na logistiko. Cilj logistike je, da pravo blago dostavimo v pravi količini na pravo mesto ob pravem času, ob čim nižjih stroških in na dogovorjen način. Za dostavo ob pravem času je predvsem pomembna dostopnost cestne infrastrukture. Iz tabele 1 je razvidno, da imamo v Sloveniji iz leta v leto več cest, kar je za logistiko prednost.

Tabela 1: Cestna infrastruktura v Sloveniji v km

Postavka	Javne ceste	Avtoceste in hitre ceste z deljenim cestiščem	Državne ceste	Občinske ceste
2002	38.521	456	6.349	32.171
2004	38.450	483	6.348	32.102
2006	38.559	579	6.421	32.138
2008	38.873	696	6.654	32.219

Vir: Cestna infrastruktura, 2010.

Logistika je lahko okolju prijaznejša, če imajo v svojem voznom parku vozila, ki imajo najmanjši izpust emisij v ozračje. To je za Slovenijo še posebej pomembno, ker je tranzitna država. Skozi njo se dnevno pripelje mnogo tovornjakov (glej tabelo 2).

Tabela 2: Blagovni prevoz in promet v Sloveniji v 1000t/1000 prebivalcev

Postavka	2002	2005	2007	2008
Cestni prevoz	57910	82750	89036	91239
Železniški prevoz	13667	16344	17575	17271
Zračni prevoz	5	3	5	2
Pomorski prevoz	3547	5815	5158	5733
Letališki promet	8	6	14	10
Pristaniški promet	9038	12625	15853	16554
Mejni cestni promet	31342	13154	15728	16679

Vir: Blagovni prevoz in promet v Sloveniji, 2009.

V tem delu lahko vidimo, da mora biti podjetje pozorno na rast cen goriva ter spoštovati zakone, ki se tičejo poslovanja. Priložnost vidim v izgradnji vse več cestne infrastrukture in v povečanem blagovnem prometu v Sloveniji. Prav tako velja na tem mestu omeniti napredek v razvoju na področju EKO vozil. Nevarnosti pa predstavljajo visoka rast cen goriva v zadnjem obdobju ter standardi in omejitve, ki jih postavlja zakonodaja.

2. ANALIZA PANOGE

Podjetje mora dobro analizirati ožje okolje, v katerem deluje, če želi opredeliti potencialno konkurenčno prednost. Le-ta pa je za podjetje nujno potrebna, če želi biti konkurenčno in uspešno. Da podjetje izdela dobro analizo ožjega okolja, mora oceniti privlačnost panoge ter analizirati prodajni trg ter možno prodajo podjetja.

Pri oceni privlačnosti trga nam je v pomoč Porterjev model petih silnic (Porter, 1995, str. 5-7), ki pravi, da je privlačnost panoge funkcija petih določljivk:

- panožna konkurenca (rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi),
- pogajalska moč kupcev,
- pogajalska moč dobaviteljev,
- potencialna konkurenca (nevarnost vstopa novih konkurentov na trg),
- možnost pojava novih substitutov.

2.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Privlačnost panoge se med drugim kaže z nevarnostjo vstopa novih konkurentov, pri katerih ekonomija obsega, pripadnost blagovnim znamkam, potreben začetni investicijski kapital, zakonodaja in podobne predpostavke igrajo pomembno vlogo pri odločitvi, ali naj podjetje vstopi v določeno panogo ali ne.

V transportni panogi je nevarnost vstopa novih konkurentov precej visoka, saj ni ekonomije obsega in zato nimajo podjetja iz tega naslova nobenih prihrankov. Zato je iz tega naslova transportna panoga vsekakor privlačna. V omenjeni panogi prav tako pa ne obstajajo posebne ovire na področju zakonodaje, kar vsekakor olajša vstop v panogo. Panoga se srečuje z vstopom novih logističnih podjetij, ki se pojavljajo zaradi vse večjega pomena mednarodne trgovine. Zaradi mednarodne trgovine imajo tudi tuji konkurenti majhne vstopne ovire in so velika konkurenca slovenskim logističnim podjetjem. Nevarnost vstopa novih konkurentov je torej visoka, kar pomeni, da je z vidika privlačnosti panoge ta nižja.

2.2 Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč kupcev v panogi je velika, saj je ponudba na področju prevoznitva zelo velika, diferenciacija med ponudniki pa nizka. Na ta način se kupec počuti močnejšega, saj lahko ob nezadovoljstvu s storitvijo hitro zamenja dobavitelja. Prav tako so stroški zamenjave dobavitelja izredno nizki, kar kupcem da še večjo moč pri izbiri dobaviteljev. Tako ima kupec možnost, da izbere podjetje, ki mu nudi najnižjo ceno ali boljšo kakovost. Prav tako lahko izbere podjetje, ki mu je na voljo, ko ga kupec potrebuje, kar pomeni, da je ob pravem času na pravem mestu, ob tem pa mora storitev ustrezati vsem določenim standardom. Podjetje, ki se ukvarja s prevoznitvom, pa se mora zavedati, da obstaja tudi možnost prevzema s strani kupcev (integracija nazaj), saj so pogoji za odprtje podjetja za prevoznitvo dostopni vsem. Pogajalska moč kupcev je dokaj velika, zato bi rekla, da je privlačnost panoge z vidika moči kupcev srednje privlačna.

2.3 Nevarnost nastopa substitutov

Substituti predstavljajo storitve ali proizvodi, ki lahko nadomestijo storitve ali proizvode obravnavanega podjetja. Bolj so ti substituti podobni končnim produktom podjetja, bolj so nevarni za panogo, podjetje. Prav tako so ti nevarni, če se prodajajo po nižji ceni. Vsekakor si mora vsako podjetje prizadevati, da bo čim bolj edinstveno, da bo stvari počelo na takšen način, da ga bodo drugi težko posnemali in da bodo kupcem ponujali neko dodano vrednost, ki jih pri konkurentih ne bodo mogli dobiti.

Pri transportni dejavnosti se kot substituti pojavljajo vse oblike prevoznih sredstev za transport blaga. Mednje spada:

- Železniški tovorni promet,
- ladijski tovorni promet in
- letalski tovorni promet.

V Sloveniji se v prihodnjih letih načrtuje obnova železniških povezav, kar bi lahko cestno transportno panogo ogrozilo. Kot vemo, so železnice veliko manjši onesnaževalec zraka kot tovornjaki in glede na to, da tako ljudje kot podjetja postajajo vedno bolj družbeno odgovorni, bi se lahko cestni transport v veliki meri preusmeril na železnice. Veliko vlogo igra tudi Luka Koper, ki s svojim pristaniščem omogoča ladijski tovorni promet, ki prav tako predstavlja enega izmed substitutov cestnega prometa. Vendar pa menim, da za enkrat ni nevarnosti za cestni transport. Tudi če se bo res začela obnova železniških povezav, je to projekt, ki lahko traja nekaj let, na koncu pa se lahko tudi zgodi, da se železniški promet cenovno ne bo splačal oziroma bodo dobavni roki predolgi, prav tako pa bo še vedno potreba po cestnem transportu, saj železniški promet ne more priti neposredno do skladišča. Zato ocenjujem privlačnost panoge z vidika tega dejavnika kot nizko.

2.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji, ki v transportni panogi igrajo ključno vlogo, so predvsem ponudniki goriva in mehanične delavnice. Kakor v vseh ostalih panogah, imajo tudi tu večjo moč, če so v podjetju eden izmed redkih dobaviteljev, če imajo več kupcev oziroma svoje proizvode ali storitve prodajajo več panogam in na ta način svoje prihodke razpršijo. Na ta način lahko lažje postavljajo svoje pogoje in se pogajajo s podjetji, saj niso odvisni izključno od ene panoge oziroma od enega podjetja. Tako imajo na primer v transportni panogi dobavitelji goriva veliko pogajalsko moč, saj niso odvisni izključno od omenjenega podjetja ali cestnega transporta. Prav tako podjetja v panogi nimajo lahko dostopnih substitutov za gorivo, zato je zaradi tega pogajalska moč dobaviteljev goriva še večja. Res pa je, da v omenjeni panogi nastopa ogromno ponudnikov goriva, zato imajo podjetja možnost enakovredne zamenjave in prav tako stroški zamenjave niso posebej visoki. Privlačnost panoge sedaj ocenjujem kot srednjo, vendar se lahko v prihodnost le-ta poveča.

2.5 Rivalstvo med konkurenti

Kot že rečeno, v tej panogi predstavlja cena goriva večji del tržne cene, zato si podjetja med seboj cenovno težko konkurirajo. Zaradi tega je rivalstvo med podjetji visoko, prav tako se panoga razvija počasi, zato se mora vsako podjetje boriti za svoj tržni delež. V transportni panogi, kjer deluje tudi podjetje Papir servis prevozi d.o.o., so največji konkurenti podjetja Intereuropa, Viator&Vektor, Gatis-CO Gorica in Eurotek (glej prilogo 1), saj so zelo velika podjetja z veliko razpoložljivimi transportnimi sredstvi, kar predstavlja tudi njihovo konkurenčno prednost. Izoblikovan imajo tudi velik krog stalnih strank in podprevoznikov, zato imajo večje možnosti pri pogajanjih. Prav tako pa so konkurenti manjša transportna podjetja, naj omenim samo nekatere: Dobravc Transport, Avtoprevoznništvo Bliteb, Ferlin d.o.o., Stare Transport, Ažman d.o.o., ki izvažajo na iste trge, zato bi lahko rekla, da gre za neposredno konkurenco. Podjetje Papir servis prevozi d.o.o. se na trgu pozicionira kot majhno podjetje, zato je tudi tržni delež podjetja temu ustrezen. Trenutni tržni delež v podjetju ocenjujejo na 2 %.

2.6 Zbirna ocena privlačnosti panoge

V naslednji točki bom predstavila zbirno tabelo privlačnosti panoge, kjer bom ocenila privlačnost panoge za tekoče leto 2010 in prihodnje leto oziroma leta.

Tabela 3: Zbirna ocena privlačnosti panoge

Določljivka	PRIVLAČNOST PANOGA					
	Tekoče leto			Prihodnje leto (leta)		
	Nizka	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka
Kandidati za vstop	X			X		
Pogajalska moč kupcev		X			X	
Pogajalska moč dobaviteljev		X				X
Razpoložljivost substitutov	X				X	
Rivalstvo med konkurenti	X			X		
Skupna ocena		X			X	

Predvidevam, da se privlačnost panoge v prihodnjih letih v obravnavani panogi ne bo spreminjala. V podjetju priložnost vidijo le pri pogajanjih z dobavitelji, kjer bi zaradi možne uvedbe EKO tovornjakov, ki predstavljajo novost na tem področju, lahko zmanjšali odvisnost od svojih dobaviteljev. Tako bi tovornjaki poleg goriva lahko delovali tudi na akumulatorje, kjer bi bila shranjena energija, ki bi bila pridobljena pri zaviranju.

3. STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA

»Analiza poslovanja je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja, ki služi za odločanje o izboljšanju ekonomske uspešnosti poslovanja tega podjetja« (Pučko, 2001, str. 11). Podobno tudi Lipovec (1987, str. 30, 31) označuje analizo poslovanja kot proces spoznavanja konkretnega podjetja, da se pripravimo za odločanje o podjetju ali njegovih enota z namenom izboljšanja dolgoročne uspešnosti poslovanja.

Podatke za spodnje analize sem pridobila iz bilanc stanja in izkazov poslovnega izida podjetja Papir servis prevozi. Analizirala sem tiste vsebine, za katere ocenjujem, da so strateško (dolgoročno in razvojno) pomembne za podjetje.

Podjetje je imelo konec leta 2009 1.235.842 evrov sredstev, od tega je bilo 363.939 evrov dolgoročnih sredstev, ki spadajo pod opredmetena osnovna sredstva, ostalo so bila kratkoročna. Večji delež kratkoročnih sredstev predstavljajo kratkoročne poslovne terjatve (856.827 evrov), denarnih sredstev je bilo 6.752 evrov, kar je skoraj polovica manj kot konec leta 2008, ko je bilo denarnih sredstev 13.190 evrov.

Podjetje je v letu 2009 dosegalo primerljiv dobiček z letom 2008, zato lahko iz tega sklepam, da je podjetje uravnavalo prihodke in odhodke. Prihodki so bili občutno nižji v letu 2009 glede na leto 2008, po oceni direktorja predvsem zaradi gospodarske krize, saj je bilo manj naročil, posledično pa so bili tudi stroški nižji in s tem odhodki, saj so tovornjaki manj prevažali (intervju z direktorjem podjetja g. Vegljem, 16.7.2010).

Podjetje sodeluje z različnimi partnerji (kooperanti), s katerimi so v preteklem poslovanju sklenili zanesljiva partnerstva. V pogovoru z zaposlenimi, sem ugotovila, da sodelujejo z okoli 20 podprevozniki, ki za podjetje Papir servis prevozi opravljajo prevoze, ko oni sami ne zmorejo odpremiti vsega blaga. V podjetju ne vodijo posebne evidence o zanesljivosti in tveganju posameznega podprevoznika, saj je krog le-teh majhen in si lahko zapomnijo, kateri od prevoznikov jih je v preteklosti »pustil na cedilu«. Glavne podprevoznike sem že omenila pri analizi panoge v točki 2.5 (intervju z disponentom g. Škoficem, 16.7.2010).

V pogovoru z zaposlenimi v podjetju Papir servis prevozi d.o.o. sem prišla tudi do nekaterih drugih podatkov in informacij, ki niso zapisani neposredno v računovodskih izkazih in jih podajam v nadaljevanju.

V podjetju je eden ključnih strateških problemov pridobitev novega voznika. Problem nastane pri iskanju zanesljivih, vestnih in poštenih voznikov. Predvsem na slovenskem trgu je opaziti pomanjkanje, zato razmišljajo o zaposlitvi tujih voznikov iz držav, kot so Hrvaška, Bosna in Hercegovina ali Srbija. Iz teh področij pride veliko ponudbe, vendar prinaša taka odločitev s seboj veliko mero tveganja. V prvi vrsti sta prav gotovo preverjanje referenc in izkušenj. Ta hip je večina zaposlenih v podjetju že več let, kar pomembno prispeva k učinkovitosti in

uspešnosti podjetja. Prav tako vsi vozniki opravljajo letne zdravniške preglede, kakor predpisuje zakon. Zaposleni imajo zelo malo bolniškega staža (skupno cca. 70 dni na leto), tako da bi lahko ocenili stanje zaposlenih v podjetju z zelo dobro. Trenutno je eden od poklicnih voznikov odstoten z delovnega mesta zaradi poškodbe izven dela in je v času pisanja nezmožen za delo po oceni zdravniške komisije (intervju z direktorjem podjetja g. Vegljem, 16.7.2010).

Podjetje nudi svojim zaposlenim razna izpopolnjevanja znanja, ki so pretežno interne narave. Tovrstno izobraževanje opravijo po potrebi, ob spremembah zakonov v zvezi z njihovo naravo dela ali pri uvedbi novih elektronskih sistemov (cestnine, sledenje, GPS ipd.). O vseh novostih voznike obveščajo iz logistične pisarne sproti, po potrebi jih tudi podrobno razložijo. Logistično pisarno o novostih obvešča GZS preko elektronskih medijev. Leta 2006 so se odločili, da enemu od zaposlenih v pisarni financirajo študij visoke poslovne šole Maribor (VII. stopnja), ki ga je ta letos uspešno zaključil. Naložba se podjetju zdi smiselna, saj opravlja študij ekonomije, smer poslovanje, poleg tega pa že ima izkušnje v mednarodnem transportu (intervju z direktorjem podjetja g. Vegljem, 16.7.2010).

Ker se podjetje zaveda, da deluje v panogi, kjer je kakovost storitev in odnos do strank ključnega pomena, dajejo temu velik poudarek. Kakovost njihovega poslovanja je izmerljiva v zadovoljstvu naročnikov, vendar v podjetju do sedaj niso opravili nobene ankete o zadovoljstvu s kakovostjo storitve, zato nimajo konkretnih podatkov. Čim bolj kakovostna storitev pomeni eno izmed možnosti pridobivanja novih strank, zato na tem področju delajo resnično veliko. O dostavljenih pošiljkah obveščajo stranke, prav tako jih informirajo ob nepričakovanih zapletih pri dostavi. Odstotek zamud je po oceni direktorja zelo nizek, cca. 5 %. Ker sodelujejo s stalnimi strankami, je vedno možnost dogovora za nižjo ceno, da nadomestijo škodo ob zamudi. Vzrok zamud je ponavadi okvara na vozilu ali nepravočasno pripravljeno blago. Poškodbe pri transportu so zelo redke, vendar je potrebno paziti predvsem pri prevozu občutljivih snovi. Posameznih zamud in poškodb ne evidentirajo posebej, saj jih je zelo malo, zato tukaj ne morem govoriti o točnih številkah (intervju z direktorjem podjetja g. Vegljem, 16.7.2010).

Po besedah direktorja pa se velikokrat zgodi tudi, da zaradi premajhne flote ne morejo pokriti vsega povpraševanja, zato so v veliki meri odvisni tudi od kooperantov, ki nato za njih opravijo prevoze, ki jih sami na morejo zaradi preobremenjenosti lastnih vozil (intervju z direktorjem podjetja g. Vegljem, 16.7.2010).

4. SWOT ANALIZA

SWOT analiza je pripomoček, ki nam na relativno preprost način pomaga opredeliti močne in šibke točke podjetja ter priložnosti in nevarnosti za podjetje iz širšega in ožjega okolja. Informacije povzamemo iz predhodnih analiz in jih sistematično uredimo v tabeli. Na ta način

enostavneje načrtujemo, kako obvladovati in zmanjševati slabosti, krepiti močne strani, izkoriščati priložnosti in zagotavljati ustrezno in pravočasno odzivnost na nevarnosti, ki se vedno pojavljajo.

Tabela 4: SWOT analiza podjetja Papir servis prevozi d.o.o.

<p>Prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - poslovanje znotraj večjega podjetja omogoča zagotovljeno delo 	<p>Slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ni razvitega informacijskega sistema za podporo poslovanju logistične pisarne - konkurenca večjih prevoznikov predvsem na področju Nemčije, Skandinaviji, Hrvaške - neprepoznavnost na slovenskem trgu - majhna flota, ki ne zadovolji povpraševanja - prepočasna odzivnost v primeru hitrega povečanja
<p>Priložnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Slovenija je tranzitna država, zato se v ta namen gradijo cestne povezave - pristop Hrvaške k EU - razvoj na področju EKO-vozil 	<p>Nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kupci vse bolj zahtevni, saj so vse bolj informirani (zahtevajo nižje cene, hitrejše dobave) - rast cen goriva - majhne vstopne ovire v panogo - gospodarska recesija vpliva na zmanjšanje povpraševanja - standardi in omejitve – stroga zakonodaja - delovna zakonodaja (omejitve nočnega dela)

5. OPREDELITEV OBSTOJEČIH IN POTENCIALNE(IH) KONKURENČNE(IH) PREDNOSTI

Konkurenčna prednost (angl. Competitive Advantage) pomeni prednostni položaj podjetja na trgu v primerjavi s konkurenti. V fazi opredelitve obstoječe in potencialne konkurenčne prednosti se managerji odločijo o poteku ukrepov, ki bodo ustvarili trajno konkurenčno prednost pred konkurenco (Kaplan & Norton, 2008, str. 66). Pričakovana posledica konkurenčne prednosti je večja uspešnost podjetja.

Porter (1995, str. 12) meni, da lahko podjetje oziroma strateška poslovna enota kupce pridobi in zadrži le:

- če jim ponuja nekaj, kar pri konkurentih (še) ne morejo dobiti oziroma ne morejo dobiti na neki zaželen način (na primer dovolj hitro). To je t.i. konkurenčna prednost v obliki diferenciacije;
- če jim ponuja nekaj, kar pri konkurentih sicer lahko dobijo, a le po višji ceni. To je t. i. konkurenčna prednost v obliki nižje cene.

V sodobnem času pa se je razvila nova strateška paradigma, ki temelji na panogah in tržnih nišah, ki niso del tradicionalno poznanih panog in so nezasičene s konkurenco. Gre za t.i. modre oceane, kjer podjetja ustvarjajo konkurenčne prednosti tudi na podlagi kombinacije vodenja v stroškovni učinkovitosti in diferenciacije (Kim & Mauborgne, 2004, str. 81).

Obravnavano podjetje deluje v transportni panogi, kjer se zdi, da konkurenčnih prednosti ni. Pri prodajni ceni ima veliko vlogo cena goriva, ki je tržno določena in podjetje nanjo nima vpliva. Prostora za nižanje stroškov torej ni veliko. Zato pa so podjetja v transportni panogi zaradi boja za tržni delež postala bolj prilagodljiva, hitrejša pri izvajanju storitev, pravočasnost dobav se je izboljšala, prav tako pa vsa podjetja ponujajo celovito storitev (od naklada do razklada). Vendar so te spremembe značilne za številna podjetja, tako da opazne diferenciacije med podjetji ni. Kljub temu se nekateri elementi podjetja med seboj razlikujejo. Kot primer navajam velikost podjetja, ki denimo vpliva na zanesljivost dobave, ker imamo na razpolago več vozil in lahko tako pokrivamo večji obseg povpraševanja.

V zadnjem času se povečuje skrb za okolje, kar pomeni, da so ljudje vse bolj občutljivi na onesnaževanje okolja, ki je vzrok za številne podnebne spremembe. Eden ključni vzrokov so velike emisije ogljikovega dioksida. Ker transportna podjetja veljajo za enega izmed največjih onesnaževalcev okolja, vidim potencialno konkurenčno prednost v tem, da postane podjetje bolj družbeno odgovorno. To bi lahko dosegli z nakupom novih hibridnih tovornjakov, saj je obstoječi vozni park potreben zamenjave zaradi visoke porabe goriva in dotrajanosti. Zato lahko na tem mestu omenim, da tudi starost voznega parka vpliva na stroške, ter posledično na cene.

Menim, da bi v omenjeni konkurenčni prednosti kupci zaznali dodano vrednost, kar bi podjetje razlikovalo od drugih transportnih podjetij. S tem bi sledili konkurenčni prednosti v obliki diferenciacije in potencialno povečali svoj ugled ter predvsem prepoznavnost, saj je podjetje sedaj dokaj neznano izven skupine Krater. Prav tako bi se investicija nakupa hibridnih tovornjakov obrestovala pri znižanju transportnih stroškov zaradi manjše porabe goriva (prihranek do 20 %) kar bi vodilo k znižanju lastne cene, saj je le ta kot že omenjeno sestavljena pretežno iz cene goriva. Na ta način bi bila hibridna vozila tudi vir konkurenčne prednosti.

6. OPREDELITEV POSLANSTVA IN VIZIJE

Vizija podjetja je bolj povezana s cilji podjetja, poslanstvo pa deluje bolj kot usmeritev, motivacija za doseganje zelenega vedenja podjetja in zaposlenih (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 92). V intervjuju z direktorjem podjetja sem izvedela, da podjetje nima izoblikovanega poslanstva ne vizije, zato bom v nadaljevanju podala predloga obeh.

6.1 Poslanstvo

Poslanstvo so sorazmerno trajni nameni, ki jim bo podjetje sledilo. Zajema opredelitev dolgoročnih smotrov podjetja v smislu, kaj podjetje želi biti in komu želi služiti (Pučko, 1999, str. 131). Predlagam, da je poslanstvo podjetja Papir servis prevozi naslednje:

»Papir servis prevozi d.o.o. ustvarja koristi za lastnike s tem, ko ustvarja dolgoročni dobiček. To dosega s tem, ko kupcem nudi kakovostne transportne storitve, zaposlenim zagotavlja stalen dohodek, možnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanje, partnerjem pa dolgoročno partnerstvo in sodelovanje. Na okolje deluje ugodno s skrbnim upoštevanjem ekoloških standardov in uporabo hibridnih vozil.«

6.2 Vizija

Vizija predstavlja opis podjetja (finančnega položaja, konkurenčnega položaja, izdelkov, storitev, organizacije, kulture, tehnologij, zaposlenih, ipd.) v zelenem letu v prihodnosti. Pučko (1999, str. 130) opredeljuje vizijo kot neko zaznavo okolja, ki ga podjetje želi ustvariti na dolgi rok. Gre za nekakšno zasnovo nove in zaželene prihodnosti. Vizije so vir energije za doseganje postavljenih ciljev podjetja (Thompson & Stickland, 1999, str. 24-35).

Predlog vizije podjetja Papir servis prevozi d.o.o. za leto 2015 je naslednji:

»Leta 2015 bomo vodilno družbeno odgovorno podjetje na področju vključevanja ekoloških hibridnih tovornjakov v svoje poslovanje in s tem zagotavljali kakovostno transportno storitev na področju Slovenije in ostalega EU-območja.«

7. RAZVIJANJE STRATEGIJE

Glede na ugotovitve iz analiz širšega in ožjega okolja, strateške analize poslovanja in ocene potencialne konkurenčne prednosti bi bilo smotno razviti t. i. zeleno strategijo, ki jo predstavljam v nadaljevanju.

Strategija mora strmeti k uresničevanju strateških ciljev, ki si jih podjetje zada, in sicer tako z vidika financ, kupcev, notranjih poslovnih procesov in vidika učenja. Govorimo o sistemu uravnoteženih kazalcev (angl. *Balanced Scorecard, BSC*), ki sta ga razvila Kaplan in Norton (1992, 2008). Kljub temu, da sistem zajema vsa področja poslovanja, so se pojavila nasprotovanja in kritike njegove uporabe (Norreklit, 2003; Niven, 2002; Lipe & Salterio, 2002). V diplomskem delu bom v delu sledila razvijanju strategije po sistemu BSC, toda v različici 3rd Generation Balanced Scorecard, ki jo je razvilo podjetje 2GC Active Management. Posebnost tega pristopa je, da vizijo predstavi v štirih vidikih in tako celoviteje začrta smernice za prihodnost. Vsi štirje vidiki vizije, ki gradijo na viziji v točki 6.2, so predstavljeni v spodnji tabeli s pripadajočimi prioritetskimi izjavami. Osnovno vizijo sem temeljiteje razvila po pogovoru z lastnikom, ki jo je odobril, strinjal se je tudi z razširjeno vizijo in prioritetskimi izjavami po posameznih od štirih vidikov.

Tabela 5: Vizija v štirih vidikih

<p>Finančni vidik</p> <ul style="list-style-type: none"> - Povečanje prihodkov za 30% - Znižanje relevantnih stroškov za 60% - Znižanje stroškov goriva za 15% - Povečanje dobička za 10% 	<p>Vidik kupcev</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tržni delež je 15% - 25% strank je novih - 85% strank je zadovoljnih s storitvijo - 90% strank je zvestih podjetju
<p>Vidik notranjih poslovnih procesov</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5-7 ekološko hibridnih tovornjakov - Znižanje števila reklamacij za 20% - Povečanje števila dobaviteljev za 10% - Znižanje lastne cene za 20% - Pridobitev EU subvencije za EKO-vozila - Uvedba cestnega sledenja v tovornjake - Zaposlitev enega strokovnjaka za trženje in promocijo 	<p>Vidik učenja in rasti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vsi šoferji so usposobljeni za vožnjo hibridnih tovornjakov - Zagotavljanje stimulacije za nadpovprečno uspešno opravljeno delo - Boljše poslovanje logistične pisarne z uvedbo informacijskega sistema - Vsi zaposleni so usposobljeni za uporabo sodobnega informacijskega sistema

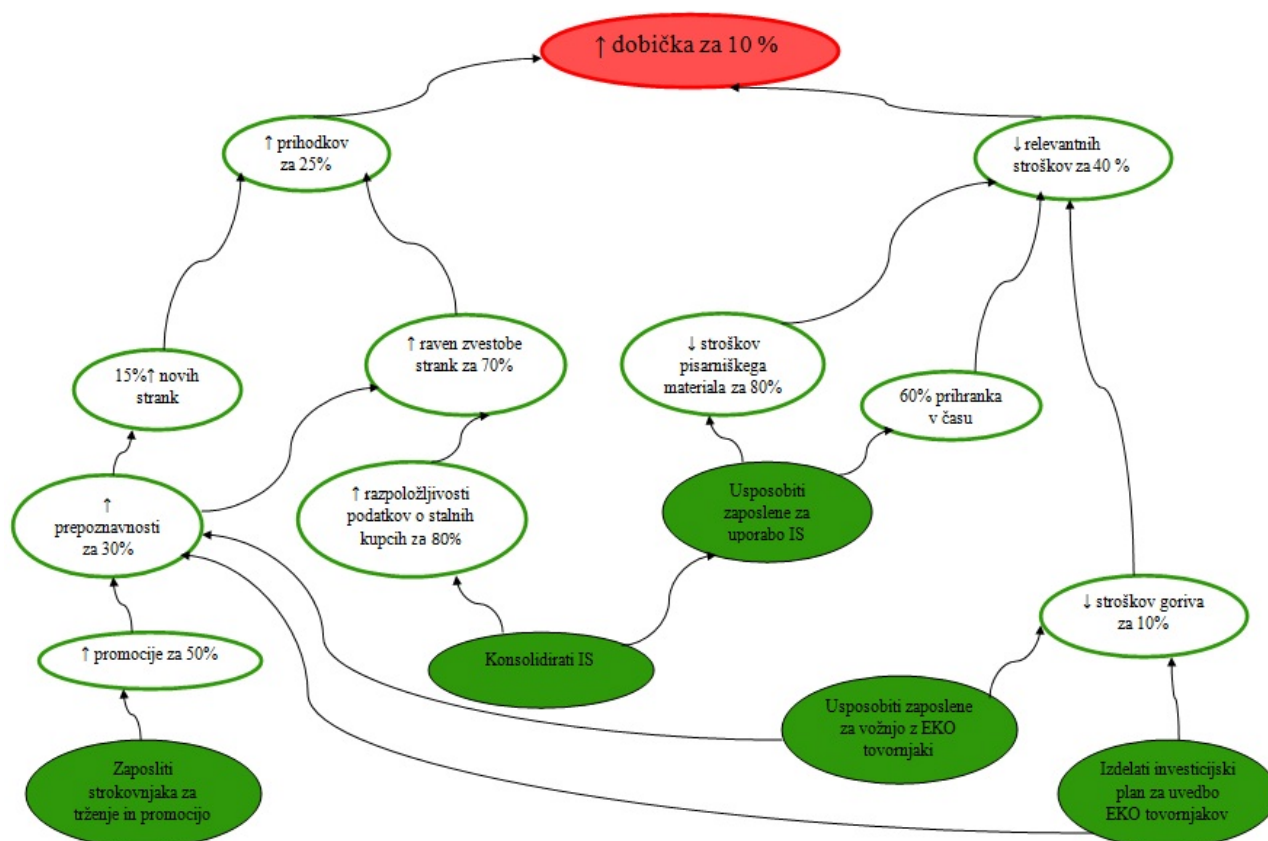
*Prioritetne izjave oziroma prioritete so označene ležeče in jih je postavil lastnik podjetja.

Poznamo torej dve obliki vizije: krajšo v obliki slogana in daljšo vizijo kot orodje za razvijanje strateških ciljev in strategije. Vizija kot slogan se pojavlja kot enostaven, enostavni zapis, ki ima za cilj poenotiti (koordinacija) in spodbuditi (motivacija) zaposlene. Zelo uporaben je tudi v namene komuniciranja s ciljnim javnostmi. Vizija kot orodje za razvijanje strateških ciljev in strategije pa predstavlja poenotenje in jasno začrtano predstavo vodstva podjetja o želenem prihodnjem stanju podjetja. Vse bolj se uporablja izraz »ciljna destinacija« (angl. *Destination Statement*).

Vsako vodstvo se mora odločiti, s čim se bo prioritarno ukvarjalo v določenem obdobju. Zato mora iz daljše vizije v štirih vidikih določiti prioritete izjave, katere bodo v prihodnosti uresničili. Izjave postavljamo za pet let vnaprej, in sicer na področju financ, učenja, notranjih procesov in kupcev. V nadaljevanju oblikujemo strateške cilje za obdobje treh let. Izjave o finančnem vidiku se privzame v celoti, vendar vsebino prilagodimo krajši časovni dobi (iz pet let na dva do tri leta). V drugih treh vidikih se določi prioritete med izjavami o željeni prihodnosti. Kot prioritete izberemo na primer po dve izjavi v vsakem vidiku. Nato se določi potrebne strateške aktivnosti za realizacijo teh priorit. Razvijemo še želene posledice strateških aktivnosti – strateške rezultate. Strateške aktivnosti opredeljujejo, kaj je potrebno narediti v obdobju šest do osemnajst mesecev, da dosežemo stanje, opredeljeno v izbranih izjavah o prihodnosti. Strateški rezultati pa opredeljujejo pričakovane učinke strateških aktivnosti v obdobju dvanajst do šestintrideset mesecev, če bomo aktivnost uspešno izvedli. Strateške aktivnosti in strateške rezultate nato prikažemo v strateškem diagramu, ki predstavlja grafično vzročno-posledične povezave med aktivnostmi in rezultati. Pri opisanem postopku gre za metodologijo, ki jo je razvilo podjetje 2GC Active Management (<http://www.2gc.co.uk/>).

V nadaljevanju prikazujem potencialno poslovno strategijo podjetja Papir servis prevozi, izpeljano iz razširjene vizije. Strategijo prikazujem v obliki strateškega diagrama (angl. strategy map).

Tabela 6: Strateški diagram



Podjetje Papir servis prevozi d.o.o. si je za končni strateški cilj zadalo povečanje dobička za 10 %. Kot vemo, je dobiček razlika med prihodki in odhodki, zato si podjetje prizadeva čim bolj povečati prihodke in zmanjšati odhodke (stroške).

Da bi uresničili cilj, ki je povečanje prihodkov za 25 odstotkov, bi podjetju predlagala povečanje prodaje že obstoječim strankam (kar bi dosegli z večjo ravno zvestobe obstoječih strank) in pridobivanje novih strank.

V času, ko je konkurenca na trgu tako visoka, kot je danes, je izredno pomembno, da se podjetja znajo dobro »prodati«, saj poznamo veliko podjetij, ki so uspešna samo zaradi dobrega trženja in učinkovite promocije, ne pa zaradi storitev ali izdelkov, ki jih nudijo. Zato sta trženje in promocija eden izmed ključnih dejavnikov uspeha. Ker v obravnavanem podjetju nimajo posebnega oddelka za to področje in se zavedajo, da bodo brez tržnikov težko dvignili raven svoje prepoznavnosti, bi jim predlagala zaposlitev strokovnjaka za trženje in promocijo. Za začetek bi lahko kot alternativo tudi obstoječega zaposlenega izobrazili v tej smeri. Zavedajo se namreč, da je za dvig ravni prepoznavnosti podjetja za 30 odstotkov treba prav tako povečati izdatke za promocijo (najmanj za 50 odstotkov), saj je promocija pri ustvarjanju prepoznavnosti nepogrešljiva. S promocijo se prav tak najlažje približa novim strankam. Cilj podjetja je pridobiti približno 15 odstotkov novih strank in s tem povečati svoj tržni delež za 10 odstotkov. Element konkurenčne prednosti predstavljajo hibridna vozila, ki so hkrati vir konkurenčne prednost - nižjih stroškov na dolgi rok.

Podjetje pa se dobro zaveda, da je ohranjanje obstoječih strank veliko ceneje kot pridobitev novih, zato je pripravljeno vložiti v prenovitev informacijskega sistema in s tem dvigniti razpoložljivost podatkov o stalnih strankah za 80 odstotkov. Z obstoječim informacijskim sistemom se delo zaposlenih podvaja, saj podatki niso zbrani na enem mestu in je zato potrebno nekatera dela opraviti dvakrat. Prav tako v informacijskem sistemu niso zbrani podatki o njihovih strankah in naročilih, da bi se podjetje na ta način lahko veliko bolje prilagodilo strankam in hitreje odzvala na njihove potrebe in želje. S konsolidacijo informacijskega sistema bi se tako raven zvestobe strank lahko povečala za 70 odstotkov, saj bi se podjetja znala veliko bolj približati stranki in njenim željam. Z ohranjanjem zvestih strank se podjetju obeta več naročil, kar vodi v višjo prodajo.

Da bi dosegli glavni strateški cilj podjetja, ki je zvišanje dobička za 10 odstotkov, mora podjetje poleg omenjenega povečanja prihodkov za 25 odstotkov strmeti tudi k znižanju stroškov. Tu se bo osredotočilo predvsem na znižanje relevantnih stroškov (stroški goriva in stroški pisarniškega materiala ter stroški izgubljenega časa zaradi podvajanja dela) in sicer za 40 odstotkov.

Podjetje si že z omenjeno konsolidacijo informacijskega sistema prav tako obeta pozitiven vpliv na stroške. Ker uvedba novega informacijskega sistema pomeni novi način dela za zaposlene, je te potrebno ustrezno usposobiti.

Trenutni informacijski sistem v podjetju je zastarel in se s konkurenco ne mora primerjati, zato veliko dela zaposleni opravijo večkrat, kar pomeni večja poraba pisarniškega materiala in nepotrebno izgubo časa. Ko bodo zaposleni osvojili nov način dela in informacijski sistem začeli tudi koristno uporabljati, se podjetju obeta občutno znižanje stroškov, saj lahko pri pisarniškem materialu prihrani do 80 odstotkov, medtem ko je prihranek v času lahko 60 odstoten, kot ocenjujejo v podjetju.

Biti konkurenčen v transportni panogi je danes izredni težko, saj so vsa podjetja postala prilagodljiva, hitra, celovita in pravočasna pri izvajanju storitev. Prav tako je težko konkurirati na podlagi cene, saj je le ta v večini odvisna od cene goriva, ki je določena na trgu in podjetje nanjo nima vpliva.

Podjetju Papir servis prevozi d.o.o. bi tako predlagala, da razvija potencialno konkurenčno prednost na podlagi uvedbe EKO tovornjakov, zaradi katere si lahko obeta znižanje stroškov in dvig ugleda zaradi družbene odgovornosti. Podjetja, ki gledajo v prihodnost, bodo začela uporabljati »jutrišnjo« tehnologijo, tehnologijo prihodnosti, in tako poskrbeli tudi za okolje (Hart, 1997, str. 73).

Za uvedbo EKO tovornjakov je potrebno izdelati investicijski plan in ustrezno usposobiti zaposlene za vožnjo, saj imajo poseben sistem izmenjevanja vožnje na gorivo in akumulator. Gre za hibridno tehnologijo, kjer se energija shranjuje pri zaviranju vozila v baterije. Le-ta se uporabi pri speljevanju težkega tovornega vozila in se pri tem potencialno prihrani 20 odstotkov goriva. Prav tako se privarčuje pri gorivu do 3 odstotke zaradi novosti na področju aerodinamike, kar pomeni zmanjšanje emisij ogljikovega dioksida za 11 milijonov ton na leto. Nekateri EKO tovornjaki lahko vozijo izključno na električni pogon pri vožnji do 75 kilometrov na uro, zaradi česar se lahko privarčuje 15 odstotkov goriva v med mestni vožnji ter 25 odstotkov v mestnem prometu. (Ozelenitev cestnih dinov, 2009). Zaradi zgoraj naštetega si podjetje z uvedbo EKO tovornjakov lahko obeta znižanje stroškov goriva za 10 odstotkov, kar vodi v znižanje že prej omenjenih relevantnih stroškov.

Na podlagi vseh aktivnosti, ki sem si jih zadala pri razvijanju strategije s pomočjo direktorja podjetja, smo izpeljali cilje, ki so na koncu vodili v glavni in najpomembnejši strateški cilj, to je v povišanje dobička. Podjetje svojo uspešnost meri na več načinov, vendar menim, da je dobiček pomemben kazalec, saj le pozitivno stanje tega kazalca predstavlja dolgoročen obstoj podjetja na trgu.

SKLEP

Obravnavno podjetje Papir servis prevozi d.o.o. je transportno-logistično podjetje, ki je na trgu prisotno skoraj dve desetletji, kar pomeni, da gre za dokaj mlado podjetje. Podjetje ima malo zaposlenih (20 zaposlenih), zato gre za majhno podjetje. Po intervjujih z zaposlenimi

sem ugotovila, da podjetje nima opredeljene ne vizije ne poslanstva, kot tudi ne strategije. Vse poslovanje temelji na dogovarjanju in sprotne odločanju. Vendar pa menim, da so strateški cilji za prihodnost podjetja pomembni, saj kažejo usmeritev poslovanja podjetja in izbiro primerne strategije za doseg teh ciljev.

Skozi analize širšega okolja, panoge in poslovanja sem prišla do zanimivih podatkov. Pri analizi širšega okolja sem ugotovila, da je najpomembnejši dejavnik cena goriva, na katero pa podjetje nima vpliva, saj je vnaprej določena. Gorivo predstavlja velik delež stroškov, zato je potrebno redno spremljati gibanje cene goriva. Na področju tehnološkega napredka so se pojavile številne inovacije, ki omogočajo sledenje tovornih vozil in lažjo komunikacijo. Prav tako pa se razvijajo hibridna tovorna vozila, ki so bolj okolju prijazna. Panogo sem analizirala s pomočjo Porterjevega modela petih silnic. Ugotovila sem, da je nevarnost vstopa novih konkurentov v transportni panogi precej visoka. Pogajalska moč je prav tako visoka, saj je ponudba zelo velika, diferenciacija med ponudniki pa nizka. Nevarnost vstopa substitutov je zaenkrat nizka, vendar pa se v prihodnjih letih načrtuje obnova železniških povezav, kar bi lahko pomenilo nevarnost za cestni tovorni promet. Kot sem že v omenila, predstavlja cena goriva velik delež lastne cene storitve, zato je pogajalska moč dobaviteljev, ki so predvsem ponudniki goriva in mehanične delavnice, visoka. Rivalstvo med konkurenti je visoko, saj si podjetja težko med seboj cenovno konkurirajo. Pri strateški analizi pa sem prišla do ugotovitve, da podjetje spremlja predvsem računovodske izkaze, ki so tudi zakonsko določeni, medtem ko drugih podatkov ne beleži (na primer število in vzroki zamud, število in vzroki poškodb,...).

Na podlagi analiz sem razvila SWOT analizo, kjer sem izpostavila ključne prednosti in priložnosti za razvoj strategije, prav tako pa sem upoštevala slabosti in nevarnosti, ki bi jih želeli v prihodnosti odpraviti v čim večji meri. V povezavi s konkurenčno prednostjo vidim smisel v razvijanju »zelene strategije«. Gre za strategijo, ki temelji na družbeni odgovornosti in okolju prijazni strategiji. Ker se skrb za okolje vse bolj povečuje in ker veljajo cestna tovorna vozila za enega izmed največjih onesnaževalcev okolja, bi podjetju predlagala investiranje v EKO tovornjake (hibridne tovornjake, ki lahko menjujejo način vožnje in posledično manj onesnažujejo okolje). Ugotovila sem tudi, da ima podjetje problem s prepoznavnostjo, zato bi lahko zaposlili strokovnjaka za trženje in promocijo, ki bi dvignil prepoznavnost podjetja in tako bi lahko pridobili nove stranke. Raven zadovoljstva obstoječih strank pa bi lahko dvignili s konsolidacijo informacijskega sistema, ki bi omogočal večjo razpoložljivost podatkov, prav tako pa bi imeli zaradi novega sistema prihranek v času in nižje stroške pisarniškega materiala. Na eni strani je tako zaradi bolj zvestih strank pričakovati večjo prodajo, na drugi strani pa bi zaradi novih strank povečali tržni delež, kar bi vodilo v povečanje prihodkov podjetja. Z višjimi prihodki in nižjimi relevantnimi stroški bi podjetje lahko dosegalo do 10 % višji dobiček.

Podjetja v transportni panogi težko najdejo konkurenčno prednost, saj so vsa transportna podjetja hitro odzivna, pravočasno dobavljajo blago, ceno storitve omejuje cena goriva, zato

vidimo priložnost v razvoju EKO vozil in podjetju predlagam, da se usmeri v »zeleno strategijo«.

LITERATURA IN VIRI

1. Energetika.net. (2009). Ozelenitev cestnih dinosavrov. Najdeno 18. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.energetika.net/novice/electricity/ozelenitev-cestnih-dinosavrov>
2. Hart, S. L. (januar-februar 1997). Beyond greening: Strategies for a Sustainable world. *Harvard business review*, 67-76.
3. Intereuropa. Predstavitev podjetja. Najdeno 6. avgusta 2010 na spletnem naslovu: <http://www.intereuropa.si/>
4. Intervju z direktorjem podjetja, g. Vegljem, dne 16.7.2010.
5. Intervju z disponentom podjetja, g. Škoficem, dne 16.7.2010.
6. Ittner, C., Larcker, D., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 715-741.
7. Kaplan, R., & Norton, D. (januar-februar 1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
8. Kaplan, R., & Norton, D. (januar 2008). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, 63-77.
9. Kim, C., & Mauborgne, R. (oktober 2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, 76-84.
10. Lipe, M. G., & Salterio, S. (2002). A note on the judgemental effects of the balanced scorecard's information organization. *Accounting, Organizations and Society*, 27, 531-540.
11. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: EPOK, Založba obzorja Maribor.
12. Mintzberg, H. (januar-februar 1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business review*, 107-114.
13. Niven, R. P. (2002). The Balanced Scorecard is never »complete«. *Prenerus Consulting*.
14. Norreklit, H. (2003). The Balanced Scorecard: what is the score? A Rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 591-619.
15. Papir servis prevozi d.o.o.(2009). *Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja* (interno gradivo). Ljubljana: Papir servis prevozi d.o.o.
16. Porter, E. M. (1995). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
17. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje* (2. Izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Rigby, D., & Bilodeau, B. (2007). Management Tools and Trends 2007. *Brain & Company*.
20. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

21. Statistični urad Republike Slovenije. (2009). Transport, Slovenija, 2008. *Statistične informacije*. (Št. 2, 18. november 2009). Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
22. Statistični urad Republike Slovenije. (2010). Cestna infrastruktura, Slovenija, 2008. Najdeno 20. aprila 2010 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=2908
23. Thompson, A. A., & Stickland, J. A. (1999). *Strategic Management: Concepts and cases* (11th ed.). Boston: Irwin, McGraHill.
24. Transportal.si. (2010). Cene goriv v Sloveniji. Najdeno 26. julija 2010 na spletnem naslovu http://www.transportal.si/Cene_goriv_v_Sloveniji.html
25. UMAR. (2010). Ekonomsko ogledalo, št. 6, let. XVI. Ljubljana: UMAR.
26. Uradni list Republik Slovenije. (2006). Resolucija o prometni politiki Republike Slovenije. Najdeno 6. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200658&stevilka=2426>
27. Viator & Vektor. Predstavitev podjetja. Najdeno 6. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.viator-vektor.si/>
28. 2GC Active Management. Najdeno 7. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.2gc.co.uk/>

Priloge

Kazalo prilog

Priloga 1: Predstavitev konkurenčnih podjetij 1

Priloga 1: Predstavitev konkurenčnih podjetij

Predstavitev podjetja Intereuropa d.d.

Koncern Intereuropa kot globalni logistični servis je vodilni ponudnik celovitih logističnih storitev v Sloveniji in jugovzhodni Evropi ter uspešen logistični koncern z velikimi razvojnimi možnostmi. Intereuropa d.d., obvladujoča družba, ima sedež v Kopru (Slovenija), kjer posluje prek mreže 8 poslovnih enot. Koncern Intereuropa pa, poleg obvladujoče družbe, sestavlja še 18 povezanih družb v 12 državah, kjer ima lastna podjetja z omrežjem poslovnih enot in logističnih terminalov. Logistične rešitve v ostalih državah Evrope in po svetu pa zagotavlja z omrežjem zanesljivih poslovnih partnerjev.

Intereuropa ponuja celovite logistične rešitve s področja kopenskega, pomorskega in zračnega prometa ter opravlja vse terminalske, carinske in druge logistične storitve, ki so potrebne za nemoten pretok blaga od proizvajalca do kupca (*spletna stran podjetja*: <http://www.intereuropa.si/>).

Predstavitev podjetja Viator & Vektor Logistika, d. o. o.

Viator & Vektor Logistika s sedežem v Ljubljani je eno vodilnih logističnih podjetij v Sloveniji in na območju jugovzhodne Evrope. Viator & Vektor Logistika je članica mednarodne skupine Viator & Vektor, v kateri je skupno 2.290 zaposlenih v 17 podjetjih, in sicer v sedmih državah jugovzhodne in srednje Evrope. Logistična podjetja so v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Srbiji, Makedoniji, Romuniji in na Češkem.

Obseg dejavnosti zajema vso paleto logističnih storitev: organizacijo in izvedbo prevozov, zbirne prevoze, multimodalne prevoze, skladiščenje, pakiranje, pošiljanje, carinsko zastopanje, distribucijo, svetovanje. Dostavo blaga zagotavljamo z lastnimi kapacitetami in z razvejano mrežo pogodbenih partnerjev, in sicer po cesti, železnici, zraku in morju. Dostava obsega vse vrste blaga, prevoze manjših pošilk (hitra dostava od vrat do vrat), prevoze zabojnikov, tovorov izrednih dimenzij in drugih tovorov, ki zahtevajo posebne prevozne rešitve. Osnovno logistično dejavnost dopolnjujejo servisno-vzdrževalne storitve in zastopstva za gospodarska vozila in delovne stroje. Nudimo storitve na področjih: kopenski prevozi (prevozi po cesti, prevozi po železnici), pomorski prevozi, zračni prevozi, zbirni prevozi, multimodalni prevozi, skladiščenje, carinsko zastopanje, servisno vzdrževalne storitve in zastopstva (*spletna stran podjetja*: <http://www.viator-vektor.si/>).