

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**STRATEŠKA ANALIZA PODJETJA CARGO-PARTNER**

Ljubljana, junij 2023

KATJA GLOBOČNIK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Katja Globočnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Strateška analiza podjetja Cargo-partner, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Matejem Lahovnikom

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 MODEL STRATEŠKEGA MANAGEMENTA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Opredelitev strateškega managementa.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Modeli strateškega managementa .....</b>	<b>6</b>
1.2.1 Model strateškega managementa po Hunger in Wheelen.....	7
1.2.2 Model strateškega managementa po Pučko .....	9
<b>1.3 Prijemi za strateško analizo podjetja in vrste strateških analiz.....</b>	<b>10</b>
1.3.1 PEST analiza.....	11
1.3.2 Porterjeva analiza petih silnic .....	13
1.3.3 SWOT analiza.....	17
<b>1.4 Razvijanje strategije .....</b>	<b>20</b>
<b>2 PREDSTAVITEV PODJETA CARGO-PARTNER .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Razvoj podjetja .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2 Poslanstvo in vizija.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 Upravljanje in vodenje podjetja.....</b>	<b>24</b>
<b>3 STRATEŠKA ANALIZA PODJETJA CARGO-PARTNER .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 PEST analiza .....</b>	<b>27</b>
3.1.1 Politično-pravni dejavniki.....	29
3.1.2 Ekonomski dejavniki .....	31
3.1.3 Sociološko-kulturni dejavniki.....	32
3.1.4 Tehnološki dejavniki.....	34
<b>3.2 Porterjeva analiza petih silnic .....</b>	<b>35</b>
3.2.1 Vstopanje novih konkurentov v panogo .....	35
3.2.2 Rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi .....	36
3.2.3 Nevarnosti zamenjave proizvodov.....	37
3.2.4 Pogajalska moč dobaviteljev .....	38
3.2.5 Pogajalska moč kupcev.....	39
<b>3.3 SWOT analiza .....</b>	<b>40</b>
<b>4 VPLIV EPIDEMIJE COVID-19 NA OSKRBOVALNE VERIGE.....</b>	<b>42</b>
<b>SKLEP .....</b>	<b>44</b>

<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>46</b>
---------------------------------	-----------

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Dejavniki analize PEST .....	11
Tabela 2: Prednosti in slabosti analize PEST .....	13
Tabela 3: Možni notranji dejavniki v analizi SWOT .....	19
Tabela 4: Možni zunanji dejavniki v analizi SWOT .....	19
Tabela 5: PEST analiza podjetja Cargo-partner .....	27
Tabela 6: Finančna primerjava večjih konkurentov v panogi .....	36
Tabela 7: Porterjeva analiza podjetja Cargo-partner .....	40
Tabela 8: Swot analiza podjetja Cargo-partner .....	41

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Model strateškega managementa po Hunger in Wheelen.....	8
Slika 2: Model strateškega managementa po Pučko .....	9
Slika 3: Porterjeva analiza petih silnic .....	14
Slika 4: Ansoffova matrika rasti.....	21
Slika 5: Cargo-partner po svetu .....	22
Slika 6: Mesečna stopnja anketne brezposelnosti (15–74 let), Slovenija, januar 2015 –februar 2023 .....	33
Slika 7: Rast cene ladijskih tovornin.....	38

## **SEZNAM KRATIC**

angl. –angleško

**AEO** – (angl. authorised economic operator); pooblaščen gospodarski subjekt

**AEOC** – (angl. economic operators authorised for customs simplification); pooblaščen gospodarski subjekt za carinske poenostavitve

**AEOS** – (angl. economic operators authorised for safety and security); pooblaščen gospodarski subjekt za varnost in varstvo

**BPD** – Bruto domači proizvod

**CEF** – (angl. connecting europe facility); fundacija za povezovanje transevropske transportne mreže

**CMR** – (angl. international de marchandises par route );mednarodni tovorni list

**CO2** – Ogljikov dioksid

**COVID-19** – (angl. coronavirus disease 2019); koronavirusna bolezen  
**CZU** – Carinski zakonik Unije  
**EIP** – Elektronska izmenjava podatkov  
**EU** – Evropska unija  
**FBL** – (angl. negotiable FIATA combined transport Bill of Lading); špediterska FIATA nakladnica za multimodalni prevoz  
**FCR** – (angl. forwarders certificate of receipt); špeditersko prevozno potrdilo  
**FCT** – (angl. forwarders certificate of transport); špeditersko prevozno potrdilo  
**FIATA** – (angl. international federation of freight forwarders); mednarodno združenje špediterjev  
**FWR** – (angl. fiata warehouse receipt); skladiščno potrdilo  
**GATS** – (angl. general agreement on trade in services); splošni sporazum o trgovini s storitvami  
**GDP** – (angl. good distribution practice); dobra distribucijska praksa  
**ICC** – (angl. international chamber of commerce); mednarodna trgovinska zbornica  
**IMO** – (angl. international maritime organization); mednarodna pomorska organizacija  
**NMFTA** – (angl. national motor freight association inc); mednarodna neprofitna organizacija za tovorni promet  
**NX** – Nippon Express  
**OECD** – (angl. organizations for economic co-operation and development); organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj  
**PEST** – (angl. political, economical, social and technological factors analysis); analiza političnih, ekonomskih, sociološko-kulturnih in tehnoloških dejavnikov  
**QEP** – (angl. qualified envirotainer professional); mednarodni strokovnjak za okolje  
**SWOT** – (angl. strenghts, weaknesses, opportunities and threats analysis); analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti  
**WCO** – (angl. world customs organizations); svetovna carinska organizacija  
**WTO** – (angl. world trade organization); svetovna trgovinska organizacija  
**ZN** – Združeni narodi



## UVOD

Logistika je v današnjem svetu obsežen pojem, s katerim se danes srečujemo vsak dan, saj so potrebe ljudi po prenosu blaga iz ene točke do druge vedno večje. V sodobnem okolju poslovanja se podjetja za nadaljnji obstoj ne srečujejo s problematiko, kako postati internacionalno podjetje, temveč s problematiko, kako odgovoriti in se prilagoditi hitro spreminjajočemu se poslovnemu okolju in gospodarskim ter ekonomskih dejavnikom. Hkrati se morajo hitro odzvati na spremembe na trgu, tako da prevzemajo globalno konkurenčnost in medsebojne odvisnosti današnjih trgov kot izziv trenutnega okolja. Za sodobno logistično podjetje je ključnega pomena analizirati odjemalce, konkurente pa tudi dobavitelje in lastne sposobnosti podjetja. Nenehno je potrebno zbirati informacije o željah in potrebah odjemalcev, da jim lahko nudijo čim boljše storitve.

V zadnjih nekaj letih je logistika postala ključna dejavnost v gospodarstvu, čeprav je v preteklosti veljala za pomembno, neodvisno komponento industrijskega in ekonomskega sveta. Je panoga, sestavljena iz dejavnosti, na katero se vežejo mnoge gospodarske funkcije. Danes akademski kot tudi ekonomski svet priznavata, da je logistika dejavnost, ki jo je potrebno obravnavati kot celoto, ki vključuje različne dejavnosti katere so med seboj tesno povezane. Zavedanje o pomenu logistike za gospodarstvo lahko prinese številne koristi podjetjem in širšemu gospodarstvu (Urbancl, 2010, str. 3).

Nenehno srečevanje podjetij tako z vzponi kot tudi s padci je popolnoma običajen pojav. Ključno pa je, da se podjetje osredotoči na konstantno donosnost, katera pomeni nenehen razvoj podjetja. Podjetje mora dobro poznati svoje poslovne procese in jih nenehno izboljševati, še posebno pa v času nižje gospodarske rasti. Takrat je za podjetje izredno pomembno, da ugotovi, kako delovati bolje kot konkurenčna podjetja. Med konkurenčne prednosti spadajo tako hitrost odzivnosti na povpraševanje, kakovost izvedenih storitev, grajenje dobrih odnosov tako s kupci kot dobavitelji ter nenazadnje znižanje stroškov poslovanja podjetja (Čater, 2011, str. 37).

Glavna naloga strateškega managementa je iskanje, ustvarjanje in obvladovanje strateških uspešnih potencialov podjetja, za katere moramo zagotoviti sredstva. Obstoječi potenciali se odražajo med pridobivanjem izkušenj podjetja v zvezi s trgi, tehnologijami ter družbenimi procesi in strukturami. Glede na konkurenco se odražajo v realiziranem strateškem položaju na trgu. Politika podjetja igra ključno vlogo pri usmerjanju in spodbujanju novih potreb v okolju podjetja. Ko podjetje razišče možnosti za ustvarjanje novih potreb, se le te uresničijo z novo začrtanimi strategijami podjetja. V okviru strateškega managementa gre predvsem za iskanje odgovora na dve ključni vprašanji, in sicer: »Kaj in koliko naj podjetje ustvarja?« ter »Kako naj podjetje ustvarja?« (Duh, 2015, str. 144).

Fokus in pozornost na pravočasno zaznavanje sprememb s strani posloводства igrata ključno vlogo pri samem razvoju podjetja. Prilagajanje na strategije z vidika nevarnosti okolja

omogoča podjetju, da se prilagodi na spremembe, ki jih njegovo poslovno okolje terja. Bistvo samega strateškega managementa je dolgoročno določanje namenov, ciljev in politike podjetja in hkrati ohranjanje razvitih interesov s strani lastnikov. Na to morajo biti pozorni tudi managerji, v kolikor sami niso lastniki podjetij (Čater in drugi, 2011).

Strateški management je proces sklepanja odločitev, katere temeljijo na analizi. Pri analizi gre za raziskovanje, čigar cilj je odkrivanje in ovrednotenje dejavnikov analize ter doseganje odločitev na podlagi le teh. Analiza je ključna za sprejemanje poslovnih odločitev in prilagajanje trgu. Na trgu se dogajajo velike spremembe, kar pomeni tako selitev vse več storitev v digitalni svet, zmanjševanje fizičnih stikov med dobavitelji, podjetji in kupci ter nenazadnje tudi sklepanje strateških partnerstev med podjetji oziroma internacionalizacija le teh. Na te spremembe se morajo podjetja pripraviti in ustrezno odzvati. Skupaj z bliskovitim razvojem trga se pojavljajo tudi novi pristopi k analizi, simulacijski modeli ter kriteriji za ovrednotenje dejavnikov analize. Z vsem temi orodji skušajo podjetja čim boljše prepoznati in upoštevati kritične dejavnike uspešnosti, čim hitreje identificirati potencialne nevarnosti oziroma tveganja ter zaznati in izkoristiti priložnosti – vse to z namenom čim lažjega odločanja pri strateškem načrtovanju (Belak, 1999, str. 21).

Cilji magistrskega dela so bili ugotoviti prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti za podjetje, identifikacija ključnih izzivov ter podajanje ukrepov oziroma predlogov za prihodnje. S pomočjo analiz, izdelanih po podstrukturah, sem ugotovila, kateri procesi so prispevali k uspešnosti podjetja in katere bo potrebno še dopolniti. V poslovnem okolju še vedno obstaja velik potencial, da podjetje postane eno izmed vodilnih podjetij na področju logističnih storitev.

S samo magistrsko nalogo sem želela doseči zastavljen cilj, ki je analiza preteklih in sedanjih podatkov, nanašajočih se na prihodnost podjetja. Pravila strateške usmeritve podjetja ter njihovo zasledovanje so ključna za uspešno poslovanje in obvladovanje izzivov. V sklopu samega magistrskega dela sem si postavila tri temeljna raziskovalna vprašanja, in sicer:

- Raziskovalno vprašanje 1: Kaj so glavne prednosti in slabosti podjetja?
- Raziskovalno vprašanje 2: Kaj so glavne priložnosti in nevarnosti v podjetju?
- Raziskovalno vprašanje 3: Kateri bi morali biti ključni strateški ukrepi podjetja?

Magistrsko delo je sestavljeno iz treh glavnih delov. V prvem delu sem uporabila deduktivni pristop, pri čemer sem kot temeljno metodo raziskovalnega dela uporabila analizo sekundarnih virov in navedla teoretična znanja s področja strateškega managementa, ki so bili povzeti tako iz domače kot tudi tuje literature v obliki člankov, avtorskih del, internetnih objav in znanja, pridobljenega med študijem.

V drugem delu je predstavljeno podjetje Cargo-partner, njegov zgodovinski razvoj ter vizija in poslanstvo podjetja. Sledi empirični del, v katerem je poudarek na analizi širšega in ožjega okolja. Za ocenjevanje širšega zunanjega okolja sem uporabila model analizo politično-



pravnih, ekonomskih, sociološko-kulturnih in tehnoloških dejavnikov (angl. political, economical, social and technological analysis, v nadaljevanju PEST) za ocenjevanje ožjega okolja in analize privlačnosti panoge mi je kot glavo orodje služil Porterjev model petih silnic, hkrati pa mi je bila v pomoč analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (angl. strenghts, weaknesses, opportunities and threats analyis, v nadaljevanju SWOT) za namene izvedbe cilja o ugotovitvi priložnosti, nevarnosti, prednosti in slabosti podjetja. Sekundarne vire sem nadgradila tudi s primarnimi viri, pridobljenimi med pogovori z vodstvom in zaposlenimi v podjetju na različnih segmentih. Prav tako sem se v drugem delu dotaknila oskrbovalnih verig ter vpliv koronavirusne bolezni (angl. coronavirus disease 2019, v nadaljevanju COVID-19) na podjetje Cargo-partner.

V zadnjem, tretjem delu pa so na podlagi ugotovitev in opravljenih analiz naštetih ključni dejavniki ter podani predlogi strategij, ki bodo pomagali podjetju pri usmeritvi v boljšo strateško pozicijo in okrepili dolgoročne konkurenčne prednosti.

## **1 MODEL STRATEŠKEGA MANAGEMENTA**

### **1.1 Opredelitev strateškega managementa**

Začetek in razvoj strateškega managementa segata vse v obdobje po drugi svetovni vojni, ko je skupina profesorjev s harvardske poslovne šole prenesla pojem vojaške strategije v management z opredelitvijo dolgoročnega načrtovanja (Tavčar, 1999). Zgodovino strateškega managementa lahko zasledimo v začetku dvajsetega stoletja, ko so podjetja začela sprejemati formalne procese načrtovanja za izboljšanje svojega poslovanja. Pojem strateški management se ni uporabljal vse do šestdesetih in sedemdesetih let prejšnjega stoletja, ko so znanstveniki in praktiki začeli raziskovati nove pristope k poslovni strategiji.

Ena ključnih osebnosti pri razvoju strateškega managementa je bil Igor Ansoff, katerega delo je poudarjalo pomen usklajevanja virov in zmogljivosti podjetja z njegovimi cilji ter uvedlo več ključnih konceptov, ki se še danes uporabljajo, kot sta »strategija razvoja trga« ter »strategija diverzifikacije«. Druga pomembna oseba pri razvoju strateškega managementa je bil Michael Porter, ki je leta 1985 v svoje delu predstavil koncept konkurenčne prednosti. Porter je trdil, da lahko podjetja pridobijo konkurenčno prednost z zasledovanjem ene od treh generičnih strategij: stroškovnega vodstva, diferenciacije ali osredotočenosti (Duh, 2015).

V šestdesetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so bile omejitve dolgoročnega planiranja bolj vidne, so se številna podjetja odločila, da vpeljejo strateško planiranje, ki se je razvijalo dvofazno. Najprej kot planiranje poslovnih strategij in nato kot planiranje strategij podjetja. Vendar kljub številnim prednostnim, ki jih je prineslo dolgoročno planiranje, so se v podjetjih začele pojavljati negotovosti zaradi neustreznega uresničevanja zastavljenih strategij. Strateško planiranje se je v osemdesetih letih prejšnjega stoletja razvilo

v celovitejši kompleks, in sicer je to strateški management. Strateški management predstavlja pri tem, tako v vsebinskem kot tudi v procesnem pomenu, razširitev strategije planiranja in ne obsega samo odločitvenih procesov znotraj planiranja, temveč tudi usmerjevalne in kontrolne procese (Duh, 2015). Skozi osemdeseta in devetdeseta leta prejšnjega stoletja se je področje strateškega managementa še naprej razvijalo z razvojem novih konceptov in okvirov, ki so podjetjem pomagali pri krmarjenju v vse bolj zapletenem konkurenčnem poslovnem okolju. Eden od pomembnih dogodkov v tem času je bil porast »strateškega načrtovanja« kot formalnega procesa v številnih organizacijah s posebnimi ekipami, odgovornimi za razvoj in razvijanje strateških načrtov. V letih 2000 in 2010 se je področje strateškega managementa še naprej razvijalo z novimi trendi, kot sta »odprta strategija« (pri kateri podjetja v proces razvoja vključujejo širši krog deležnikov) in »inovacija poslovnega modela« (pri kateri podjetja eksperimentirajo z novimi načini ustvarjanja in zajemanja vrednosti) (Parnell, 2013).

Implementacija strategije ter njena kontrola sta del vsakodnevnih procesov v podjetjih, medtem ko samo strateško načrtovanje ni del tega in poteka neodvisno. Je produkt strateškega načrtovanja, ki je razdeljeno na tri faze. V prvi fazi strateškega načrtovanja se predstavijo dolgoročni cilji, ki jih spremlja plan potrebnih akcij in resursov za njihov doseg. Druga faza je implementacija, kateri sledi tretja faza - strateški nadzor in kontrola. Tretja faza torej podjetjem zagotavlja povratne informacije glede realizacije predhodno zastavljenih strategij (Grünig & Kühn, 2011).

Duh (2015) v svojem delu navaja, da bodo vedno bolj negotova prihodnost, stagnirajoči trgi in drastične spremembe (tehnološki napredek, mednarodna konkurenca) podjetja prisilili k usmeritvi v prihodnost ter v okolje. Cilj strateškega planiranja je namreč predvidevanje prihodnjih trendov in dogodkov z namenom, da se kljub upoštevanju kompleksnosti in negotovosti okolja podjetja pravočasno oblikujejo in uresničijo ustrezne strategije in cilje podjetja. V okviru strateškega planiranja ključni trije pojmi (Porter, 1998, str. 62-63):

- Prvi zahteva od podjetja, da ravna s svojimi dejavnostmi tako, kot bi ravnalo z investicijskim portfeljem, pri čemer se je potrebno odločiti, katera tržna področja je potrebno graditi, vzdrževati, izkoriščati ali ukiniti. Ker ima vsaka dejavnost oziroma tržišče drugačne zmožnosti ustvarjanja dobička, naj se sredstva podjetja usmerjajo v področje skladno z njihovimi potencialnimi možnostmi za ustvarjanje dobička.
- Drugi pojem zahteva od podjetja, da natančno ugotovi prihodnji pričakovani dobiček za vsako dejavnost oziroma tržno področje posebej, pri tem pa upošteva stopnjo tržne rasti in položaj ter prilagojenost oziroma sposobnost podjetja na tem področju.
- Tretji ključni pojem, ki pa je bistvenega pomena v strateškem planiranju, je strategija, ki predstavlja pravila igre, s pomočjo katerih bo podjetje dosegalo svoje temeljne cilje. Pri tem je potrebno upoštevati tako položaj gospodarstva in panoge ter tudi lastne cilje, priložnosti, sposobnosti in vire.

Čater in drugi (2011) v svojem delu navajajo, da je glavno vprašanje, ki si ga mora podjetje zastaviti, »Kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja?«. To pomeni, da se v strateškem managementu spoprijemamo z vprašanjem, v kateri panogi ali panogah naj podjetje nastopa. Panogo je možno opredeliti kot vsak trg, na katerem kupci kupujejo podobne, tesno soodvisne proizvode ali storitve, med njimi pa velja visoka križna elastičnost povpraševanja. Osrednji problem, s katerim se sooča strateški management, je odločanje o razvoju portfelja podjetja, saj je izziv podjetja vedno »katera strateška področja bo podjetje imelo v svojem portfelju prihodnosti«, »katera bo po obsegu povečevalo ali pa celo na novo dalo v okvir svoje dejavnosti« ter »katera zadrževalo pri obstoječem obsegu in katera krčilo ali celo opustilo«.

Dubrovski (2001) opredeljuje, da se strateški management ukvarja z usmeritvijo podjetja in njegovim prihodnjim delovanjem, saj se podjetja nenehno srečujejo z izzivi in težavami. Strateški management usklajuje zmožnosti podjetja s potrebami v okolju, ki se kažejo v uvajanju novih izdelkov, širitvi in izpopolnitvi področij in aktivnosti za dosego. Bistvo strateškega managementa je naslednje, in sicer (Pučko, 2006):

- Ugotavljanje bistvenih razvojnih problemov in priložnosti.
- Preverjanje in postavitve novih razvojnih zamisli.
- Sprejemanje odločitev na osnovi dolgoročnega horizonta.
- Zagotavljanje fleksibilnosti pri razvojnih zamislih.
- Zagotavljanje dolgoročne poslovne uspešnosti..
- Izdelava ocen verjetnih poslovnih rezultatov in uspešnosti.
- Sistematično uresničevanje strategij.
- Spremljanje in nadziranje uresničevanja strategij.

Strateško načrtovanje in strateško razmišljanje predstavljata pomemben del pri načrtovanju dejavnosti v podjetju ali organizaciji. Grünig in Kühn (2011) opredeljujeta šest karakteristik strateškega načrtovanja:

- Vpletenost managementa v strateško načrtovanje.
- Sistematičnost procesa strateškega načrtovanja.
- Dolgoročno usmerjanje analiz in smernic, katere so razvite s strateškim načrtovanjem.
- Osredotočenost na potencialne uspehe podjetja v prihodnosti.
- Proces načrtovanja opredeljuje podjetje kot celoto ali po pomembnih delih podjetja.
- Prispevanje k dolgoročnim dosežkom ciljev in vrednost podjetja mora biti cilj celotnega strateškega načrtovanja.

Zgoraj omenjene lastnosti predstavljajo osnovno povezavo med procesom strateškega načrtovanja z managementom, dolgoročno uspešnostjo ter samo prihodnostjo podjetja. Strateški managementi je torej orodje, s katerim si pomagamo za planiranje oziroma načrtovanje prihodnosti podjetja v skladu z našimi željami. Aktivnosti s področij načrtovanja, kalkulacije, trženja, poročanja in kontroliranja se povežejo v širši kontekst, pri

čemer se hkrati upošteva zunanje okolje, notranje organizacijske sposobnosti in celovito umeritev v cilj poslovanja (Umek, 2004).

Napuk (1993, str. 3) v svojem delu navaja več razlogov za strateško poslovanje, eden izmed njih pa je obsežnost hitro spreminjajočega okolja. Odzivanje na spremembe v okolju z reakcijami je zato zmeraj težje, v interesu podjetja pa je pravočasno predvideti in prehiteti spremembe. Negotovost, katero povzročajo spremembe, je najlažje obvladljiva z načrtovanim poslovanjem.

Osrednja naloga strateškega ali usmeritvenega managementa je iskanje, ustvarjanje in obvladovanje strateških uspešnostnih potencialov podjetja, za katere moramo zagotoviti resurse. Obstoječi uspešni potenciali se odražajo v teku časa, pridobljene izkušnje podjetja v zvezi s trgi, tehnologijami ter družbenimi procesi in strukturami. Strateški management je proces, s katerim upravljamo smotre, strategijo implementacijo strategije. Strateški management vsebuje strategijo kot tudi strateško načrtovanje –je način, s katerim strategija postane gonilna sila organizacije. Danes ostaja strateški management bistvena disciplina za vsako organizacijo, ki želi doseči dolgoročni uspeh. Z razvojem jasne in skladne strategije lahko organizacije uskladijo svoje vire zmogljivosti s svojimi cilji ter krmarijo v kompleksnem in nenehno spreminjajočem se poslovnem okolju (Duh, 2015).

## 1.2 Modeli strateškega managementa

Strateški management se v podjetjih uporablja za povezovanje namer s svojimi okolji, saj ta identificira priložnosti in nevarnosti v okolju, razvija strategije, s katerimi je moč izkoristiti priložnosti in čimbolj zmanjšati nevarnosti ter omogoča razvijanje, izvajanje in vrednotenje strategij. To balansiranje, lovljenje ravnotežja, med poslanstvom organizacije in okoljem oziroma tistim, kar bo okolje dovolilo in spodbudilo, da organizacija naredi, pa gre skozi načrtovanje, izvedbo in navsezadnje kontrolo in evalvacijo izvedbe. Strateško načrtovanje ni formalna ali tehnokratska aktivnost, temveč kreativna, dinamična in upravljavska funkcija vsake organizacije (Gole Ašanin, 1998).

V sami zgodovini razvoja managementa je bilo razvitih in uporabljenih veliko modelov. Razvoj novih modelih je potekal po manjših korakih, vsak naslednji korak pa je pomenil nadgradnjo prejšnjega modela. Med najbolj razvite modele sodijo (Duh & Kajzer, 2002, str. 159–213).

- Evropski modeli managementa: Sanktgallenski model integralnega managementa, Zürški model integralnega managementa in model strateškega managementa po Hinterhuberju.
- Ameriški modeli managementa: model strateškega managementa po Hax in Majfun, model strateškega managementa po Hungerju in Wheelnu in model strateškega managementa po Pearcu in Robinsonu.

- Slovenski modeli managementa: kraljev model interesnega vodenja politike podjetja, Mariborski model integralnega managementa in model strateškega managementa po Pučku.

Podjetja se morajo odločati o mnogih zadevah, sem pa štejemo odločanje glede priložnosti, katere se pojavljajo v okolju podjetja, upravljanje z razpoložljivimi sredstvi podjetja, hkrati pa upoštevajo osebne vrednote, etični kodeks ter svoj pravni okvir. Vse to je del strateškega managementa. Nujno je, da imajo podjetja vizijo za prihodnost ter občutek za delo, v svoji panogi (Dobson, Starkey & Richards, 2004, str.7).

Za obvladovanje hitre stopnje rasti je pomemben cikel planiranja, ki se pojavlja v zunanjem okolju podjetja. Za preprečitev nenadnih strateških presenečenj ter morebitnih groženj morajo biti strateške odločitve dobro umeščene izven cikla planiranja. Nepredvidljivost okolja ter težko razumevanje delovanja okolja pogosto ustvari strateški management neprijeten. Poleg tega lahko vsaka novost oziroma sprememba v podjetjih povzroči neželene pritiske oziroma notranji odpor, ter zahteva dodatne stroške. Vseeno pa ima strateški management velik potencial (Aaker, 2005, str. 16):

- Pospešuje razmislek o strateških odločitvah.
- Podpira strateško analizo in odločanje.
- Zagotavlja strateški management in kontrolo.
- Zagotavlja horizontalno in vertikalno komuniciranje in usklajevanje sistemov.
- Pomaga podjetju pri soočanju s spremembami.

Koncepti strateškega planiranja ter mišljenje so ključni dejavniki pri strateškem managementu. Planiranje je analitično, saj iz danih informacij dobimo podatke, ki jih kasneje analiziramo in nas vodi vse do strateškega mišljenja. Razumevanje strateškega položaja organizacije ter izvajanje strateških odločitev in upravljanje strategij so ključni elementi strateškega managementa in igrajo ključno vlogo, vezano na prihodnost podjetja (Johnson, Scholes & Whittington, 2008, str. 12).

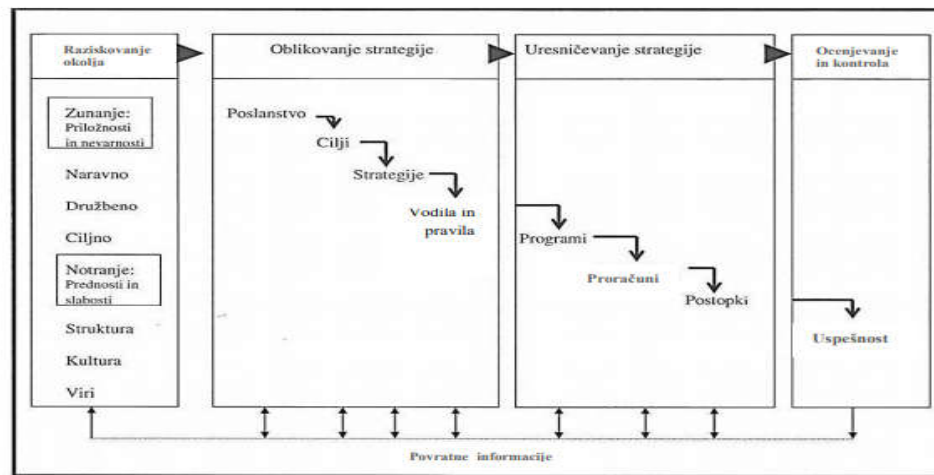
V praksi je bilo razvito veliko modelov strateškega managementa. V spodnjih dveh poglavjih je podrobneje opisan model strateškega managementa po Hunger in Wheelen ter model strateškega managementa po Pučko.

### 1.2.1 Model strateškega managementa po Hunger in Wheelen

Hunger in Wheelen (2012, str. 53) v svojem delu navajata, da strateški management obsega paleto managerskih odločitev in ukrepov, ki odločajo o dolgoročni uspešnosti podjetja. V to spadajo: raziskovanje tako notranjega kot tudi zunanjega okolja, oblikovanje strategij in njihovo uresničevanje ter ocenjevanje in kontrola. Področje strateškega managementa torej poudarja spremljanje in ocenjevanje zunanjih priložnosti in nevarnosti v navezi prednosti in

slabosti podjetja. Na sliki 1 je razvidno, da je po besedah avtorja strateški management sestavljen iz štirih osnovnih elementov, ki so naštetih zgoraj.

*Slika 1: Model strateškega managementa po Hunger in Wheelen*



*Prerejeno po Hunger & Wheelen (2010, str. 63).*

Slika 1 nam prikazuje, kako so vsi deli med seboj povezani in opredeljujejo posamezne dele ter služijo kot model, ki je racionalen in predpisan. Gre namreč za model planiranja, ki predstavlja, kaj naj bi podjetje storilo v procesu strateškega managementa in ne kaj bo posamezno podjetje dejansko storilo. Ta racionalni model predpostavlja, da bo s povečano okoljsko negotovostjo podjetje, ki več časa posveča analizi spreminjajočih se okoliščin, v katerih deluje, delovalo bolje kot podjetje, ki tega ne bo storilo (Hunger & Wheelen, 2010, str. 63):

- **Raziskovanje okolja:** prvi korak je izvedba temeljite analize notranjega in zunanega okolja. Ta vključuje ocenjevanje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti organizacije ter analizo širših gospodarskih, političnih, družbenih in tehnoloških trendov, ki lahko vplivajo na organizacijo.
- **Oblikovanje strategije:** na podlagi analize lahko organizacija razvije jasno in skladno strategijo, ki usklajuje njene vire zmogljivosti. Ta lahko vključuje izbiro med različnimi strateškimi možnostmi, kot so stroškovno vodstvo, diferenciacija in osredotočenost.
- **Uresničevanje strategije:** ko je strategija oblikovana, jo mora organizacija učinkovito izvajati. To lahko vključuje spremembe v organizacijski strukturi, procesih in kulturi ter v zagotavljanju, da je strategija jasno posredovana vsem zainteresiranim stranem.
- **Ocenjevanje in kontrola:** organizacija mora spremljati in ovrednotiti učinkovitost svoje strategije ter po potrebi izvesti prilagoditve. Te lahko vključujejo nastavev meritev uspešnosti, izvajanje rednih pregledov in spreminjanje strategije na podlagi povratnih informacij in rezultatov.

Na splošno je okvir strateškega managementa po Hunger in Wheelen (2011) celovit pristop, ki lahko pomaga organizacijam pri doseganju ciljev s skrbno analizo notranjega in zunanega okolja, razvojem učinkovitih strategij in njihovim izvajanjem. Strateško upravljanje je do sedaj razvijalo točke, ko je njegova primarna dejavnost pomagati organizaciji pri uspešnem delovanju v dinamičnem in kompleksnem okolju. Je orodje za spodbujanje organizacijskih sprememb, pri čemer se od managerjev na vseh ravneh pričakuje, da nenehno analizirajo spreminjajoče se okolje, da bi ustvarili ali spremenili strateške načrte skozi celotno leto.

### 1.2.2 Model strateškega managementa po Pučko

Model strateškega managementa ponuja možen logičen prijem pri raziskovanju in izvajanju samega procesa. Proces strateškega managementa v podjetjih se razčlenjuje v tri glavne faze, ki so predstavljene na sliki 2 (Pučko, 2003, str. 115):

- Izdelava planskih predpostavk.
- Strateško planiranje.
- Uresničevanje strategij in kontrola uresničevanja strategij.

Slika 2: Model strateškega managementa po Pučko

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja	Celovito ocenjevanje podjetja:	Postavljanje planskih ciljev	Razvijanje strategij:	Ocenjevanje strategij	Taktično planiranje
Analiza poslovanja	prednosti in slabosti	in	celovitih	in	programiranje predračunavanje
Vizija in poslanstvo	priložnosti in nevarnosti	ugotavljanje planske vrzeli	poslovnih funkcijskih	Izbira	kadrovanje usmerjanje Kontrola

Vir: Pučko (2003, str. 115).

Prva faza strateškega planiranja vključuje oblikovanje planskih predpostavk in je razdeljena na tri različne podfaze. V prvi fazi je poudarek na ocenjevanju okolja in prepoznavanju ožjih dejavnikov, ki vplivajo na podjetje. V širšem okolju podjetja identificiramo ključne razvoje, ki bodo vplivali na prihodnost podjetja, katerim pa kasneje sledi še ocena ožjega okolja. Pri oceni ožjega okolja podjetja gre za oceno privlačnosti panoge ter analizo prodajnega trga.

Prvi podfazi sledi analiza poslovanja podjetij. Namen analize je izboljšava uspešnosti poslovanja podjetja in ustvarjanje ustreznega pregleda analiz. Na koncu sledi še zadnja, tretja podfaza, v kateri se opredelijo vizije in poslanstva podjetij.

Vizija je opis prihodnosti podjetja in vključuje njegovo kulturo in dejavnost iz katere izhaja. Zasnovana je na temeljnih želene prihodnosti, ki je predana akterjem znotraj organizacije in tistim v njenem zunanjem okolju. Običajno si jo prvi zamišlja direktor podjetja. Za začetek

oblikovanja se pogosto pojavi potreba po inovativnih strategijah, ki vodijo do oblikovanja vizije, katere pomemben del je podjetniška percepcija, sprejemanje premišljenega tveganja, reševanja problemov, uporaba notranje kontrole ter integriteta in zanesljivost osebnosti. Vizija je ključna za usmerjanje podjetja in ustvarjanje celotne slike prihodnosti, kateri naj bi sledili vsi zaposleni (Jaklič, Hočevnar & Zagoršek, 2003).

Poslanstvo je namen, filozofija in prepričanje poslovnih načel ter področij, ki organizaciji opredeljuje, kako naj se obnaša in kaj naj zasleduje, saj je za razliko od vizije poslanstvo dinamičen koncept, ki določa smer gibanja in obnašanja podjetja v prihodnosti. Osredotoča se na izdelke, s katerimi se podjetje ukvarja oziroma na trge, kjer je prisotno. Hkrati predstavlja dolgoročne namene, ki jih podjetje zasleduje in bo zasledovalo v prihodnosti. Poslanstvo se nanaša na strateška poslovna področja, konkurenco in odnose, ki jih bo podjetje razvijalo s svojimi udeleženci, vzporedno z organizacijo kulture, ki jo bo uveljavljalo (Pučko, 2009, str. 20).

Po prvem delu oziroma fazi je na vrsti proces strateškega planiranja, ta pa je sestavljen iz dveh podfaz. V sklopu prve faze se išče poslovne razvojne probleme podjetja, obenem pa se naredi tudi analizo prednosti in slabosti podjetja v danem trenutku, druga faza pa predstavlja izdelavo samih strateških planov. Ti dve fazi skupaj tvorita proces, katerega imenujemo SWOT analiza.

Tudi faza strateških planov je sestavljena iz več podfaz. V prvi fazi se postavi strateške planske cilje ter opredeli morebitne vrzeli, ki bi lahko stale na poti k doseženim planskim ciljem. V sklopu druge faze se razvije oziroma določi strategije za doseg ciljev iz poslovne in funkcijske strategije. Strategije se v tretji fazi oceni, v četrti pa se izbere najprimernejšo ter izdelata strateški plan (Pučko, 2003, str. 12-16).

Po izdelavi strategij sledi zadnja faza, to je sama uresničitev le teh, pri tem pa je nujno potrebna kontrola oziroma nadzor, skupaj pa to tvori zadnjo fazo, fazo uresničevanja in kontrole strategij. Uresničevanje se začne s samim planiranjem, nadaljuje pa s programiranjem, preračunavanjem, kadrovanjem in nenazadnje tudi usmerjanjem. Po koncu faze uresničevanja sledi še ovrednotenje oziroma kontrola uresničevanja strateških ciljev in izbranih strategij za doseganje le teh. Cilj faze kontrole je namreč zgodnje odkrivanje napak, katere nastajajo v podjetju. Le kontrola omogoča uresničevanje strateških planov, obenem pa s pomočjo kontrole lahko zaznamo slabe oziroma nepopolne plane, katere je potrebno dodelati oziroma spremeniti (Pučko, 2003, str. 115-134).

### **1.3 Prijemi za strateško analizo podjetja in vrste strateških analiz**

Analiza poslovnega okolja prikazuje dejavnike mikro in makro okolja podjetja. Poznavanje celotnega okolja prispeva, da podjetje razume trenutno stanje na trgu, saj se na podlagi teh podatkov odloča o nadaljnjih korakih, ki pripomorejo k izboljšanju samih storitev in delovanja.



Poslovno okolje se členi na mikro okolje in makro okolje, ki tvorita zunanje okolje ter na notranje okolje. Mikro okolje neposredno vpliva na delovanje organizacije (v njem delujejo npr. dobavitelji, kupci, posredniki). Okolje je specifično, odvisno od dejavnosti podjetja. Mnogo širši in bolj posredni pa so vplivi makro okolja na organizacijo. Razlikujemo ekonomsko, politično, socialno in kulturno, demografsko, tehnološko in informacijsko makro okolje. Notranjo dejavnost organizacije pa določajo njena dejavnost, funkcije, pravna oblika in velikost. Notranje in zunanje okolje sta med seboj povezana in vplivata drug na drugega (Knez-Riedl, 2010, str. 6).

Poslovno okolje se zelo hitro spreminja, zato analiza poslovnega okolja predstavlja nenehen proces in ne le periodično razporejena posamična pisanja strateških dokumentov. Nujno potrebno je nenehno zaznavanje in vrednotenje vplivov zunanjega okolja na podjetje ter sama analiza podjetja oziroma strateška analiza. S SWOT analizo se poveže analizo zunanjega okolja ter analizo notranjega okolja, s pomočjo zadnje pa se poišče prednosti in slabosti podjetja ter jih sooči s priložnostmi in nevarnostmi iz zunanjega okolja (Jaklič, 2009, str. 296).

### 1.3.1 PEST analiza

V izogib morebitnim strateškim presenečenjem je za uspešno oblikovanje strategije nujno potrebno zgodnje identificiranje priložnosti in nevarnosti ter prepoznavanje širšega zunanjega okolja podjetja. Zavedanje in razumevanje sprememb ter izkoriščanje priložnosti in hkrati zmanjševanje tveganja morebitnih neugodnih vplivov na poslovanje, omogočajo podjetju ohranjanje konkurenčne prednosti uspeha na dolg rok (Hunger & Wheelen, 1996).

PEST analiza je eno izmed najbolj priljubljenih orodij, ki se uporablja pri poslovni analizi širšega okolja podjetja. Obsega vse okoliščine, v katerih se lahko znajdejo posameznik, izdelek ali organizacija, in vse, kar lahko pomaga pri sprejemanju odločitev in razumevanju njegovega trenutnega ali prihodnjega položaja na trgu (Hočevar & Jaklič, 1999). Opisuje okvir makroekonomskih dejavnikov, ki se uporabljajo pri analiziranju okolja, za katero še lahko iz kratice PEST razberemo, da gre za proučitev štirih dejavnikov (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003). V tabeli 1 povzemam dejavnike PEST analize.

*Tabela 1: Dejavniki analize PEST*

<b>Politično-pravni dejavniki</b>	<b>Ekonomski dejavniki</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zakonodaja za varovanje konkurence.</li> <li>• Zakoni in standardi zaščite okolja.</li> <li>• Davčna politika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibanje makroekonomskih dejavnikov (BDP, cene, zaposlenost).</li> <li>• Poslovni cikli.</li> <li>• Obrestne mere.</li> </ul>

se nadaljuje

Tabela 1: Dejavniki analize pest (nad.)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delovna zakonodaja.</li> <li>• Politična stabilnost.</li> <li>• Pritisk na mednarodnih trgih</li> <li>• Zunanjetrgovinska regulativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponudba denarja</li> <li>• Inflacija.</li> <li>• Nezaposlenost.</li> <li>• Dohodek prebivalstva.</li> <li>• Stroški energije in njena dostojnost.</li> <li>• Tečajnice relevantnih tujih valut.</li> </ul>
<b>Sociološko-kulturni dejavniki</b>	<b>Tehnološki dejavniki</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Populacija gibanja (demografija).</li> <li>• Delitev dohodka.</li> <li>• Družbena mobilnost.</li> <li>• Spremembe v življenjskem slogu.</li> <li>• Odnos do dela in prostega časa (družbene vrednote).</li> <li>• Potrošništvo.</li> <li>• Izobraženost populacije.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raziskovalno–razvojna politika.</li> <li>• Odnos vlade in gospodarstva do tehnologije.</li> <li>• Nova odkritja.</li> <li>• Hitrost prenosa tehnologije.</li> <li>• Hitrost zastarevanja tehnologije.</li> </ul>

Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič (2003).

Analiza PEST je pomembna zlasti zaradi naslednjih ključnih razlogov (Pučko, 2008):

- Koristna je pri ugotavljanju poslovnih in osebnih priložnosti in daje napredno opozorilo o pomembnih grožnjah oz. Nevarnostih.
- Razkriva smer sprememb v poslovnem okolju, kar pomaga oblikovati dejanja tako, da se dela s spremembami in ne zoper njih.
- S pomočjo analize lahko preprečimo zagon projektov, ki bodo najverjetneje neuspešni, saj nanje ni mogoče vplivati.
- Pomaga pri obvladovanju predpostavk, izbiri nove države, regije ali trga, saj pomaga razviti objektivni pogled na novo okolje.

Uspešna izvedba PEST analize je odvisna od jasnosti pri identifikaciji našega področja analize in ustrezne opredelitve zunanjih dejavnikov, ki so relevantni za to področje. Pomembno je torej, da se osredotočimo na tiste dejavnike, ki imajo največji vpliv na okolje podjetja ter na podjetje samo (Bregar, 2007, str. 66).

PEST analiza se lahko s strani managerjev uporablja v celotni organizaciji, lahko pa uporabi le za določen izdelek oz. storitev, investicijo ali poslovno enoto. Pri sami analizi se lahko pojavi težava zaradi kazalnikov, ki se neprestano spreminjajo. Zaradi tega je organizacija prisiljena neprestano spremljati njeno zunanje okolje in se znati prilagoditi posameznim spremembam to pa je ključno za ohranjanje uspešnega delovanja podjetja. Sama analiza

podjetju namreč omogoči, da izbere dejavnike, ki so ključni za strateški načrt in poslovni model (Pevcin & Bogilović, 2017, str. 40).

Da se izkoristi vse potenciale analize, jo je v podjetjih potrebno redno uporabljati, da se omogoči prepoznavanje novih trendov v panogi. V tabeli 2 Bristoll in Newton (2013) navajata prednosti in slabosti analize PEST.

*Tabela 2: Prednosti in slabosti analize PEST*

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omogoča enostaven okvir za analizo okolja podjetja.</li> <li>• Vključuje medfunkcionalna znanja in izkušnje.</li> <li>• Pomaga zmanjšati vpliv in učinke morebitnih nevarnosti za podjetje.</li> <li>• Spodbuja razvoj strateškega razmišljanja v podjetju.</li> <li>• Omogoča, da ocenimo posledico vstopa na nove trge na nacionalni in svetovni ravni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postopek je potrebno redno izvajati, da je učinkovit.</li> <li>• Uporabniki lahko preveč poenostavijo informacijo.</li> <li>• Dostop uporabnikov do kakovostnih informacij je pogosto omejen zaradi stroškov in časa, ki je potreben za zbiranje podatkov.</li> </ul>

*Vir: Bristoll & Newton (2013).*

### 1.3.2 Porterjeva analiza petih silnic

Porter (1979) je model petih silnic razvil leta 1979 in še danes velja za eno izmed najprimernejših analitičnih modelov za analiziranje konkurenčnosti podjetja. Za analizo ožjega zunanjega okolja podjetja uvrščamo Porterjevo analizo panoge.

Wheelen in Hunger (2010) navajata v svojem delu, da mora podjetje zanimati intenzivnost konkuriranja znotraj njegove panoge. Vsako podjetje mora preučiti in tudi oceniti pomembnost vsake od temeljnih konkurenčnih sil za uspeh podjetja. Čim močnejše so te sile, manj možnosti ima podjetje, da dviguje cene in dosega visoke dobičke.

Med okolje delovanja podjetja spadajo deli okolja, kateri na samo podjetje običajno vplivajo neposredneje in na krajši rok. Ti deli so (Jaklič, 2005):

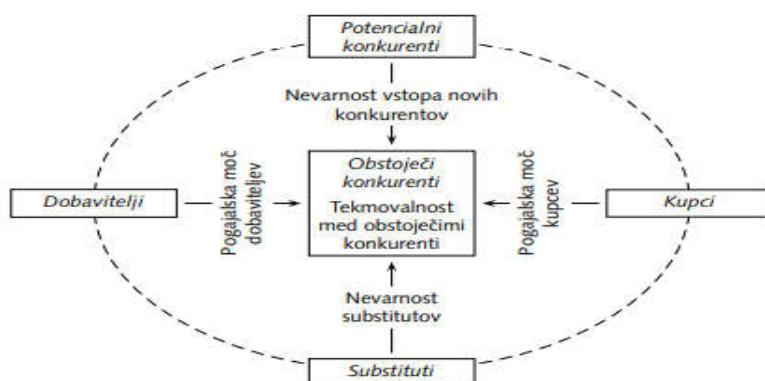
- Okolje v panogi podjetja, kamor spadajo konkurenti, kupci, dobavitelji, substituti in poslovni partnerji.
- Vzorci obnašanja, kamor štejemo kulturo dela na črno znotraj panoge ter kulturo obnašanja med podjetji ter zaupanje med njimi.
- Mikroekonomska in makroekonomska državna politika, katera vpliva na delovanje podjetij.

- Skupine, katere niso zajete v ostale dele okolja, sem pa štejemo na primer posojilodajalce (običajno banke), interesna združenja.

Ožje okolje podjetja je tesno povezano s panogo, v kateri podjetje deluje. Panoga v strateškem smislu predstavlja tudi prodajni trg konkurentov v panogi. Zato je pomembno oceniti privlačnost panoge, v kateri podjetje deluje in hkrati analizirati tudi sam prodajni trg (Pučko, 2003, str. 119).

V okviru proučevanja ožjega delovnega zunanjskega okolja podjetja je potrebno preučiti panogo, v kateri je podjetje, predvsem pa izdelati analizo privlačnosti panoge (Duh, 2015, str. 212). Bistvo modela je identifikacija ključnih strukturnih lastnosti panoge, te pa vplivajo na moč konkurenčnih sil in s tem tudi na donosnost podjetja ali panoge kot celote. Namen je poiskati položaj v panogi, iz katerega se lahko podjetje najbolje brani pred konkurenčnimi silami in na katere hkrati lahko tudi vpliva (Ješovnik & Tibljaš, 2004). Slika 3 nam prikazuje prepletenost elementov Porterjeve analize petih silnic.

Slika 3: Porterjeva analiza petih silnic



Vir: Duh (2015, str. 212.)

**Vstopanje novih konkurentov v panogo.** Prva silnica, ki se jo uporabi pri analizi panoge, torej vstop novih konkurentov v panogo, se osredotoča na potencialno nevarnost vstopa novih podjetij. Pomembna točka pri ocenjevanju privlačnosti panoge so vstopne ovire, ki omejujejo možnosti vstopa novih konkurentov. Podjetja, ki so že prisotna v panogi, lahko oblikujejo določene zahteve, katere pa lahko postavi tudi panoga sama s svojimi značilnostmi. Vstop novih konkurentov je odvisen tudi od drugih ovir, kot so zakonodajno-administrativne, strateške in strukturne ter povračilnih ukrepov s strani obstoječih podjetij v panogi. Višje so vstopne ovire, težje je novim konkurentom vstopiti v panogo, kar pomeni da obstoječa podjetja delujejo bolj neodvisno, saj je borba za tržni delež manjša. Nova podjetja obstoječim povečujejo stopnjo konkurenčnosti in preko boja za kupce pritiskajo na zniževanje cen ter zviševanje stroškov in s tem zmanjšujejo privlačnost panoge. Po Porter (1998, str. 7–13) obstaja sedem temeljnih virov vstopnih ovir:

- **Ekonomije obsega:** predstavljajo situacijo, ko se ob povečanju celotnega obsega proizvodnje njeni stroški zmanjšujejo. To pomeni, da večje količine proizvodov vodijo do nižjih stroškov na enoto. Ekonomije obsega vstop v panogo ovirajo na način, da prisilijo konkurenco, da ta takoj začne s proizvodnjo v velikem obsegu, kar pa predstavlja visoko finančno in logistično oviro za nove konkurente.
- **Diferenciacija izdelkov:** podjetja, ki so že uveljavljena v panogi, se pogosto identificirajo na podlagi njihove blagovne znamke in imajo zveste kupce. Kupčeva lojalnost je posledica preteklega oglaševanja podjetja, njihove kakovosti in inovacij. S tem, ko podjetja ponujajo edinstvene storitve ali izdelke, ustvarjajo vstopno oviro za nove konkurente. Tako diferenciacija ustvarja oviro, kjer morajo vstopajoči akterji premagati visoke stroške premagovanja obstoječe zvestobe kupcev.
- **Kapitalske zahteve:** za doseganje konkurenčnosti podjetja velikokrat potrebujejo velike investicije, katere lahko ustvarijo novo vstopno oviro za konkurente, saj zahtevajo kapital za tvegane ali nepovratne stroške oglaševanja, razvoj in raziskave. Tudi, če je kapital dostopen na kapitalskem trgu, vstop v panogo predstavlja tvegano uporabo, saj se vstopniki lahko soočajo z višjimi zavarovalnimi premijami.
- **Stroški zamenjave dobavitelja:** so stroški s katerimi se soočajo kupci, če želijo zamenjati trenutnega dobavitelja svojih izdelkov ali storitev. Visoki stroški prehoda predstavljajo oviro za vstop novih konkurentov na trg, saj morajo le ti ponuditi pomembne izboljšave v stroškovnem, učinkovitostnem in kakovostnem pomenu.
- **Dostop do distribucijskih kanalov:** potreba po varni distribuciji pogosto predstavlja pomembno vstopno oviro. Uveljavljeni kanali distribucije imajo stabilne odnose z obstoječimi dobavitelji, kar pomeni, da so manj pripravljeni sprejeti novega konkurenta. Vstopajoči akterji morajo pridobiti zaupanje s strani distribucije, da sprejmejo njihove izdelke ali storitve.
- **Stroškovne slabosti, neodvisne od ekonomije obsega:** uveljavljeni konkurenti imajo lahko stroškovno prednost, ki je težje dosegljiva za vstopnike, saj si je ne morejo privoščiti ali posnemati, ne glede na njihovo velikost in dosežene ekonomije obsega (lastna tehnologija, ugoden dostop do surovin, lokacija, vladne subvencije, krivulja učenja).
- **Vladne politike:** licenciranje in omejitve dostopa do surovin so dejavniki vlade, ki lahko omeji ali popolnoma prepreči vstop v panogo. Bolj prikrite vladne omejitve vstopa v panogo se nanašajo na standarde onesnaževanja okolja, varnosti izdelkov in učinkovitosti predpisov.

**Rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi.** Porter (1980) opredeljuje konkurenco kot proces, ki zahteva uspešnosti poslovnih strategij. Poudarja, da tekmovalnost med podjetji nastane, ko eno ali več podjetij čuti pritisk in vidi priložnost za izboljšanje lastnega položaja na trgu. Stopnja intenzivnosti konkurence je odvisna predvsem od tržnih pogojev ter pogojev s strani povpraševanja, stroškov, oblike konkurence ter vstopnih in izstopnih ovir. Čim večje so izstopne ovire, tem težji je položaj podjetij znotraj panoge, s tem pa se morajo podjetja še bolj boriti za svoj obstoj. Poleg tega se stopnja konkurence v panogi lahko določuje tudi s

faktorji kot so: število in enakovrednost konkurentov, diverzifikacije/struktura konkurentov in stopnja diferenciacije proizvodov (stopnja rasti in strateški pomen panoge; struktura stroškov in način povečanja zmogljivosti ter kompleksnost informacij).

**Nevarnost zamenjave proizvodov.** Substituti ali nadomestni proizvodi igrajo pomembno vlogo pri dobičkonosnosti panoge, saj omejujejo zmožnosti dviga cen izdelkov ali storitev. Substituti lahko z vidika zadovoljevanja potrošnikovih potreb opravljajo iste funkcije in nadomestijo prvotne proizvode. Odvisno od stroškov ali verjetnosti, da bodo kupci prešli k substitutom, prisotnost le-teh lahko omeji potencial dobička posamezne panoge in s tem zmanjša njeno privlačnost (Porter, 1998, str. 23). Enostavneje ko je izdelek ali storitev nadomestiti in neposredno zadovoljiti sorodno potrebo kupca, večja je nevarnost za podjetje, saj se zaradi cene kupec lahko odloči za drugi substitut. S tem je omejena sama donosnost panoge. Če izdelki v panogi nimajo substitutov oz. jih je tako malo, da jim ne predstavljajo resne grožnje, ima podjetje možnost povečati svoje cene in s tem tudi svoj dobiček (Močnik, 2005, str. 40).

**Pogajalska moč dobaviteljev.** Dobavitelji imajo pomemben vpliv na dejavnost panoge z grožnjami dvigovanja cen ali zniževanja kakovosti izdelkov oziroma storitev. Porter (1979, str. 140-141) v svojem delu navaja, da je skupina dobaviteljev močna, v kolikor nanje lahko apliciramo naslednje:

- Sestavlja jo manjše število podjetij in je bolj koncentrirana od panoge, v kateri prodajajo svoje izdelke. Večji vpliv na ceno, kakovost in pogoje nakupa imajo dobavitelji ko so kupci bolj fragmentirani.
- Panoga dobavitelju ni pomemben kupec. Če je dobavitelj prisoten v različnih panogah, kjer mu nobena izmed panog ne predstavlja pomembnega deleža, večjo pogajalsko moč bo imel dobavitelj.
- V panogi substituti niso prisotni. Moč dobavitelj se preverja na podlagi potreb po tekmovanju. Če substituti niso prisotni, so kupci prisiljeni izbirati med obstoječimi dobavitelji v panogi
- Grožnja po vertikalni integraciji naprej.

Tako dobavitelji kot kupci imajo določeno potencialno moč za doseganje lastnih ciljev. Za dobavitelje velja, da imajo veliko moč, ko lahko brez (večjih) posledic za svoj obstoj spreminjajo bodisi cene, bodisi kvaliteto produktov, kar za dobavitelje praviloma pomeni večje dobičke. Te spremembe lahko močno vplivajo na dobičke podjetij, saj se lahko zgodi, da podjetja teh spremenjenih pogojev ne uspejo prevaliti na končne odjemalce oziroma kupce, kar pa pomeni odtegotvanje dobičkov podjetij ter znižanje dobičkonosnosti panoge, v kateri se podjetja nahajajo (Jaklič, 2009, str. 282).

**Pogajalska moč kupcev.** Kupci vplivajo na konkurenčnost panoge z zniževanjem cen, zahtevo po dvigu in kakovosti storitev ter medsebojnim tekmovanjem (Prašnikar & Debeljak 1998, str. 326). Kupci, ki so cenovno občutljivi, izražajo svojo moč oziroma vpliv z

zahtevami po nižjih cenah oziroma višji kakoviteti produktov, kar vodi v zvišanje same konkurenčnosti med podjetji znotraj panoge, obenem pa se donosnost v panogi znižuje, s tem pa tudi privlačnost za vstop novih podjetij v panogo.

Kupčeva občutljivost na cene je odvisna od več dejavnikov, kot so velikost dobička, pomembnost njihovih proizvodov ter stopnja diferenciacije ter standardizacije. Na pogajalsko moč pa vpliva tudi relativno število kupcev, njihova informiranost, obsegi nakupov ter razpoložljive alternativne možnosti izdelkov ali storitev in z njimi povezanih stroškov, ki bi nastali ob kupčevi vertikalni integraciji nazaj. To pomeni, da so kupci kot pogajalci močnejši, če so številčnejši in hkrati dobro informirani glede trenutne situacije na trgu (Nickols, 2012).

Kupci z izrabljanjem potencialne moči z namenom nižanja cen, povečanja kakovosti in pridobivanja dodatnih storitev dosegajo lastne cilje. To se ne odraža le v donosnost panoge ter privlačnost za vstop novih podjetij v panogo, temveč tudi borbo med podjetji za pridobivanje novih poslovnih priložnosti znotraj panoge. Jaklič (2005, str. 328) navaja nekaj primerov, kjer imajo kupci veliko pogajalsko moč:

- Visok kupčev delež v prodaji podjetja.
- Večja izbira možnih dobaviteljev.
- Možnost vertikalne integracije nazaj.
- Nižji stroški zamenjave dobavitelja.
- Pozornost kupcev na nakupne cene v prid povečanja njihovega dobička.
- Dobra informiranost kupcev glede tržnih cen, povpraševanja in stroškov dobavitelja.

Močna konkurenčna sila predstavlja nevarnost za podjetje, saj zmanjšuje dobičke, medtem ko jih šibka konkurenca veča. Naloga managerjev je v teh primerih ugotavljanje sprememb petih konkurenčnih sil, kot so vstop novih dobaviteljev v panogo, pogajalska moč kupcev in dobaviteljev, nevarnosti zamenjave proizvodov ter rivalstvo med obstoječimi akterji v panogi, ki vplivajo na priložnosti in nevarnosti v podjetju. Na podlagi ugotovljenih sprememb podjetje izbira ustrezno strategijo, katera sledi spremembam v zunanjem okolju podjetja in se jim prilagaja, saj na tak način izkorišča svoje prednosti za povečanje dobička (Močnik, 2005, str. 34-35).

### 1.3.3 SWOT analiza

SWOT analiza je ena izmed najuporabnejših metod za ugotavljanje konkurenčne prednosti podjetja. Številni avtorji jo opredeljujejo različno, vendar so vsi enotni, da gre za analizo prednosti in slabosti podjetja glede na konkurenco ter za ugotavljanje priložnosti in nevarnosti v okolju. S svojo enostavno strukturo omogoča vrednotenje strateškega položaja podjetja (Pickton & Wright, 1998).

Zametki elementov SWOT analize segajo v leto 1957, ko jih je prvič v svojem delu opisal Selznick, dokončno pa se je razvila v šestdesetih letih na harvardski poslovni šoli ob uporabi skupaj s študijo primerov pri izobraževanju več tisoč študentov. Severnoameriške svetovalne agencije s področja strateškega svetovanja so z elementi SWOT analize naredile inštrument, ki se je uporabljal pri strateškem planiranju. Temeljlil je na stabilnosti okolja, ki je poudarjal, da lahko inteligentni in usposobljeni managerji z uporabo svojih analitičnih sposobnosti, ob upoštevanju predvidenih sprememb, ustrezno oblikujejo primerno strategijo podjetja (Gregorič, 2005).

Pučko (2009) navaja, da moramo za strateško načrtovanje opazovati celotno podjetje in njegovo okolico, šele nato lahko načrtujemo v ožjem pomenu besede, nanaša se na fazo iskanja in zaznavanja poslovnih razvojnih problemov podjetja in na fazo izdelave strateških načrtov, ki vključujejo plansko reševanje problemov s planskim odločanjem. Bistvo takšne ocene sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij. Pred vodenjem mora podjetje dobro poznati svoj trenutni položaj na posameznih področjih glede na konkurenco.

SWOT analizo sestavljata zunanja in notranja analiza. Zunanja analiza je sestavljena iz analize širokega in ožjega poslovnega okolja podjetja. Bistvo analize je, da po posameznih podpodročjih podjetja lahko določimo najpomembnejše prednosti in slabosti (notranja analiza) ter priložnosti in nevarnosti (zunanja analiza) za podjetje (Čater in drugi, 2011):

- Prednosti (angl. strenghts) so notranji dejavniki, ki dajejo organizaciji prednost pred konkurenti. Primeri prednosti lahko vključujejo močan ugled blagovne znamke, učinkovito dobavno verigo, usposobljeno delovno ali lastniško tehnologijo.
- Slabosti (angl. weaknesses) prav tako spadajo med notranje dejavnike, ki postavljajo organizacijo v slabši položaj v primerjavi s konkurenti. Kot primer slabosti lahko upoštevamo visoko fluktuacijo zaposlenih, zastarelost tehnologije, slabo prepoznavnost blagovne znamke ali omejene finančne vire.
- Priložnosti (angl. opportunities) so zunanji dejavniki, ki bi lahko organizaciji omogočili rast ali njeno izboljšanje. Med priložnosti lahko štejemo rastoči trg, spremembe v preferencah strank, nov tehnološki napredek ali ugodne gospodarske razmere.
- Grožnje (angl. threats) prav tako spadajo med zunanje dejavnike, ki bi lahko ogrozile uspeh organizacije. Primeri groženj so lahko vse večja konkurenca, spreminjanje predpisov, gospodarski upad ali nov tehnološki napredek.



Spodnji tabeli nam prikazujeta možne dejavnike v analizi SWOT. Tabela 3 prikazuje prednosti in slabosti možnih notranjih dejavnikov.

*Tabela 3: Možni notranji dejavniki v analizi SWOT*

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tržna prevlada.</li> <li>• Nizki stroški.</li> <li>• Ekonomija obsega.</li> <li>• Finančni in gotovinski viri.</li> <li>• Proizvodne možnosti in starost opreme.</li> <li>• Inovacijski procesi in rezultati.</li> <li>• Voditeljske in managerske veščine.</li> <li>• Kakovost proizvodov ali storitev.</li> <li>• Diferencirani proizvodi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stara oprema z višjimi stroški kot konkurenca.</li> <li>• Slabi finančni in denarni tokovi.</li> <li>• Pomanjkanje voditeljskih in managerskih znanj.</li> <li>• Slaba organiziranost in mreže.</li> <li>• Malo inovacij in novih zamisli.</li> <li>• Malo osrednjih prednosti in slabe ključne veščine.</li> </ul>

*Vir: Duh (2015).*

Tabela 4 nam prikazuje možne zunanje dejavnike v analizi SWOT. Razdeljena je na priložnosti in nevarnosti.

*Tabela 4: Možni zunanji dejavniki v analizi SWOT*

<b>Priložnosti</b>	<b>Nevarnosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novi trgi in segmenti.</li> <li>• Tržna rast.</li> <li>• Novi proizvodi.</li> <li>• Diverzifikacijske priložnosti.</li> <li>• Slabosti konkurentov.</li> <li>• Strateški prostor.</li> <li>• Spremembe v političnem in gospodarskem okolju.</li> <li>• Nove partnerske možnosti in možnosti prevzemov.</li> <li>• Mednarodna rast.</li> <li>• Preobrat v Gospodarstvu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vstop novih konkurentov na trg.</li> <li>• Naraščajoča konkurenca.</li> <li>• Naraščajoči pritiski s strani kupcev in dobaviteljev.</li> <li>• Substituti.</li> <li>• Nizka tržna rast.</li> <li>• Tehnološke nevarnosti.</li> <li>• Politične in gospodarske spremembe v okolju.</li> <li>• Demografske spremembe.</li> <li>• Mednarodne ovire za trgovanje.</li> </ul>

*Vir: Duh (2015).*

Lynch (2009, str. 302) postavlja SWOT analizo za izhodišče za oblikovanje razvojnih možnosti, ki naj bi povzela izhodiščno situacijo podjetja. Pri tem je potrebno da podjetje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti prepoznati z drugimi analizami.

Za kakovostno uporabo analize SWOT potrebno upoštevati več dejavnikov. (Lynch, 2009) v svojem delu navaja naslednje dejavnike, in sicer:

- Smiselno povezovanje prednosti in slabosti s ključnimi dejavniki uspeha panoge.
- Prednosti in slabosti morajo biti jasno opredeljene v primerjavi s konkurenco, v čem je podjetje boljše.
- Jasne in specifične izjave.
- Potrebno je razlikovanje med pojmom, kaj si podjetje želi biti, in med tem, kje je trenutno sedaj. Razlika mora biti realistična.

Pučko (2008, str. 51–58) v svojem delu navaja, da se SWOT analiza začne z iskanjem odgovorov na vprašanje, kateri izmed poslovnih rezultatov so boljši ali slabši, kot so bili planirani v preteklosti. Na osnovi predhodno narejene PEST analize podjetje oceni poslovne priložnosti in nevarnosti, katere se v podjetju kažejo na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti in so usmerjene v prihodnost.

#### **1.4 Razvijanje strategije**

Strategija pomeni generalova umetnost. Pojem, ki izhaja iz stare grščine, se še danes uporablja na vojaškem področju kot veda o planiranju in usmerjanju vojaških operacij. V poslovnem svetu pa pojem strategija avtorji obravnavajo različno. Mogoče jo je imeti za koherenten, povezovalni vzorec odločitve v podjetju kot sredstvo oblikovanja namena organizacije v smislu njenih dolgoročnih ciljev. Strategija je nekakšen odgovor na zunanje priložnosti in nevarnosti ter notranje prednosti in slabosti, obenem pa tudi sredstvo za doseganje konkurenčne prednosti podjetja (Pučko, 2008).

Management, kateri nima izdelanega strateškega načrta tvega, da ga bodo spremembe v okolju presenetile in morda celo uničile, kar še posebno velja v času krize. Izdelan strateški načrt še ne pomeni avtomatskega uspeha oziroma prebroditve težav brez posledic, vseeno pa se podjetja z izdelanim strateškim načrtom lahko vsaj delno pripravijo na prihodnost. Strateški načrt tako vodi podjetja od njihovih želja do uresničitve le teh in s tem doseganja ciljev. Je tudi aktivnost, ki lahko močno pripomore k hitrosti uresničitve želja. Strateško načrtovanje popelje podjetje od tam, kjer je, tja, kamor želi priti. Proces strateškega načrtovanja je tudi aktivnost, ki podjetju omogoča, da močno poveča hitrost doseganja ciljev na vseh poslovnih področjih (Pučko, 2008).

Strategija je ključnega pomena za uspeh podjetja, saj vpliva na pomembne odločitve podjetja, ki pa imajo dolgoročni vpliv na uspeh ali neuspeh podjetja. Strategija oblikuje osebnost podjetja, ki mora biti konkurenčna, saj je strategija konstantno obnašanje, ki se jo težko spremeni, po tem ko je enkrat že postavljena in uporabljena (Možina & Kovač, 2006, str. 27).

Izdelava strategije poteka na nivoju organizacije, saj zajema širok nabor aktivnosti, ki so ključne za uresničitev strateškega poslanstva in ciljev podjetja. Elementi aktivnosti vključujejo analizo, planiranje, odločanje, strateški management ter vse kulturne vidike podjetja, vključno z vrednotami in vizijo (Porter, 1996). Bistvo celotnega procesa je izbira strategije, ki pa lahko naleti na konflikte znotraj organizacije, kar je lahko posledica različnih interesov, pogledov in preferenc vseh zaposlenih v podjetju (Možina & Kovač, 2006, str. 32).

Pri razvijanju strategije je pomembno upoštevati tudi vprašanje o diverzifikaciji poslovnega programa podjetja, saj se le ta nanaša na širjenje podjetja v različne poslovne dejavnosti ali trge. Podjetje želi razvijati strategije za širitev svojega poslovnega programa, katerega temelj bo še vedno na konkurenčni prednosti ter poslovni sposobnosti podjetja. Zahteva po omejitvi diverzifikacije, izhaja iz izzivov in priložnosti, ki jih ima podjetje z razvijanjem konsistentnih poslovnih oblik, računovodskih in finančnih postopkov, politik kadrovanja, organizacijskih struktur ter rešitev za množico drugih problemov, ki zahtevajo v podjetjih integrirano reševanje. Pri oblikovanju strategij podjetja izhajajo iz obstoječih strategij podjetja v skladu z vizijo, poslanstvom, temeljnimi cilji ter upoštevanjem dosedanjih razvojnih programov. Prav tako je potrebno upoštevati zunanje in notranje dejavnike rasti. Med zunanje dejavnike rasti in razvoja podjetja spadajo hitro se razvijajoče gospodarske panoge ter obstoječe in trenutno ugotovljene tržne priložnosti. Pri razvijanju možnih strategij se je potrebno opirati na poslovne priložnosti v okolju, na ugotovljene sposobnosti podjetja in tudi na posle, ki si jih podjetje želi ali meni, da jih mora opravljati (Pučko, 2008).

Ansoffova matrika rasti je orodje, ki pomaga pri odločanju podjetja glede investiranja v nova območja (Dimovski & Penger, 2005). Za prikaz je Ansoff razvil matriko, ki se osredotoča na sedanje in potencialne proizvode in trge podjetja (Pučko, 2003, str. 176). Ansoffova matrika rasti je prikazana na sliki 4.

*Slika 4: Ansoffova matrika rasti*

	Trenutni izdelki	Novi izdelki
Trenutni trgi	1. Strategija prodora na trg	3. Strategija razvoja izdelka
Novi trgi	2. Strategija razvoja trga	4. Strategija diverzifikacije

*Vir: Kotler (1998, str. 77).*

Pri strategiji prodora na trg gre za usmerjanje podjetja trenutnega izdelka/storitve na trenutnem trgu. Rast podjetja bo mogoče doseči z boljšo obdelavo odjemalcev na obstoječih prodajnih trgih (Pučko, 2006, str. 62). V praksi poskušajo podjetja obvladovati trg tako, da

učinkovito tržijo obstoječe ter nove načine promovirajo ob različnih priložnostih (Glas in drugi, 1995).

Strategija razvoja trga pomaga podjetjem, da tržijo svoje storitve/proizvode na novih prodajnih trgih. Z nadaljnjo segmentacijo trga si podjetja lažje pridobijo novo bazo strank. Strategija razvoja trga predvideva, da so bili obstoječi trgi v celoti izkoriščeni, zato se je potrebno podati na nove (Glas in drugi, 1995).

Strategija razvoja proizvoda pomeni, da podjetje v svoje delovanje doda nove storitve ali proizvode. Gre za prodajo na že obstoječih trgih svojim dosedanjim kupcem, vendar so dodani novi izdelki ali storitve (Glas in drugi, 1995).

Ena izmed pogostih strategij je diverzifikacija, ki omogoča povečanja obsega poslovanja z uvajanjem novih storitev proizvodov in širjenjem na nove trge. Običajno je diverzifikacija hitrejša od generične rasti, vendar pa njena hitra rast predstavlja tudi večje tveganje. Omenjena strategija se večinoma uporablja v primerih, ko podjetje nima več možnosti za rast, ko želi odpraviti konkurenco in zmanjšati tveganje poslovanja ter izkoristiti neizkoriščene potencialne, kot so na primer človeški viri. Poleg tega diverzifikacija služi tudi kot motivacijski dejavnik za zaposlene (Tajnikar, 2000, str. 129-136). Obstajata pa dve vrsti diverzifikacije, in sicer povezana diverzifikacija, ko podjetje ostane v isti panogi, v kateri je seznanjeno, in pa nepovezana diverzifikacija, ko podjetje ne pozna industrije ali njenih tržnih izkušenj.

## 2 PREDSTAVITEV PODJETA CARGO-PARTNER

Skupina Cargo-partner je srednje veliko mednarodno podjetje s sedežem na Dunaju. Cargo-partner opravlja in nudi vse storitve, ki vključujejo organizacijo transporta od vrat do vrat, organizacijo pomorskih, letalskih in kopenskih prevozov ter skladiščenje in distribucijo na notranjih trgih posameznih držav, na katerih je prisotno. Skupina obsega več kot 130 pisarn in več kot 40 podružnic po celem svetu (Cargo-partner, 2023a).

*Slika 5: Cargo-partner po svetu*



*Vir: cargo-partner (2023a).*

## **2.1 Razvoj podjetja**

Skupina Cargo-partner je že več kot tri desetletja neločljivi del mednarodne prevozne panoge. Ustanovljena je bila leta 1983 na Dunaju kot specializirano podjetje za letalske prevoze. Kmalu se je začela širiti še na druge trge in k drugim načinom prevozov; tako je naredila pomembne korake pri rešitvah za informacijsko tehnologijo in transportno logistiko. Svoje strokovno znanje in portfelj storitev so začeli širiti, kmalu so zagotavljali integrirane storitve za letalske in ladijske prevoze, ki so bile podprte z naraščajočo mrežo partnerjev za kamionski prevoz. Dunaj je bil in je še vedno glavno mesto celotne skupine. V letu 1993 se je skupina začela širiti v Bratislavo, Prago, Budimpešto, tem pa so sledile širitve še v druga glavna mesta v vzhodni Evropi. Z rastjo EU (angl. European Union, v nadaljevanju EU) se je širila po vseh državah, leta 1998 pa je skupina odprla podružnico tudi v Sloveniji. V zadnjih nekaj letih se skupina močno osredotoča na širitev omrežja skladišč kot tudi logističnih kompetenc, ki služijo kot tretji glavni steber poleg letalskih in ladijskih prevozov. Z nenehno naraščajočimi skladiščnimi kapacitetami v Evropi, Aziji in Združenih državah Amerike pokriva vsa pomembna vozlišča, s čimer se ustvarja trdna podlaga za podporo mednarodnim proizvodom in distribucijskim omrežjem strank. Pred kratkim pa se je skupina razširila tudi v Avstralijo (Cargo-partner, 2023a).

Podjetje Cargo-partner Slovenija se je v letu 2019 selilo v nov logistični center, zgrajen in opremljen v skladu z najvišjimi tehničnimi zahtevami, kar mu zagotavlja visoko učinkovitost oziroma produktivnost. Z novim objektom so se pridobile dodatne skladiščne kapacitete, kjer se lahko opravljajo najrazličnejše storitve, kot so: kratkotrajno in dolgotrajno skladiščenje, zbiranje in pakiranje pošilk, označevanje, hitri pretovor, konsolidacija, etiketiranje, večkanalna distribucija, oskrba spletnih trgovin ter drugih logističnih storitev. Z uporabo najmodernejših tehnologij sedaj nudi možnost skladiščenja v različnih nadzorovanih temperaturnih pogojih. Objekt izpolnjuje tudi pogoje za skladiščenje in manipulacijo najbolj zahtevnega blaga, kot so zdravila in medicinski pripomočki, blago avtomobilske in visokotehnološke industrije. Z izgradnjo novega logističnega centra se je poleg pridobitve modernih skladiščnih kapacitet močno povečala tudi prepoznavnost blagovne znamke Cargo-partner, ki je utrdila položaj na slovenskem trgu, kar je prineslo dobre finančne rezultate (Cargo-partner, 2023a).

## **2.2 Poslanstvo in vizija**

Skupina Cargo-partner nudi celovito izbiro prevozov po vsem svetu ter informacijsko-logističnih storitev za širok spekter različnih panog. Z izkušnjami in strokovnim znanjem na področju informacijske tehnologije in optimizacije oskrbovalne verige lahko skupina svojim strankam nudi poglobljeno svetovanje in rešitve po meri, s katerimi je podjetje še uspešnejše, s čimer si zagotavlja odločilno prednost pred konkurenco. Na osnovi svojega procesa nenehnih izboljšav na vseh področjih se analizira vse vidike od upravljanja naročil do

distribucije, s čimer se določi potencial za izboljšavo, zmanjša administrativne obremenitve in zniža stroške procesa. Z vlaganjem v kakovost in inovacije skupina

Cargo-partner skupaj s svojimi strankami dosega trajnostno rast in uspeh. To vključuje popolnoma integrirane informacijske tehnologije in izdatna vlaganja v trajnostne prevozne ter logistične novosti (Cargo-partner, 2023c).

Vizija Cargo-partnerja je, da postane vodilni ponudnik informacijske logistike na svetu, zato stremi k inovativnosti in se pri tem opira na bogato strokovno znanje na naslednjih področjih: zračni, pomorski in kopenski prevoz, skladiščenje, upravljanje oskrbovalne verige in informacijske tehnologije (Cargo-partner, 2023c).

Namen podjetja je prizadevanje, da doseže gospodarsko, ekološko in družbeno trajnost ter dolgoročno rast za svoje podjetje, stranke, zaposlene in celotno panogo s poudarkom na zagotavljanju kakovosti, izjemnih storitvah in medsebojno koristnih rešitvah. Svoje poslanstvo izraža v vlogi popolnoma integriranega partnerja v oskrbovalni verigi svojih strank, s čimer doda vrednost in trajno izboljša kakovost procesa v celotni verigi. Poslanstvo celotne skupine Cargo-partner temelji na človeških vrednotah in usmerjenosti v uspešnost in aktivnem partnerstvu (Cargo-partner, 2023c):

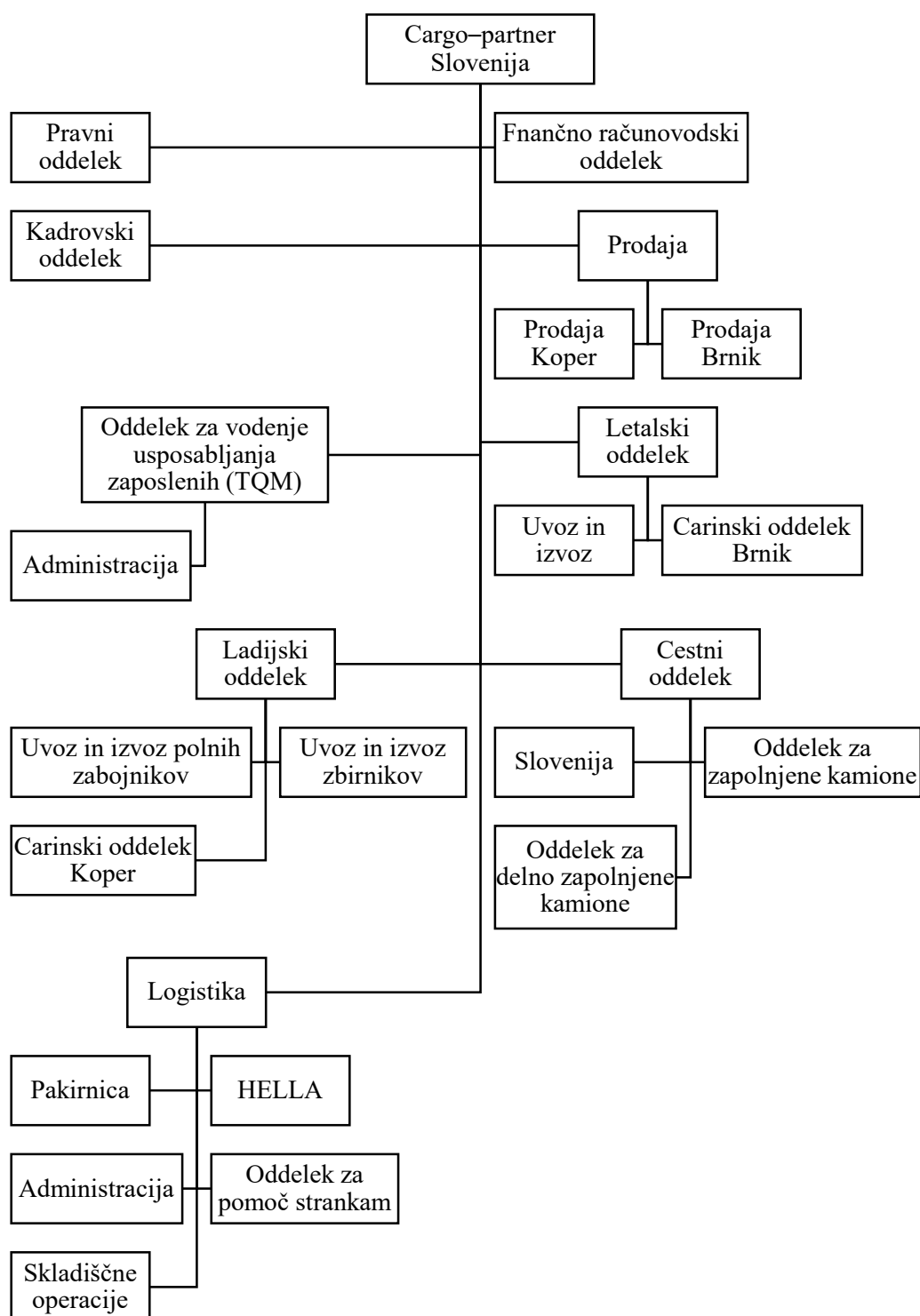
- To jemljemo osebno (angl. we take it personally) – moto to jemljemo osebno, pomeni predanost ustvarjanju uspeha za podjetje, zaposlene in za stranke na podlagi močnih vrednot življenja v timskem duhu in dodano vrednostjo za poslovne partnerje.
- Strast do odličnosti (angl. passion for excellence) – moto strast do odličnosti, predstavlja odločnost podjetja, da zagotovi najboljše storitve z visoko usposobljenim in motiviranim kadrom ter najsodobnejšimi informacijsko-tehnološkimi sistemi ter nenehnim izboljševanjem procesov, kompetenc in znanja iz industrije.
- Boljši od drugih (angl. better than others) – moto boljši od drugih je tisto, kar stranke pravijo za Cargo-partner. Skupina trdo dela, da si zasluži ta privilegij, da postane zaupanja vreden in integriran del dobavnih verig svojih strank in bi tako ostala še vedno korak pred konkurenco.

### **2.3 Upravljanje in vodenje podjetja**

Kot lastnik je do sedaj nastopal Stefan Krauter, ki je vodenje podjetij v različnih državah razdelil na posamezne regije. Cargo-partner Slovenija spada v skupino, ki vključuje države jugovzhodne Evrope. Podružnico Cargo-partner Slovenija že vse od leta 2012 uspešno vodi Viktor Kastelic. V sklopu notranje organizacije pa je vključena še razdelitev med oddelke, ki jih vodijo njihovi managerji (cestni, ladijski, letalski in skladiščni oddelek).

Skupina Cargo-partner je bila do maja 2023 v zasebni lasti avstrijske družine Krauter. Vodenje podjetja Cargo-partner Slovenija je razdeljeno po hierarhiji, ki je razvidna v sliki 6.

Slika 6: Organizacijska struktura Cargo-partner Slovenija



Prirejeno po Cargo-partner (2023b).

V mesecu maju 2023 pa je Cargo-partner postal del skupine Nippon Express (v nadaljevanju NX), ki je sedmi največji ponudnik mednarodnih logističnih storitev, s sedežem v Tokiu in močno razvito globalno mrežo. Nippon Express kot borzno podjetje je za skupino Cargo-partner namenil 1,5 milijarde dolarjev, ki bodo odplačani v dveh korakih. 924 milijonov

dolarjev (845 milijonov evrov) je bilo plačanih v gotovini, sledila bodo tudi gotovinska plačila do 607 milijonov dolarjev na podlagi doseženih ciljev podjetja. Kljub prevzemu podjetja bo Cargo-partner še vedno deloval pod lastnim imenom, le v okviru Nippon Expressa. Podpisani dogovor bo začel predvidoma veljati v štirih do sedmih mesecih (Cargo-partner, 2023d)

V podjetju Cargo-partner je način poslovanja reguliran na podlagi korporativnih direktiv in procedur. Lokalno pa podjetje posluje tudi s pridobljenimi certifikati, ki so navedeni spodaj.

Pojem pooblaščen gospodarski subjekt (angl. authorised economic operator, v nadaljevanju AEO) temeljni na partnerstvu med carinskimi organi in podjetji in ga je uvedla Svetovna carinska organizacija (angl. world customs organizations, v nadaljevanju WCO). Trgovci, ki prostovoljno izpolnjujejo različna merila, tesno sodelujejo s carinskimi organi zaradi zagotovitve skupnega cilja, to je varnost dobavne verige. Temelj partnerstva med carinskimi organi in gospodarskim subjektov temeljni na načelih vzajemne preglednosti, korektnosti, poštenosti in odgovornosti. Carinski organi pričakujejo, da AEO ravna v skladu s carinsko zakonodajo in jih obvešča v težavah v zvezi z upoštevanjem zakonodaje (Ministrstvo za finance Republike Slovenije, 2019).

AEO se lahko opredeli kot gospodarski subjekt, ki je opredeljen v členu (5) Carinskega zakonika Unije (CZU), ki je v okvirih svojih carinskih operacij zanesljiv. V skladu s členom 38 CZU status pooblaščenega gospodarskega subjekta zajema dve vrsti dovoljenj: dovoljenje pooblaščenega gospodarskega subjekta za carinske poenostavitve (angl. economic operators authorised for customs simplification, v nadaljevanju AEOC) in dovoljenje pooblaščenega gospodarskega subjekta za varnost in varstvo (angl. economic operators authorised for safety and security, v nadaljevanju AEOS) (Ministrstvo za finance Republike Slovenije, 2019).

ISO 9001 je standard, ki je zgrajen na načelih vodenja kakovosti, ki jih danes po svetu uporabljajo uspešne organizacije tako proizvodne kot storitvene. ISO 9001 temeljni na osmih načelih vodenja kakovosti, ki so bistvenega pomena za dobro poslovno prakso (osredotočenost na odjemalce, voditeljstvo, vključevanje ljudi, procesni pristopi, sistemski pristopi k vodenju, nenehno izboljševanje, odločanje na podlagi dejstev, vzajemno koristni odnosi z dobavitelji) (Cargo-partner, 2023e).

ISO 14001 je mednarodni standard za sisteme ravnanja z okoljem, ki zajema obvladovanje okoljskih vidikov proizvodne ali storitvene dejavnosti. Je eno najpomembnejših orodij, ki ga uporabljajo organizacije po vsem svetu, da bi odgovorile na izzive, ki jih njihove dejavnosti predstavljajo. Cilj standarda je ohranjanje okolja in primernih življenjskih pogojev za nadaljnje rodove (Slovenska poslovna točka Republike Slovenije, 2023).

Dobra distribucijska praksa (angl. good distribution practice, v nadaljevanju GDP) opisuje minimalne standarde, ki jih mora veleprodajni distributer izpolnjevati, da zagotovi ohranjanje kakovosti zdravil v celotni dobavni verigi. Skladno z GDP zagotavlja, da so



zdravila v dobavni verigi odobrena v skladu z zakonodajo Evropske unije, da so ves čas transporta shranjena v pravih pogojih, da se med transportom prepreči kontaminacija z drugimi izdelki, da izdelki dosežejo pravega naslovnika. Prav tako pa bi moral distributer vzpostaviti sistem sledenja, ki omogoča iskanje izdelkov z napako in učinkovit postopek odpoklica (European Medicines Agency, 2023).

Mednarodna neprofitna organizacija za tovorni promet (angl. national motor freight association inc.– NMFTA) je neprofitna članska organizacija s sedežem v Aleksandriji v Virginiji. Njegovo članstvo sestavljajo avtomobilski prevozniki, ki delujejo v meddržavni, znotrajdržavni in tuji trgovini (Cargo-partner, 2023e).

Mednarodni strokovnjak za okolje (angl. qualified envirotainer provider–QEP) je prvi in edini multidisciplinarni akreditiv, ki od okoljskih strokovnjakov zahteva širok pogled skupaj z znanjem in veščinami za reševanje problemov iz resničnega sveta (Cargo-partner, 2023e).

### 3 STRATEŠKA ANALIZA PODJETJA CARGO-PARTNER

Strateška analiza podjetja Cargo-partner je sestavljena iz treh analiz, in sicer: PEST analize, Porterjeve analize petih silnic in SWOT analize. Vsaka od njih bo posamično predstavljena v ločenem poglavju.

#### 3.1 PEST analiza

V tabeli 5 povzemam dejavnike PEST analize, ki sem jih pridobila z zbiranjem podatkov iz strokovnih člankov, znanstvene literature ter opravljenih kvalitativnih intervjujev z vodstvenimi kadri v podjetju Cargo-partner. Vsi dejavniki so kasneje podrobneje predstavljeni ločeno.

*Tabela 5: PEST analiza podjetja Cargo-partner*

PEST ANALIZA	
Politično-pravni dejavniki	
Odločitve EU in Slovenije o vlaganjih v prometno infrastrukturo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izgradnja drugega tira.</li> <li>• Nadgradnja slovenskega avtocestnega omrežja.</li> <li>• Selitev blaga s cest na železnice.</li> </ul>
Tveganja mednarodnega poslovanja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finančna, zakonodajno-administrativna tveganja</li> </ul>

se nadaljuje

Tabela 5: PEST analiza podjetja Cargo-partner (nad.)

Predpisi, ki urejajo mednarodno poslovanje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carinski zakoni.</li> <li>• Zakoni o deviznem poslovanju.</li> <li>• Zakon o zunanjetrgovinskem poslovanju.</li> <li>• Zakon o trošarinah.</li> <li>• Carinske kvote – predvsem pri uvozu blaga se letno spreminjajo carinske kvote za posamezne surovine/izdelke.</li> </ul>
Vojna Rusija-Ukrajina.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Državne, organizacijske direktive glede prepovedi dela z državama.</li> <li>• Prekinjen pretok blaga.</li> </ul>
<b>Ekonomski dejavniki</b>	
Globalizacija.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pritisk na zniževanje cen.</li> <li>• Večja konkurenčnost, oteženo pridobivanje poslov</li> <li>• Razvijanje panevropske prometne mreže.</li> <li>• Sistem nabave ravno ob pravem času</li> </ul>
Preselitev proizvodnje v države z nižjimi stroški dela	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Okrepljeni gospodarski tokovi med Slovenijo oziroma Evropsko unijo ter Azijo in Indijo.</li> <li>• Upad povpraševanja po kopenskih prevozih, porast po ladijskih in letalskih.</li> </ul>
<b>Sociološko-kulturni dejavniki</b>	
Upoštevanje ekoloških standardov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundacija za povezovanje transevropske transportne mreže (angl. connecting europe facility, v nadaljevanju CEF).</li> <li>• IMO 2020 (angl. international maritime organization, v nadaljevanju IMO).</li> <li>• Zelena logistika.</li> </ul>
Spremembe v navadah potrošnikov.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hitrejše potrošništvo, menjava izdelkov za novejša.</li> <li>• Večji pretok blaga.</li> </ul>
Večje preseljevanje ljudi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomanjkanje delovne sile.</li> </ul>

se nadaljuje

Tabela 5: PEST analiza podjetja Cargo-partner (nad.)

Tehnološki dejavniki	
Rešitve na področju informacijske tehnologije.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zagotavljanje sledljivosti pošilk, elektronski prenos datotek.</li> <li>• Lažje obvladovanje procesov, kvalitetnejše storitve, posledično hitrejši pretok informacij.</li> <li>• Obveščenost strank, komuniciranje s poslovnimi partnerji.</li> <li>• Poslovanje brez papirja.</li> <li>• Lažje pridobivanje večjih distribucijskih poslov za evropske koncerne.</li> </ul>

*Vir: lastno delo.*

### 3.1.1 Politično-pravni dejavniki

Ukrepi, povezani z nacionalno politiko se odražajo kot vpliv političnih dejavnikov na podjetništvo. Ključno je, da politika ustvari pošten in uravnotežen pravni sistem, ki omejuje prekomerno vmešavanje države v podjetništvo. Prav tako je pomembno, da politika zagotavlja uravnoteženo davčno politiko, ki spodbuja podjetništvo in hkrati varuje in spoštuje človeške pravice, nudi ugodno delovno zakonodajo in hkrati omogoča dostop do finančnega kapitala z zmanjšanjem števila birokratskih ovir. Nenazadnje politika lahko spodbuja podjetništvo z ugodnimi ukrepi ter izvozno politiko (Rebernik, Tominc & Crnogaj, 2012, str. 67).

Pomembno vlogo v logistični panogi igrajo Carinski zakonik Unije, mednarodne konvencije in sporazumi (mednarodni tovorni list (angl. International de marchandises par route – CMR), konvencija Združenih narodov (ZN) o multimodalnem transportu). Evropska unija s svojimi direktivami usmerja države članice s svojo zakonodajo in smernicami na področju ravnanja odpadkov, načinu prevoza nevarnih snovi .

Cargo-partner na gospodarskem trgu deluje kot špediter. Področje špedicijske pogodbe v Republiki Sloveniji ureja obligacijski zakonik (OZ), Ur. l. RS, št. 81/01 ki pravi: »S špedicijsko pogodbo se špediter zavezuje, da bo za prevoz določene stvari sklenil v svojem imenu na račun naročitelja prevozno pogodbo in druge za to potrebne pogodbe ter opravil druge običajne posle in dejanja, naročitelj pa se zavezuje, da mu bo za to dal določeno plačilo. Če je v pogodbi tako dogovorjeno, lahko špediter sklene prevozno pogodbo in opravi druga pravna dejanja v imenu in na račun naročitelja.« Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo je prenehal veljati nacionalni carinski zakon in slovenska podjetja so bila primorana se prilagoditi upoštevanju pravil enotnega evropskega trga. Pri poslovanju s partnerji iz držav

EU ni bilo več potrebno izpolnjevati carinskih formalnosti, ki so načeloma običajne pri uvozu blaga.

Obstoječa enotirna železniška proga na odseku Divača–Koper trenutno ne izpolnjuje sodobnih transportnih zahtev in predstavlja ozko grlo v slovenskem in evropskem železniškem omrežju. Ključna cilja trenutno sta odprava ozkega grla in omogočiti dolgoročno zmogljivost železniške infrastrukture v Sloveniji. Omenjeni projekt je ena izmed prednostnih nalog v okviru Strateškega razvoja prometa v Republiki Sloveniji do leta 2030. V kontekstu EU drugi tir Divača – Koper pomeni povezavo jedrnega morskega pristanišča Luka Koper z dvema koridorjema, in sicer sredoziemskim in baltsko-jadranskim koridorjem (Prometni inštitut, 2021).

Izgradnja avtocestnega omrežja in hitrih cest je imela pomemben vpliv na medsebojno povezanost regij v Sloveniji ter na povezanost Slovenije s sosednjimi državami. Izboljšala se je tudi dostopnost z osebnimi vozili znotraj Slovenije do ključnih javnih ustanov, kot so šole in bolnišnice, ki se večinoma nahajajo v večjih urbanih središčih. Poleg časa potovanja na avtocesti in hitri cesti ter sama razdalja je pomemben tudi dostop do najbližjega priključka na avtocesto ali hitro cesto. Dostopnost navedenih območij bi izboljšala posodobitev cest proti prometnim osem ter izboljšanje obstoječih železniških povezav. Kljub ugodni geografski legi se v Sloveniji pojavljajo razlike med regijami glede same prometne dostopnosti, kar vodi v neenakomerno gospodarsko rast, ki pa se še vedno povečuje. V Sloveniji primanjkuje sodobnih terminalov za tovorni promet, pomanjkljivi pa sta tudi prometna oskrba gospodarstva ter povezava med središči in njihovim zaledjem. Prepočasno posodabljanje železniškega prometnega omrežja in stalno povečevanje cestnega povzročata zahteve po novi infrastrukturi. Omrežje javnega potniškega prometa je v Sloveniji nerazvito in med seboj slabo povezano. Razvoj železniškega prometa je ključen in nujen, saj se pričakuje da bo v prihodnosti prevzel večji del tovornega prometa (Ministrstvo za infrastrukturo Republike Slovenije, 2017).

Prav tako ima vpliv na celotno dogajanje na logističnem trgu rusko-ukrajinska vojna. Ukrajinske oblasti so namreč takoj po začetku vojne zaprle svoje največje pristanišče Odesso na jugu države. Podjetja in države so se hitro srečala s prekinitvijo transportnih in oskrbovalnih verig. Mnogo podjetij ima namreč svoje partnerje in dobavitelje v teh dveh državah. To je eden izmed ključnih pokazateljev izpostavljenosti tveganj na področju oskrbovalnih verig in vseh vplivov na celotno gospodarstvo. Celotni transport je bil moten že v času pandemije COVID-19, rusko-ukrajinska kriza pa je sedaj povzročila še dodatne težave, predvsem na področju višjih prevoznih stroškov kot posledica težav z oskrbo z energijo in višanjem cen nafte in plina. Ukrajinski trg je leta 2021 predstavljal 3,3 odstotka celotnega evropskega potniškega prometa in 0,8 odstotka svetovnega, ruski pa je istega leta predstavljal 5,7 odstotka celotnega evropskega prometa in 1,3 svetovnega (Delloite, 2022). Zaradi delovanja Ruske federacije, ki je povzročila destabilizacijo razmer v Ukrajini, je Svet Evropske unije leta 2022 sprejel dodatne ukrepe na področju trgovanja, kot so na primer: omejitve izvoza blaga in tehnologije z dvojno rabo, ki bi lahko prispevala k izboljšanju

ruskega obrambnega sektorja, uvedle so se prepovedi, kot je usmerjanje novih naložb v energetske sektor, prepovedi prodaje, dobave, prenosa ali izvoza določenega blaga in tehnologij za uporabo pri rafiniranju nafte, dodatne trgovinske omejitve pri trgovanju z železom in jeklom itd. (Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport Republike Slovenije, 2023).

### 3.1.2 Ekonomski dejavniki

Globalizacija vpliva na vsa področja poslovanja podjetja, katera se danes povezujejo v logistične verige in ne nastopajo več kot izolirane poslovne enote. Opazi se tesna povezanost med proizvodnjo, distribucijo in potrošnjo v informacijski in fizični pretočnosti kapitala, blaga in storitev. Glavni cilj podjetja mora biti zadovoljstvo kupcev, ki se odraža v uspešnosti celotne logistične verige, pri kateri pa je poudarek na celotni koordinaciji. Hkrati pa podjetje ne sme pozabiti na glavni fokus, ki je zagotavljanje visoke kakovosti izdelkov in storitev, zmanjševanje stroškov ter povečanje dobička (Veselko, 2007).

Najmlajša mednarodna organizacija, ki predstavlja najpomembnejšo reformo mednarodne trgovine po drugi svetovni vojni, Svetovna trgovinska organizacija (angl. world trade organization, v nadaljevanju WTO), je bila ustanovljena leta 1995. Razlog nastanka je izhajal iz interesov njenih članic po obvladovanju svetovne trgovine, kar je bilo lažje realizirati z mednarodnim sodelovanjem vseh članic na podlagi zaupanja med državami. Članstvo WTO je odprto za vse države, ki imajo polno avtonomijo pri izvajanju zunanjetrgovinskih odnosov. Glavni namen WTO je zagotoviti varnost in pravočasno ter zadostno oskrbo za potrošnike in proizvajalce (Bobek, 2002, str. 123).

Organizacija zagotavlja platformo, ki vladam članic omogoča pogajanja in reševanje trgovinskih težav z drugimi članicami. Po zadnjih podatkih iz leta 2021 je v organizaciji 164 članic.

Logožar (2004) v svojem delu navaja, da v razvitih gospodarstvih logistika predstavlja od 10-12 % bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) in pomembno vpliva na produktivnost, stopnjo inflacije, obrestne mere ter druge makroekonomske dejavnike. Produktivnost gospodarstva vpliva tudi na izboljšanje plačilne bilance, poveča trdnost domače valute, konkurenčnost na trgu, povečuje gospodarsko rast ter stopnjo zaposlenosti.

Bruto domači proizvod je vrednost vseh dokončanih proizvodov in storitev, ki so bili ustvarjeni znotraj ene države v določenem obdobju (po navadi na letni ravni), ter predstavlja najpogosteje uporabljeno merilo celotnega gospodarstva. Pri merjenju BDP-ja se upoštevajo le proizvodi in storitve, ki so dokončani ali pripravljene za takojšnjo uporabo, in ne tisti, ki so namenjeni nadaljnji predelavi ali proizvodnji drugih izdelkov in storitev (Finančni slovar, 2023).

V celotnem letu 2022 je bil BDP za 5,4 % višji kot leta 2021. V prvi polovici leta 2022 je bila rast večine komponent BDP izrazitejša kot v drugi polovici leta. K rasti BDP so pozitivno prispevale tako končna potrošnja kot tudi bruto investicije, medtem ko je bil prispevek zunanjetrgovinskega salda negativen. Zaradi hitrejšega naraščanja uvoza v primerjavi z izvozom in slabših pogojev menjave v vseh štirih četrtletjih leta 2022 se je zunanjetrgovinski presežek zmanjšal (Statistični urad Republike Slovenije, 2022).

Statistični urad republike Slovenije (2022) navaja, da je Slovenija na letni ravni imela 9,4-odstotno inflacijo (v aprilu 2022 6,9 %). Cene blaga so se v enem letu v povprečju dvignile za 10,1 %, cene storitve pa za 7,9 %. Blago dnevne porabe je dražje za 12 %, poltrajno blago za 7,6 % in trajno blago za 5,5 %.

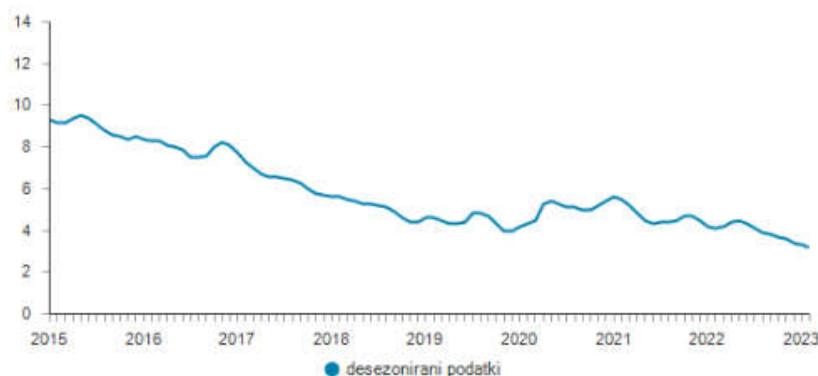
Prav tako je do spremembe prišlo pri dvigu minimalne plače skladno z zakonom o minimalni plači, pri čemer mora biti znesek minimalne plače določen v višini, ki ne sme biti nižja od 120 in ne višja kot 140 odstotkov izračunanih minimalnih življenjskih stroškov, ki so v oktobru 2022 znašali 669,83 evra. V letu 2023 neto minimalna plača za samsko osebo brez otrok znaša 878,48 evra, v letu 2022 je ta znašala 778,48 evra. Minimalna plača se je dvignila za 12 % (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti Republike Slovenije, 2023).

### 3.1.3 Sociološko-kulturni dejavniki

Demografske spremembe imajo vedno večji vpliv na pomanjkanje delovne sile, ki je izrazito še posebej v času gospodarske rasti. Vse spremembe se kažejo v zmanjševanju števila prebivalcev v najbolj produktivni starostni skupini med 20 in 64 letom, kar zmanjšuje potencialno ponudbo delovne sile in vodi v rast plač. Zaradi teh demografskih sprememb se vedno večji delež podjetij sooča s težavami pri iskanju ustrezno usposobljenih delavcev, kar lahko vpliva tudi na nadaljnjo gospodarsko rast. Problem pomanjkanja kvalificirane delovne sile bi se na kratki rok lahko omilil z aktivacijo brezposelnih oseb, vendar so te možnosti trenutno omejene, čeprav je število neaktivnih prebivalcev relativno visoko. Njihov dejanski vpliv na trg dela je manjši zaradi tesne povezanosti s trgom dela. V februarju 2023 je bila brezposelnost po podatkih, pridobljenih s pomočjo ankete, 3,2-odstotna, za 0,1 odstotne točke nižja kot v januarju 2023 in za 0,9 odstotne točke nižja kot v istem obdobju leta 2022. Statistični urad Republike Slovenije ocenjuje, da je bilo v februarju 2023 brezposelnih približno 32.000 oseb, starih med 15 in 74 let, od tega je bilo 51 % moških in 49 % žensk. K ohranjanju zadostnega obsega ponudbe delovne sile lahko pomembno prispevata tudi priseljevanje tujih ljudi in spodbujanje vračanja slovenskih državljanov (Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, 2019).

Slika 6 nam prikazuje mesečno stopnjo ankete brezposelnosti v Sloveniji. Zajeta je med obdobjem od januarja 2015 do februarja 2023. V anketo so bili vključeni prebivalci v starostni skupini od 15–74 let (Statistični urad Republike Slovenije, 2023).

*Slika 6: Mesečna stopnja ankete brezposelnosti (15–74 let), Slovenija, januar 2015 – februar 2023*



*Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2023).*

Vsekakor pa pri sociološko-kulturnih dejavnikih ne smemo pozabiti na same ekološke standarde in krožno gospodarstvo. Cargo-partner k uresničevanju okoljskih ciljev prispeva skupaj z izgradnjo sončne elektrarne na strehi objekta, s fotovoltaičnim sistemom se bo pokrila kar ena tretjina potreb po elektriki, s tem pa se bo zmanjšal ogljični odtis. Evropska in mednarodna špediterska podjetja se vse bolj pridružujejo pobudam za zmanjšanje emisij. Te pobude vključujejo določanje ciljev, merjenje in poročanje ter izvajanje ukrepov, kot so uporaba vozil z nizkimi emisijami, optimizacija poti in drugi dejavniki. Obstajajo tudi primeri pobud na ravni Evropske unije, kot so inštrumenti za povezovanje Evrope, evropski modularni sistem in čista energija za promet (International Forwarding Association, 2023).

Transport je pomemben dejavnik, ki ima velik vpliv na okolje, saj povzroča emisije ogljikovega dioksida (CO<sub>2</sub>) in drugih toplogrednih plinov iz avtomobilov, letal in plovil, ti pa prispevajo h globalnemu segrevanju in onesnaževanju okolja. Prav tako pa logistična dejavnost vpliva na onesnaževanje vode, zraka in kopičenju trdnih odpadkov ter porabo goriva. Z namenom ohranjanja našega okolja se je v 80. in 90. letih razvil koncept zelene logistike, ki v zadnjem času pridobiva vedno več pozornosti pri problematiki globalnega segrevanja. Cilj tega koncepta je vključiti zeleni vidik v vse različne komponente logističnih sistemov (Dizdar in drugi, 2023, str. 57-59).

Kot primer zelene logistike je koncept pri ladijskih gorivih. Z januarjem 2020 je začela veljati nova globalna omejitev žvepla v ladijskih gorivih IMO. Novi predpisi, znani kot IMO 2020, predpisujejo točno določeno najvišjo količino žvepla v gorivih. Gonilo te spremembe je potreba po zmanjševanju onesnaženosti zraka, ki nastane kot posledica ladijske industrije (International Maritime Organization, 2023).

### 3.1.4 Tehnološki dejavniki

Slovenija danes velja kot okolje z družbo znanja in družbo organizacij, pri tem pa je pomembna predvsem uporaba in prenos znanja ter informacij. Družba znanja velja za družbo, katera temelji na proizvodnji materialnih dobrin, vendar je v tej zaposlenih vse manj ljudi. Vpeljava nove tehnologije v podjetja se pozna predvsem iz vidika povečanja produktivnosti proizvodnje, gre torej za zvišanje proizvodnje ter znižanje stroškov. Zviša se pomen razvoja in raziskav, delovna mesta zahtevajo nova znanja, spremeni se vodenje podjetja oziroma zaposlenih, zvišajo pa se potrebe po denarnih sredstvih podjetja (Jaklič, 2005).

Na povečanju konkurenčnosti gospodarstva imata inovativnost in tehnološki razvoj velik vpliv. Na preživetje podjetja na dolgi rok, ne samo na njegovo prihodnjo rast, igra ključno vlogo razvoj nove tehnologije, skrajševanje življenjskega cikla produktov in naraščajoča globalna konkurenca, saj povečujejo pomen inovacij. Namen digitalizacije je namreč medsebojna povezava vseh poslovnih procesov, od brezpapirnega poslovanja in avtomatizacije do povezovanja sistemov in naprav.

Slovenija ima v primerjavi z državami srednje in vzhodne Evrope relativno visoko stopnjo avtomatizacije in robotizacije. Delež podjetij, ki uporabljajo robote, v Sloveniji obsega 7 %, kar je enako evropskemu povprečju. Avtomatizacija in robotizacija spreminjata vse bolj trg dela in delovna mesta. Po ocenah Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. organizations for economic co-operation and development, v nadaljevanju OECD) je zaradi tehnološkega napredka ogroženih 14 % obstoječih delovnih mest v državah OECD. V Sloveniji naj bi bilo ogroženih kar 25 % delovnih mest, kar nas uvršča med države z visokim tveganjem avtomatizacije za izgubo delovnih mest (Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, 2019).

V zadnjih desetletjih sta znanstveni in tehnični napredek namenila transportu pomemben del in igrata ključno vlogo v razvoju gospodarstva in celotne sodobne družbe. Gre za kvalitativen in kvantiteten vidik, kjer se kvalitativen vidik kaže v spremembah tehnike in tehnologije transportno-logističnega sistema. Sodobna tehnika in tehnologija ter razvoj telekomunikacij postajajo pomemben razvojni dejavnik tako nacionalnih kot mednarodnih gospodarstev (Ogorelc, 2004, str. 17).

Elektronska izmenjava podatkov (EIP) je pomemben inštrument v logistiki, ki omogoča hitrejši odzivni čas, nižje stroške transporta in koordinirano načrtovanje za podjetja. S pomočjo tehnologije je podjetjem omogočeno neposredno in hitro povezovanje med udeleženci v poslovnih procesih. Prav tako ima v logistiki velik pomen tudi uporaba uveljavljenih dokumentov Mednarodno združenih špediterjev (angl. international federation of freight forwarders, v nadaljevanju FIATA), ki se uporabljajo v mednarodnem poslovanju (Cooper, 1994, str. 105).



FIATA dokumenti so za vse špediterje, ki so člani organizacije, enotni. Leta 1975 pa jih je priznala tudi Mednarodna trgovinska zbornica v Parizu (angl. international chamber of commerce-ICC). Osnovni dokumenti FIATE so (International Federation of Freight Forwarders Associations, 2023):

- Špeditersko potrdilo o prejemu blaga (angl. forwarders certificate of receipt-FCR).
- Špeditersko prevozno potrdilo (angl. forwarders certificate of transport-FCT).
- Špediterska FIATA nakladnica za multimodalni prevoz (angl. negotiable FIATA combined transport bill of lading-FBL).
- Skladiščno potrdilo (angl. fiata warehouse receipt-FWR).

## **3.2 Porterjeva analiza petih silnic**

### **3.2.1 Vstopanje novih konkurentov v panogo**

Zaradi možnosti vstopa novih konkurentov na trg se obstoječa podjetja trudijo ustvariti čim višje vstopne ovire (ekonomija obsega, diferenciacija izdelkov, dostop do distribucijskih kanalov, krivulja učenja itd.). Ti ukrepi pomagajo ohraniti konkurenčno prednost in preprečiti vstop novih akterjev na trg. Novi konkurenti na trgu prinašajo raznolikost izdelkov, kar lahko vpliva na cene, poleg tega pa vpeljujejo nove načine pridobivanja kupcev ter izvajajo diferenciacijo izdelkov. Podjetja morajo biti nenehno pripravljena na potencialne nove konkurente v panogi, s čimer se lahko izognejo izgubi svojih trenutnih kupcev oziroma uporabnikov (Rebernik, 2008).

Podjetja, ki vstopajo v panogo, iščejo nove zaposlene pri obstoječih podjetjih znotraj panoge. Zakonskih ovir, ki bi bile ključne za panogo, ni, prav tako tudi finančna sredstva ne igrajo pomembne vloge, saj je podjetjem omogočen tudi najem skladiščnih kapacitet, sklenjene pogodbe z zunanjiimi transportnimi oziroma prevoznimi partnerji, najem poslovnih prostorov, v tem primeru je vstop v panogo omogočen z relativno nizkimi stroški. Dostop do prodajnih poti v panogi ni ovira, da se podjetja ne poslužujejo prodaje preko posrednikov. Slovenija v logistični panogi ne omejuje vstopa, prav tako pa obstoječa podjetja v panogi ne postavljajo načrtnih ovir novim vstopajočim konkurentom. Politike EU, ki lahko vplivajo na okvirne pogoje, kot so gospodarska rast, stopnje zaposlenosti in okoljske zahteve itd., lahko neposredno vplivajo na logistično uspešnost posameznih podjetij. Ena od gonilnih sil za spremembe logistične strukture in strategije v Evropi je odprava ovir med državami (Skjoett-Larsen, 2000, str. 2). Deregulacija evropskega prometnega trga, privatizacija transportnih verig, sprostitev mednarodnih trgovskih ovir so nekakšen razlog za spodbuditev novih konkurentov v panogi.

### 3.2.2 Rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi

Špediterska panoga je znana po tem, da je zelo konkurenčna med obstoječimi podjetji v panogi. Cena je ena izmed večjih dejavnikov, ki vpliva na rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi, saj podjetja v panogi med seboj tekmujejo, kar lahko privede do nelojalnega nižanja cen za pridobivanje poslov. Cenovna konkurenca: špediterji pogosto tekmujejo glede cen, kar lahko privede do intenzivnega rivalstva in nelojalnega nižanja cen za pridobivanje poslov, s katerim je povezana tudi kakovost storitev posameznega podjetja. Logistični servis zajema procese v logistiki, ki morajo biti v skladu z odjemalcem in povečujejo njihovo povpraševanje. Odjemalcu morajo biti zagotovljene vse koristi, od katerih sta najpomembnejši prostorna in časovna koristnost, saj postajajo življenjski cikli proizvodov vse krajši, pomembno je tudi, kakšna je hitrost in odzivnost logističnega servisa. Podjetja, ki so znana po zagotavljanju visokokakovostnih storitev, bodo morda zaračunavala višjo ceno svojih storitev in pridobila več posla, kar lahko privede do večje konkurenčnosti med drugimi akterji znotraj panoge, ki je v zadnjih letih doživela veliko konsolidacijo in s tem prispeva k intenzivnemu rivalstvu za tržni delež. Najpomembnejši dejavnik uspeha v panogi je sposobnost reševanja problemov ter sposobnost prisluhniti strankam ter njihovih zahtevam. Za zadovoljevanje zahtev in potreb naročnikov so bili razviti različni koncepti, primer tega je koncept ravno ob pravem času, ki je bil ustvarjen za znižanje stroškov naročnika za vzdrževanje zalog (Urbancl, 2010).

Števila enakovrednih konkurentov podjetij v panogi skoraj ni, saj jih le peščica nudi celovito paleto enakih logističnih storitev. Če pa bi pogledali vsak element storitve posamično, bi našli večjo paleto enakovrednih ponudnikov. V Sloveniji je namreč v dejavnosti H 52.290 Špedicija in druge spremljajoče prometne dejavnosti registriranih 628 poslovnih subjektov.

V tabeli 6 povzemam finančne izide iz leta 2021, v katere so vključeni vsi večji akterji v panogi na slovenskem tržišču. Kot lahko vidimo v tabeli 6, se podjetje Cargo-partner dobro bori za svoje mesto med najboljšimi logističnimi ponudniki, razporejenih po paleti enakih storitev v Sloveniji.

*Tabela 6: Finančna primerjava večjih konkurentov v panogi*

<b>Podjetje</b>	<b>Celotni prihodek</b>	<b>Čisti poslovni izid</b>
Cargo-partner, d. o. o.	96.915.379,00	5.016.873,33
Intereuropa, d. d.	123.925.447,00	3.541.393,00
DHL Global Forwarding, d. o. o.	53.301.686,00	2.034.544,00
Kuehne + Nagel, d. o. o.	58.430.882,00	488.610,00

se nadaljuje

Tabela 6: Finančna primerjava večjih konkurentov v panogi (nad.)

Milšped, transport in logistika, d. o. o.	42.893.331,00	474.139,00
DSV Transport, d. o. o.	61.445.000,00	302.000,00

Prirejeno po Companywall (2023).

### 3.2.3 Nevarnosti zamenjave proizvodov

Grožnja zamenjave proizvodov/storitev v panogi lahko izvira iz različnih alternativ prevoza blaga. Nekateri možni nadomestki lahko vključujejo (Logožar, 2004):

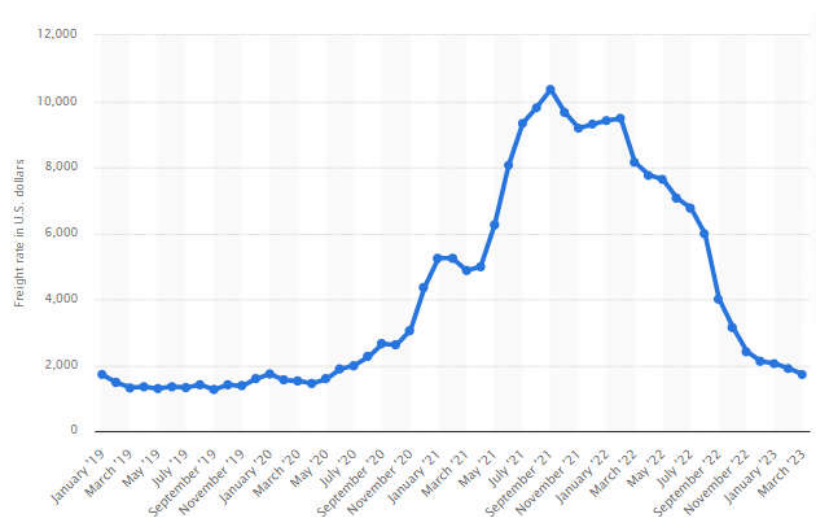
- **Notranjo logistiko:** podjetja se lahko odločijo, da bodo lastno logistiko in transportne potrebe upravljala sama namesto uporabe tretje osebe. Notranja logistika lahko hitro postane odločilni dejavnik uspešnosti podjetja. Nanaša se na gibanje in mirovanje izdelkov oziroma surovin od skladišča preko proizvodnje do skladišča končnih izdelkov. Osnovno načelo notranje logistike je čim bolj izrabiti prostor in skrajšati poti ter čas in denar pretoka materiala. Daljši pretočni čas materiala ali izdelkov lahko povzroči večje zaloge pri medskladiščenju med proizvodnim tokom materiala, lahko pa tudi neugodno vpliva na kakovost logističnih storitev in ugled podjetja.
- **Drugi načini prevoza:** podjetja se lahko odločijo za uporabo alternativnih načinov (namesto pomorskega letalski ali cestni prevoz).
- **Neposredna partnerstva:** podjetja se lahko odločijo za neposredno partnerstvo z dobavitelji ali kupci za upravljanje transporta, pri čemer zaobidejo potrebno po tretji osebi –špediterju.

Vsak od omenjenih nadomestkov ima tudi svoje pomanjkljivosti. Ena izmed njih je ta, da špediterska podjetja nudijo storitve, ki prinašajo dodano vrednost, kot so: carinjenje, dokumentacija in zavarovanje tovora, ki pa jih drugi konkurenti morda ne ponujajo. Posledično nevarnosti za zamenjave proizvodov nimajo vpliva na panogo, saj se mnoga podjetja še vedno najprej zanesejo na špediterska podjetja, ko imajo potrebo po uvozu ali izvozu blaga. Nevarnosti zamenjave proizvodov v panogi se lahko razlikujejo glede na posebne potrebe strank in razpoložljivih alternativnih možnosti. Podjetja si prizadevajo ublažiti to grožnjo s ponudbo specializiranih storitev, vzpostavljenim močnim odnosom s strankami ter nenehnim prilagajanjem glede na tržne razmere.

### 3.2.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Največji problem, ki ga lahko izpostavimo, je navzkrižna konkurenca dobaviteljev. V zadnjem času, predvsem pri ladijskem transportu, se je pojavila nelojalnost ladarjev in letalskih prevoznikov. Istočasno nastopajo kot dobavitelji in kot konkurenca, saj vse več podjetij ponuja poleg prevoznih storitev tudi preostale logistične storitve (carinjenje, dostava, skladiščenje). Enako situacijo lahko opazimo tudi pri večjih špedicijskih podjetjih, ki so prvotno omogočala le logistične storitve, skozi njihovo rast pa so prešla na lastniški del v letalski in ladijski panogi. Vse več dobaviteljev se je vertikalno integriralo nazaj in prevzelo kupce. Tako so postali kupci in dobavitelji hkrati. Pri ladijskih in letalskih družbah se logisti, kot je Cargo-partner, zanašajo na omenjene družbe, ti dobavitelji pa imajo lahko pogajalsko moč pred podjetji znotraj panoge. Primer: če obstaja pomanjkanje zmogljivosti ali visoka stopnja povpraševanja, lahko ladijski in letalski prevozniki zvišajo svoje cene in s tem spodbudijo podjetja znotraj panoge, da se pogajajo o ugodnejših pogojih. Poleg ladijskih in letalskih prevoznikov se logistična podjetja nanašajo na avtoprevoznništvo in druge ponudnike prevozov za transport blaga, npr. železnice. Ti dobavitelji imajo lahko pogajalsko moč v primerih, ko je na trgu premalo ponudnikov ali če imajo specializirano opremo oziroma zmogljivosti, ki jih je težko najti drugje. Strošek zamenjave dobavitelja je nizek oziroma ni težaven, saj pri določenih monopolistih zamenjava sploh ni možna – to so pristanišča in železnice (Dubrovski, 2006). Kadar se pojavi možnost, da imajo dobavitelji veliko pogajalsko moč, lahko ti dvignejo cene v takšni meri, da vplivajo na poslovanje drugih podjetij. Primer: predstavimo lahko moč ladarjev v času COVID-19, ko so cene ladijskih vozni v zelo kratkem času prešle na zelo visoke zneske. Slika 8 nam prikazuje rast cen od januarja 2019 do marca 2023 pri ladijskem transportu.

*Slika 7: Rast cene ladijskih tovornin*



*Vir: Cargo-partner (2023f).*

Prav tako pa ne smemo pozabiti na ponudnike informacijskih tehnologij. Številna logistična podjetja se namreč zanašajo na ponudnike tehnologije za programsko opremo in druga

orodja, ki omogočajo upravljanje njihovega poslovanja in zagotavljanja storitev z dodano vrednostjo svojim strankam.

### 3.2.5 Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč v logistični panogi je velika, saj je ponudb na področju organizacij transporta zelo veliko, prav tako pa so kupci v današnjem času dobro obveščeni o razmerah na trgu (Dubrovski, 2006). V trenutnem okolju se kupec počuti močnejšega, saj lahko ob nezadovoljstvu ponudnika transportnih storitev hitro zamenja. Tako ima kupec možnost, da izbere ponudnika, ki mu nudi najnižjo ceno ali pa kakovostnejšo storitev. V podjetju Cargo-partner se opaža, da je pomembnost storitve za kupca zelo pomembna, njihova pogajalska moč pa je predvsem odvisna od blaga, ki ga posamezna podjetja uvažajo ali izvažajo. Nekaterim je pomembna samo storitev, drugim le cena.

Pogajalska moč kupcev v logistični panogi je lahko odvisna od številnih dejavnikov, kot so velikost in količina njihovih pošiljk, razpoložljivost alternativnih ponudnikov logistike in stopnja konkurence med podjetji. Kupci, ki imajo velik obseg pošiljk in predstavljajo pomemben del špediterjevega poslovanja, imajo večjo pogajalsko moč kot manjši kupci, saj imajo več vzvodov za pogajanja o boljših cenah in pogojih. Če je na tržišču več ponudnikov logistike, se lahko kupci pogajajo o boljših cenah in storitvah z grožnjo, da bodo zamenjali ponudnika. V kolikor je špedicija zelo koncentrirana in v njej prevladuje le nekaj velikih igralcev, imajo lahko veliki kupci manjšo pogajalsko moč. V tem primeru lahko špediterji določijo cene in pogoje brez večjih pritiskov s strani kupcev (Logožar, 2004). Poleg tega imajo lahko kupci lahko omejeno pogajalsko moč, v kolikor so storitve špedicije visoko specializirane ali prilagojene na posamezno stranko. Če kupec potrebuje specializirane storitve ali ima posebne zahteve pri svojih pošiljkah, ima velikokrat manjšo izbiro podjetij, ki lahko izpolnijo njegove zahteve. V kolikor se panoga sooča z velikim povpraševanjem je pogajalska moč kupcev manjša oziroma ničelna, saj so podjetja pripravljena (glede na splošne tržne razmere) storiti manj kot po običajno. Navsezadnje bo pogajalska moč kupcev v logistiki odvisna od različnih dejavnikov in se lahko precej razlikuje glede na specifično situacijo.

Vstop v panogo ni težaven, saj so ovire za vstop nizke, nova podjetja, ki vstopajo v panogo, potrebujejo ustrezno izkušen kader in pa konkurenčne cene, v tem vidiku je stopnja privlačnosti visoka. Z vidika rivalstva med obstoječimi podjetji v panogi lahko rečemo, da je panoga visoko privlačna, saj je ponudnikov storitev na trgu zelo veliko. Če gledamo število enakovrednih konkurentov, ki nudijo celovito paleto logističnih storitev, je teh v Sloveniji le nekaj, če pa logistične storitve razdelimo na več manjših storitev, pa za vsako od njih lahko najdemo večje število konkurentov.

Z vidika nevarnosti zamenjave proizvodov je panoga srednje privlačna. Podjetja se v večini primerov še vedno zanašajo na špediterska podjetja, kadar pride do izvoza ali uvoza blaga.

Kot srednje privlačno panogo pa ocenjujemo panogo z vidika pogajalske moči dobaviteljev, ki je odvisna od velikosti akterja v panogi. Na nekaterih področjih v panogi so prisotni monopolisti (luke, železnice, letališča), medtem pa je na drugih področjih teh ponudnikov več (npr. prevozniki). Na splošno bo pogajalska moč dobaviteljev v špediterski industriji odvisna od različnih dejavnikov, vključno s stopnjo konkurence med dobavitelji, razpoložljivostjo alternativ in splošnimi tržnimi razmerami. Podjetja si lahko prizadevajo ublažiti pogajalsko moč tako, da razvijejo močne odnose z dobavitelji, se pogajajo o ugodnih pogojih in vlagajo v tehnologijo in infrastrukturo, ki lahko zmanjša odvisnost predvsem od enega dobavitelja.

Z vidika pogajalske moči kupcev je stopnja privlačnosti nizka, saj je zaradi nizkih vstopnih ovir na trenutnem trgu veliko ponudnikov in stroški zamenjave ponudnika so za kupca minimalni, saj ne glede na velikost dobička kupcev vsi stremijo k nižjim stroškom. V zadnjem času se opaža, da vedno več kupcev posveča pozornost pri stroških logistike ter transporta, pri čemer iščejo najcenejše ponudnike omenjenih storitev. V koronavirusnih časih se je v Cargo-partnerju opazilo, da je bila takrat na prvem mestu storitev ponudnika, v zadnjem kvartalu leta 2022 pa se je slika obrnila.

V tabeli 7 sem povzela rezultate Porterjeve analize, ki so zgoraj podrobneje opisani. Iz tabele je razvidno, da je panoga, v kateri deluje Cargo-partner, srednje do visoko privlačna.

*Tabela 7: Porterjeva analiza podjetja Cargo-partner*

<b>Dejavniki privlačnosti</b>	<b>Nizka privlačnost</b>	<b>Srednja privlačnost</b>	<b>Visoka privlačnost</b>
Vstopanje novih konkurentov v panogo.			x
Rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi.			x
Nevarnost zamenjave proizvodov.		x	
Pogajalska moč dobaviteljev.		x	
Pogajalska moč kupcev.	x		

*Vir: lastno delo.*

### **3.3 SWOT analiza**

Matrika SWOT nam prikazuje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Cargo-partner. Analiza je bila narejena na podlagi analize njihovega poslovnega okolja z zbiranjem podatkov iz strokovnih člankov, znanstvene literature ter opravljenih kvalitativnih intervjujev z vodstvenimi kadri podjetja Cargo-partner.

Rezultati SWOT analize so povzeti v tabeli 8. Ločeni so na prednosti in slabosti notranjih dejavnikov ter priložnosti in nevarnosti zunanjih dejavnikov.

Tabela 8: Swot analiza podjetja Cargo-partner

NOTRANJI DEJAVNIKI	
PREDNOSTI (+)	SLABOSTI (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velikost skupine Cargo-partner omogoča fleksibilnost prilagajanja storitve/procesa posameznim strankam.</li> <li>• Dolgoročno sklenjen posel z odjemalci/naročniki logističnih storitev (prevoz, skladiščenje).</li> <li>• Izkušenos kadra.</li> <li>• Nudjenje vseh logističnih storitev.</li> <li>• Finančna stabilnost družbe.</li> <li>• Nov logistični center, zadostne skladiščne kapacitete.</li> <li>• Nenehno izobraževanje zaposlenih.</li> <li>• Donosno poslovanje.</li> <li>• Vpetost v mednarodno poslovanje.</li> <li>• Pridobljeni ISO standardi.</li> <li>• Ugodna geografska lega.</li> <li>• Dobro razvita transportna zavarovanja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visoka pogajalska moč dobaviteljev.</li> <li>• Pomanjkanje transportnih vozil (outsourcing).</li> <li>• Globalno gledano skupina Cargo-partner dokaj nepoznana.</li> <li>• Visoki stroški.</li> <li>• Težji doseg konkurenčnih cen pri izvajalcih letalskih in ladijskih transportov.</li> <li>• Podjetje Cargo-partner nima skladiščnih kapacitet v bližini Luke Koper.</li> </ul>
ZUNANJI DEJAVNIKI	
PRILOŽNOSTI (+)	NEVARNOSTI (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadaljnje globaliziranje nabavnih in dobavnih verig.</li> <li>• Rast trga.</li> <li>• Večja gospodarska rast v članicah EU in v ostalih državah.</li> <li>• Razvoj novih trgov.</li> <li>• Iskanje novih poslovnih partnerjev.</li> <li>• Sodelovanje z zunanjimi ponudniki logističnih storitev.</li> <li>• Pospesevanje konkurenčne sposobnosti panoge.</li> <li>• Možnost ponovne širitve skladiščnih kapacitet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Močna konkurenca.</li> <li>• Trend upadanja cen v logistično transportni panogi.</li> <li>• Naraščanje cen goriva.</li> <li>• Nestabilnost logističnega okolja.</li> <li>• Vstop tujih logističnih koncernov.</li> <li>• Odhod zaposlenih h konkurenci.</li> <li>• Tveganja v mednarodnem poslovanju (plačilna, zakonodajna, transportna).</li> <li>• Globalno pomanjkanje voznikov ter skladiščnih delavcev.</li> </ul>

Vir: lastno delo.

V tabeli 8 lahko vidimo vse dejavnike SWOT analize podjetja Cargo-partner. Prednosti podjetja sta njegova hitra rast in prepoznavnost na domačem in tujem tržišču. A vendarle podjetje ostaja ravno prav veliko, da lahko svojim kupcem omogoča fleksibilnost prilagajanja na posamezne storitve in procese, s katerimi ima v večini primerov dolgoročno sklenjen posel. Podjetje nudi širok spekter logističnih storitev, in sicer od organizacije ladijskega, letalskega, cestnega transporta do skladiščenja in nudenja carinskih storitev. Cargo-partner se je leta 2019 preselil na novo lokacijo, kar je omogočilo večjo prepoznavnost podjetja, predvsem zaradi dobre geografske lege v bližini letališča ter novega logističnega centra, ki se je leta 2022 dodatno širil, čeprav je bil načrt širitve napovedan šele za leto 2025. Podjetje svojo prednost izkazuje tudi s svojimi zaposlenimi, ki jim nudi nenehno izobraževanje na vseh področjih, saj le tako omogoča, da je nenehno vpeto na trgu mednarodnega poslovanja. Če na podjetje oziroma na skupino Cargo-partner gledamo globalno, pa je to le dokaj neprepoznavno, kar otežuje doseg konkurenčnih cen pri izvajalcih oziroma ponudnikih letalskih in ladijskih transportov. S tem pa je seveda povezana tudi večja pogajalska moč kupcev ter visoki stroški poslovanja podjetja. Med slabostmi bi omenila še pomanjkanje skladiščnih kapacitet v bližini Luke Koper. Tako je podjetje prisiljeno, da storitev išče izven svojega podjetja.

Pri zunanjih dejavnikih analize kot priložnosti, ki jih ima podjetje Cargo-partner, lahko poudarimo, da ima velik potencial za nadaljnje globaliziranje nabavnih in dobavnih verig v sklopu večje gospodarske rasti v članicah Evropske unije ter ostalih državah. Če bi se podjetje še nadalje globaliziralo, bi omogočilo razvoj novih trgov in posledično tudi iskanje novih poslovnih partnerjev, predvsem večjih koncernov. Tako bi se omogočilo tudi dodatno sodelovanje z zunanjimi ponudniki logističnih storitev (na primer: agentski posli s podjetji v državah, v katerih Cargo-partner nima svoje poslovalnice), ki bi lahko vplivalo na konkurenčno prednost v panogi. Vsekakor največja priložnost, ki jo ima Cargo-partner, je ponovna širitev skladiščnih kapacitet na Brniku in nove kapacitete v Kopru. Nevarnosti, ki pretijo Cargo-partnerju, so močne konkurence na slovenskem trgu, predvsem podjetij, ki so globalno gledano zelo močna (DHL, Kuehne Nagel). Trenutno se logistična panoga nahaja v postkovidnem obdobju, ko je močno prisoten trend upadanja cen zaradi nestabilnega okolja, s katerim je povezano tudi naraščanje cen goriva, in pa globalno pomanjkanje voznikov ter skladiščnih delavcev. Največja nevarnost za Cargo-partner je odhod zaposlenih h konkurenci ter morebitni vstop tujih logističnih koncernov na trg.

#### **4 VPLIV EPIDEMIJE COVID-19 NA OSKRBOVALNE VERIGE**

Oskrbovalna veriga predstavlja celoto in ne posamezni element. Velika napredna podjetja gledajo tako tudi na logistiko. Razlika je le v tem, da sta v celotni oskrbovalni verigi vključena tudi dobavitelj in končni uporabnik, je torej mreža vseh posameznikov, organizacij, virov, dejavnosti in tehnologije, ki sodelujejo pri ustvarjanju in prodaji izdelka (Dubrovski, 2006). Osredotoča se torej na osnovne dejavnosti v organizaciji, potrebne za pretvorbo surovin ali končnih sestavnih delov v končne izdelke ali storitve. Upravljanje



operacij v celotni oskrbni verigi igra pomembno vlogo pri pretoku vhodnih materialov in odhodnega blaga, da se zagotovi dotok končnega izdelka navzdol do potrošnika (Urbancl, 2010)

Pred slabimi tremi leti se je svet obrnil na glavo. Nastopila je epidemija COVID–19, ki je na glavo obrnila pretok blaga in povzročila šoke po vseh državah sveta. Izbruh virusa ni vplival le na zdravstvene sisteme, temveč tudi na gospodarstvo držav po vsem svetu. Ta se še vedno čuti in mnoga podjetja še vedno okrevajo po začetnem udarcu na svetovne oskrbovalne verige, ki je predstavljal posebno vrsto tveganj, vodil pa je do motenj tako na dobavnih kot tudi na prodajnih verigah ter do omejitev logističnih tokov.

Epidemija COVID–19 je postavila na preizkus odpornost globalnih oskrbovalnih verig in izpostavila predvsem njihovo krhkost. Mnoga podjetja so bila primorana za vedno preoblikovati svoje modele oskrbe. Pandemije so se sicer v preteklosti že dogajale, številni strokovnjaki so na nevarnosti opozarjali, toda takšen dogodek je zelo težko napovedati in z njim oceniti povezana tveganja. Težave so se pojavila pri dobavah, predvsem v podjetjih, ki so odvisna od uvoza blaga ter surovin iz azijskih držav. Močno so bile prizadete panoge, kot so avtomobilska industrija, elektronika in strojegradnja (Urbancl, 2022).

Motnje v proizvodnih procesih niso nastale zgolj zaradi pomanjkanja komponent in prisilnih ustavitv proizvodnj zaradi omejitvenih ukrepov držav, temveč tudi zaradi obolelosti zaposlenih. Pri povpraševanju je bil učinek različen od posamezne panoge. Nakupovalni vzorci so se marsikje spremenili, s tem pa so se povečale napake pri planiranju. Poraslo je povpraševanje po farmacevtskih in medicinskih izdelkih. Nezdostne informacije o bodočem povpraševanju so sprožile t. i. učinek biča. Spremenljive kupne navade potrošnikov so povečale negotovost in so prisilile podjetja k oblikovanju zalog in plasiranju večjih količin. Zapore v določenih distribucijskih kanalih so vodile do preobremenjenosti drugih še delujočih kanalov. Števila podjetja so se bila primorana v času epidemije prilagoditi novim razmeram. Sprejela so določene ukrepe, kot so povečanje zalog, iskanje novih dobaviteljev, reorganizacija proizvodnje in posodobitev obstoječe tehnologije z boljšo sledljivostjo, s katerimi želijo izboljšati procese v oskrbovalni verigi. Kljub temu bodo dolgoročni učinki še naprej vidni, saj bo trajalo kar nekaj časa, da se oskrbovalne verige popolnoma prilagodijo novim razmeram (Urbancl, 2022).

Oskrbovalna veriga podjetja Cargo-partner zajema celoten proces pretoka blaga od dobaviteljev do končnih prejemnikov. Podjetje nudi sistemsko podprte storitve za upravljanje kompleksnih oskrbovalnih verig in omogoča učinkovito vodenje prevozov. Ima obsežne izkušnje pri upravljanju oskrbovalne verige in obenem tudi obsežen nabor storitev za podporo in poenostavitev vseh postopkov v oskrbovalni verigi od zbiranja ponudb, globalnega iskanja virov, upravljanja naročil do upravljanja prevozov, urejanja carinskih postopkov ter skladiščenja in distribucije.

Epidemija COVID–19 je imela močan vpliv tudi na oskrbovalno verigo podjetja Cargo–partner. Širjenje bolezni je po vsem svetu, zapiranje državnih meja, proizvodne dejavnosti so ovirale pretok blaga in povzročile velikanske zamude pri dobavah, hkrati pa povečale stroške transporta. Poleg tega sta se spremenila tudi vzorca povpraševanja in prodaje. Nekateri panoge so doživele padec, druge pa vsesplošno povečanje količin. Cargo–partner se je na te izzive odzval z uvedbo novih ukrepov za zagotovitev nemotenega delovanja svoje oskrbovalne verige. Vzpostavili so nove dobavne poti in okrepili sodelovanje s svojimi strankami in logističnimi partnerji, da so se lahko hitreje odzvali na spremembe po povpraševanju. Prav tako se je izboljšal proces uporabe tehnologije, kot so orodja za sledenje in nadzor dobav. Uvedla se je platforma za spletno naročanje storitev, sledenje pošiljkam in digitalizacijo dokumentacije, saj so s tem želeli povečati učinkovitost samega procesa in zmanjšati potrebo po fizičnem stiku. Kljub temu da je epidemija močno vplivala na poslovanje podjetja in povzročila upad prihodka ter dobička, se je Cargo–partner v celoti gledano uspešno prilagodil novim zahtevnim okoliščinah, a še vedno ohranil kakovostno storitev.

Za ublažitev vpliva COVID–19 je morala večina podjetij sprejeti nove strategije in tehnologije za povečanje svoje odpornosti in prilagodljivosti. To vključuje diverzifikacijo novih dobaviteljev in proizvodnih lokacij, implementacijo digitalnih tehnologij za izboljšanje vidnosti in komunikacije v dobavni verigi ter vlaganje v avtomatizacijo in robotiko za zmanjšanje odvisnosti od človeškega dela. Posledice COVID–9 se bodo verjetno čutili še nekaj časa, podjetja se bodo morala še naprej prilagajati in uvajati inovacije, da bodo premagala izzive, ki jih je prinesla pandemija.

## **SKLEP**

Poslovanje in delovanje podjetij je v današnjem času odvisno predvsem od njihove sposobnosti prilagajanja na tržne in okoljske spremembe. Med najpomembnejše dejavnike za uspešnost poslovanja sodita odkrivanje priložnosti in nevarnosti v okolju podjetja. Brez te sposobnosti se podjetje dolgoročno ne bo razvijalo. Strategija je torej temelj za uspeh podjetja, ima opraviti z velikimi odločitvami, s katerimi se sreča podjetje, in to tistimi, ki kasneje determinirajo uspeh ali neuspeh podjetja, saj oblikujejo konkurenčno osebnost podjetja, to je splošno razumevanje uspešnosti podjetja v konkurenčnem okolju.

V zadnjih nekaj letih je prišlo do pomembnega napredka na področju logistike in špedicije, saj se je potreba bo organizaciji transportov in celoviti logistiki povečala. Ena od ključnih sprememb je bil razvoj informacijske tehnologije, katera je omogočila boljšo komunikacijo in izmenjavo med podjetji znotraj logistične panoge. Prav tako pa je pomemben vpliv imel tudi sporazum o trgovini s storitvami (GATS), ki je omogočil zmanjšanje trgovinskih ovir v mednarodni menjavi. Poleg tega se je izboljšala tudi logistična infrastruktura na svetovni gospodarski ravni. Na logistične sisteme posameznih držav močno vplivata globalizacija in umik ovir pretoka blaga in storitev, ki vsem ponudnikom logističnih storitev odpira možnosti

kombiniranja domačih in mednarodnih storitev (Marsič, 2003, str. 11). Kljub vsej rasti pa je celotna logistična panoga doživela motnje v času epidemije COVID–19, rusko-ukrajinska kriza pa je povzročila še dodatne težave, predvsem pa višje stroške prevoza.

Management oskrbovalne verige je v današnjem svetu izziv, ki podjetjem predstavlja tveganja, s katerimi pa morajo biti seveda seznanjena. Cilj vsakega podjetja je, da poveča prednost pred konkurenco z nižjimi stroški in s čim boljšo storitvijo zadovolji kupca. Podjetja se morajo zavedati, da je glavni cilj zadovoljstvo kupca, ki odraža uspešnost logistične verige, pri čemer mora biti poudarek na koordiniranju logistične verige kot celote. Po drugi strani pa je potrebno posvečati pozornost pri zmanjševanju stroškov, izrabi sredstev in povečanju dobička (Makovec Brenčič, 2006a).

Če povzamemo celotne dejavnike PEST analize za logistično panogo in trenutno dogajanje v slovenskem gospodarstvu, se nam obetajo zanimivi časi. V obdobju velike geopolitične negotovosti, visokih cen energentov in naraščajoče inflacije se kazalniki zaupanja in kupne moči gospodinjstev postopno znižujejo. Kljub izboljšanju dobavnih verig se podjetja še vedno soočajo s neizpolnjenimi naročili, medtem ko se je cena energentov ob bolj zanesljivi oskrbi približala ravni pred začetkom vojne v Ukrajini. Kljub temu še vedno obstajajo tveganja za gospodarsko aktivnost globalni ravni, katera so povezana z gospodarsko aktivnostjo na Kitajskem. Tveganje je povezano z uresničitvijo o ponovnem odprtju Kitajskega gospodarstva po opustitvi ničelne tolerance do COVID–19. Čeprav omenjeno pozitivno vpliva na povpraševanje po evropskem izvozu, bi močnejše okrevanje Kitajske od pričakovanega lahko povzročilo pritisk na rast cen surovin, višjo inflacijo in s tem povezano zaostrovanje (Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, 2023).

S tem ko podjetje vstopa ali pa že deluje v mednarodnem okolju, prestopa nacionalne meje in vstopa v drugačno okolje z vidika ekonomskih, političnih, družbenih, kulturoloških, okoljskih, tehnoloških in pravnih značilnostih. Ker se vse več podjetij odloča za širitev na trge s cenejšo delovno silo, so se blagovni tokovi med Azijo, Indijo in Evropo močno povečali (Makovec Brenčič, 2006b, str. 51).

Na podlagi SWOT analize bi podjetje Cargo–partner usmerila k promoviranju svoje prepoznavnosti na globalni ravni, saj bi s tem bil omogočen lažji dostop do konkurenčnih cen. Prav tako bi bilo potrebno razmisliti o dodatnih skladiščnih kapacitetah v bližini Luke Koper. Cargo–partner ima namreč velik potencial za nadaljnje globaliziranje nabavnih in dobavnih verig v sklopu večje gospodarske rasti v članicah Evropske unije ter ostalih državah. Če bi se podjetje še nadaljnje globaliziralo, bi omogočilo razvoj novih trgov in posledično tudi iskanje novih poslovnih partnerjev, predvsem večjih koncernov. Motivov za internacionalizacijo je praviloma več, v največ primerih pa je to ocena, da če naše podjetje ne bo začelo zadovoljevati strank, bo to poslovno priložnost izkoristila konkurenca. V samem bistvu podjetništva je potrebno poslovne priložnosti prepoznavati in izkoriščati. Podjetje se začne internacionalizirati, ko razvije odnose s tujim trgom in upošteva v svojem poslovanju mednarodne spremenljivke. Vsako podjetje, ki uresničuje internacionalizacijo,

pa še ni mednarodno podjetje, saj se slednja srečujejo z množico pravnih in gospodarskih sistemov, vladnih politik, kultur ter gospodarskih razmer (Logožar, 2004). Globalna panoga je tista, v kateri podjetje ne more ustvariti konkurenčne prednosti, če samo ne nastopa globalno. Na eni strani se takšno podjetje sooča s pritiskom po globalni integraciji, kar pomeni, da naj bi proizvajalo in tržilo standardni produkt ali storitev na globalni ravni, po drugi strani pa se mednarodna podjetja soočajo s pritiski, naj svoje proizvode ali storitve čim bolj prilagajajo posebnim lokalnim potrebam regij in držav po svetu.

Podjetje Cargo-partner se dobro zaveda, da igrajo zaposleni ključno vlogo pri sami uspešnosti podjetja. Da zaposleni stremijo k boljšemu delovanju podjetja in njegovi prednosti pred konkurenco, je potrebna prilagodljivost in poslušnost vodstva. Na vsako vlaganje v dodatno izobraževanje svojih zaposlenih je potrebno gledati kot na investicijo v prihodnost in ne kot strošek, saj le tako krepimo prednost pred konkurenco, zaposleni pa so zmožni hitreje se prilagajati spremembah v samih procesih delovanja.

Ob tem ko je skupina Nippon Express prevzela Cargo-partner, bosta obe organizaciji imeli koristi od znatnih sinergij v globalni pokritosti pisarn, razširjenim portfeljem storitev. Skupina NX bo imela koristi od močne in obsežne mreže v srednji in vzhodni Evropi, ki na idealen način izpolnjuje obstoječo mrežo NX, Cargo-partnerju pa se bodo odprle nove poti v intraazijski in transpacifiški trgovski poti. Dogovor je bil podpisan 12. maja 2023 in bo začel veljati predvidoma v štirih do sedmih mesecih ob upoštevanju običajnih regulativnih odobritev (proti monopolne in neposredne tuje naložbe). Namen prodaje je prihajal predvsem iz dejstev, da je skupina postala prevelika za vodenje s strani le ene osebe in priložnost je bila ne prezgodnja, zagotovo pa tudi ne prepozna, da se zagotovi prihodnost celotne skupine. Lastnik podjetja Krauter bo podprl prehod Cargo-partnerja k novemu lastniku kot član nadzornega sveta družbe ter kot svetovalec izvršnega odbora. Cargo-partner bo torej še naprej sodeloval s svojo trenutno mrežo zastopnikov, si prizadeval razširiti svoje poslovanje v sedanosti in tudi v prihodnosti (Cargo-partner, 2023d). Čeprav je bil prevzem že zaključen, pa na samo strateško analizo podjetja ni vplival.

## LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. A. (2005). *Strategic market management* (7. izd.). New York: Chichester.
2. Belak, J. (1999). Analiza podjetja in okolja. *MER: Revija za management in razvoj*, 4(1/2), 1–172.
3. Bobek, V. & Živko, T. (2002). *Poslovni vodnik po skupni zunanjetrgovinski politiki Evropske unije*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
4. Bregar, L. (2007). *Statistika za poslovno odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Bristoll, H. & Newton P. (2013). *Pestle Analysis* [objava na blogu]. Pridobljeno 4. aprila 2023 iz <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk/dlst-pestle.htm>
6. Cargo-partner d.o.o. (2023a). *Predstavitev skupine Cargo-partner in novega ilogističnega centra na Brniku* (interno gradivo). Brnik: Cargo-partner d.o.o.

7. Cargo-partner d.o.o. (2023b). *Organizacijska struktura Cargo-partner Slovenija* (interno gradivo). Brnik: Cargo-partner d.o.o.
8. Cargo-partner GmbH (2023c). *Vision and mission statement*. (interno gradivo). Vienna: Cargo-partner GmbH.
9. Cargo-partner GmbH (2023d). *Reorganization of Cargo-partner* (interno gradivo). Vienna: Cargo-partner GmbH.
10. Cargo-partner GmbH (2023e). *Business regulation certificates of Cargo-partner group* (interno gradivo). Vienna: Cargo-partner GmbH.
11. Cargo-partner GmbH (2023f): *Increase of sea freight rates Asia-Adriatic – Q1* (interno gradivo). Vienna: Cargo-partner GmbH.
12. CompanyWall, d.o.o. (brez datuma). *Cargo-partner, d.o.o.: Finančni podatki*. Pridobljeno 20. aprila 2023 iz Cargo-partner d.o.o. (companywall.si).
13. Cooper J., Browne, M. & Peters, M. (1994). *European logistics: markets, management and strategy*. Oxford: Wiley-Blackwell.
14. Čater, T. (2011). *Taktično planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D. & Rejc Buhovac, A. (2011). *Strateški management 2* (1. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Deloitte. (2022, 25. marec). *Supply chain impacts of the Russia- Ukraine conflict* [objava na blogu]. Pridobljeno 22. marca 2023 iz <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/focus/supply-chain/supply-chain-war-russia-ukraine.html>
17. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management* (1. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Dimovski, V. & Penger S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education Ltd.
19. Dizdar, A., Queiruga Dios, A., Dizdar, C., Rihtarsic, D., Islidar, D., Tessi Romaric Yehouenou, D., Yücel Islidar, G., Prenner, H., Pečar, M., Hrast, Š., Avsec, S. & Šuligoj, V. (brez datuma). *Zelena logistika-Teoretični in praktični pristopi k zeleni logistiki*. (str.57-59). Pridobljeno 18. aprila 2023 iz [https://logingreen.usal.es/wp-content/uploads/LOG-IN-GREEN\\_Green-Logistics-Book\\_SLO.pdf](https://logingreen.usal.es/wp-content/uploads/LOG-IN-GREEN_Green-Logistics-Book_SLO.pdf)
20. Dobson P., Starkey, K. & Richards, J. (2004). *Strategic management; issues and cases* (2. izd.). Malden: Blackwell.
21. Dubrovski, D. (2001). *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
22. Dubrovski, D. (2006). *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
23. Duh, M. (2015). *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: GV Založba.
24. Duh, M. & Kajzer, Š. (2002). *Razvojni modeli podjetja in managementa*. Maribor: MER Evrocenter.
25. European Medicines Agency (brez datuma). *Good distribution practice* [objava na blogu]. Pridobljeno 26. aprila 2023 iz <https://www.ema.europa.eu/en/human-regulatory/post-authorisation/compliance/good-distribution-practice>

26. Finančni slovar. (brez datuma). *Bruto domači proizvod*. Pridobljeno 27. aprila 2023 iz <http://www.financnislovar.com/definicije/bruto-domaci-proizvod.html>
27. Glas, M., Berginc, J., Pšeničny V., Vidic F., Kline, M. & Šager, M. (1995). *Kako razviti uspešno malo podjetje*. Ljubljana: Gea College.
28. Gole Ašanin, P. (1998). Strateški komunikacijski management. Ljubljana: *Teorija in praksa*, 35 (4/1998), 597 – 612.
29. Gregorič, D. (2005). *Strateška analiza podjetja Intereuropa* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Grünig, R. & Kühn, R. (2011). *Process based strategic planning*. München: Springer.
31. Hočevar, M. & Jaklič, M. (1999). *Slovenski managerski izziv* (1. izd.). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
32. Hunger J. D. & Wheelen L.T. (1996). *Strategic management*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
33. International Federation of Freight Forwarders Associations. (brez datuma) *Fiata documents* [objava na blogu]. Pridobljeno 13. maja 2023 iz <https://fiata.org/resources/>
34. International Forwarding Association (2023, 15. marec). *How shipping companies are working to minimize their environmental impact*. [objava na blogu]. Pridobljeno 26. aprila 2023 iz <https://ifa-forwarding.net/blog/green-logistics/sustainability-in-freight-forwarding-how-shipping-companies-are-working-to-minimize-their-environmental-impact/>
35. International Maritime Organization (brez datuma). *Global impact on sulphur in ships' fuel oil reduced from 01 January 2020* [objava na blogu]. Pridobljeno 24. aprila 2023 iz <https://www.imo.org/en/MediaCentre/PressBriefings/pages/34-IMO-2020-sulphur-limit-.aspx>
36. Jaklič, M., Hočevar, M. & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristopi k strateškemu razmišljanju*. Ljubljana: GV Založba.
37. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Ješovnik, P. & Tibljaš, A. (2004). *Uporaba Porterjevega modela za analiziranje slovenskega tržišča kave*. Koper: Visoka šola za management.
40. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy* (8. izd). Harlow: Pearson Education Limited.
41. Knez-Riedl, J. (2010). *Okoljska ekonomika podjetja*. Maribor: Univerza v Mariboru. Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
42. Kotler, P. (1998). *Marketing management –Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
43. Logožar, K. (2004). *Poslovna logistika: elementi in podsistemi*. Ljubljana: GV izobraževanje.
44. Lynch, R. (2009). *Strategic Management* (5. izd). Harlow: Pearson Education.
45. Makovec Brenčič, M. (2006a). *Načini in oblike mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

46. Makovec Brenčič, M. (2006b). *Pomen mednarodnega poslovanja ter tehnik in oblik mednarodnega poslovanja v sodobnem poslovnem svetu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Marsič, E. (2003). *Preoblikovanje Intereurope d.d. v globalnega logističnega operaterja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti Republike Slovenije. (2023, 12. januar). *Dvig minimalne plače za 100 eur* [objava na blogu] Pridobljeno 10. maja 2023 iz <https://www.gov.si/novice/2023-01-12-dvig-minimalne-place-za-100-evrov/>
49. Ministrstvo za finance Republike Slovenije. (2019). *Pooblaščen gospodarski subjekt 3. izdaja*. Pridobljeno 29. marca 2023 iz [https://www.fu.gov.si/carina/poslovanje\\_z\\_nami/pooblasцени\\_gospodarski\\_subjekt\\_aeo/#c4706](https://www.fu.gov.si/carina/poslovanje_z_nami/pooblasцени_gospodarski_subjekt_aeo/#c4706)
50. Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport Republike Slovenije. (brez datuma). *Ukrepi za omejevanje trgovine zaradi razmer v Ukrajini* [objava na blogu]. Pridobljeno 7. maja 2023 iz <https://www.gov.si/teme/ukrepi-z-a-omejevanje-trgovine-zaradi-razmer-v-ukrajini/>
51. Ministrstvo za infrastrukturo Republike Slovenije. (2017, 24. oktober). *Strategije razvoja prometa v Sloveniji do leta 2030*. Pridobljeno 27. marca 2023 iz <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MZI/Dokumenti/Strategija-razvoja-prometa-v-Republiki-Sloveniji-do-leta-2030.pdf>
52. Močnik, D. (2005). *Strateški management*. Maribor: Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko.
53. Možina, S. & Kovač, J. (2006). *Menedžment znanja: Na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
54. Napuk, K. (1993). *The strategy-Led Business*. London: McGraw-Hill Book Company Europe.
55. Nickols, F. (2012). *Industry analysis a la Michael Porter* [objava na blogu]. Pridobljeno 15. marca 2023 iz [https://www.nickols.us/strategy\\_five\\_forces.htm](https://www.nickols.us/strategy_five_forces.htm)
56. Ogorelc, A. (2004). *Mednarodni transport in logistika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
57. Parnell, A.J. (2013). *Strategic management: Theory and Practice* (4. izd.). California: Sage Publications.
58. Pevcin, P. & Bogilović, S. (2017). *Strateški management v javnem sektorju*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
59. Pickton, W.D. & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis. *Strategic Change*, 7(2), 101-109.
60. Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, March–April, 2–10.
61. Porter, M. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78
62. Porter, M. (1998). *The competitive advantage of nations: With a new introduction*. London: Macmillan.

63. Prašnikar, J., Debeljak, Ž. (1998). *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
64. Prometni inštitut Ljubljana (2021). *Novelacija investicijskega programa »Drugi tir Divača-Koper«*. Pridobljeno 14. aprila 2023 iz [https://drugitir.si/wp-content/uploads/2022/06/Podpisan\\_NIP\\_april\\_2021\\_2TDK.pdf](https://drugitir.si/wp-content/uploads/2022/06/Podpisan_NIP_april_2021_2TDK.pdf)
65. Pučko, D. (2003). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
66. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje* (4. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
67. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
68. Pučko, D. (2009): *Strateški management 2* (1. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
69. Rebernik, M. (2008). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
70. Rebernik, M., Tominc, P. & Crnogaj, K. (2012). *Usihanje podjetništva v Sloveniji: GEM Slovenija 2011*. Maribor: Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
71. Skjoett-Larsen, T. (2000). Third Party Logistics: From an Interorganizational Point of View. *Internation Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(2), 112-127.
72. Slovenska poslovna točka Republike Slovenije (brez datuma). *Merila in standardi za odgovornost podjetij* [objava na blogu] Pridobljeno 2. aprila 2023 iz <https://spot.gov.si/sl/teme/odgovornost-do-okolja-druzbe-zaposlenih/>
73. Statistični urad Republike Slovenije. (2022, 19. december) *Statistični pregled leta 2022* [objava na blogu]. Pridobljeno 17. maja 2023 iz <https://www.stat.si/StatWeb/File/DocSysFile/12130/2022-pregled-leta.pdf>
74. Statistični urad Republike Slovenije. (2023, 30. marec). *Stopnja anketne brezposelnosti 3,2-odstotna* [objava na blogu]. Pridobljeno 20. aprila iz <https://www.stat.si/statweb/News/Index/11008>
75. Tajnikar, M. (2000). *Tvegano poslovanje* (2. izd.). Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
76. Tavčar, M. I. (1999). *Razsežnosti strateškega managementa* (2. izd.). Koper: Visoka šola za management.
77. Umek, S. (2004). *Preoblikovanje blagovne znamke kot pomemben element strategije podjetja* (Magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
78. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2019). *Ekonomski izzivi 2019*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
79. Urad Republike Slovenija za makroekonomske analize in razvoj. (2023). *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2023*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
80. Urbancl, B. (2010). *Logistika v gospodarskih družbah*. Ljubljana: Zavod IRC.
81. Urbancl, B. (2022). Kako ubežati motnjam v oskrbovalnih verigah. *Zbornik 4th Eastern European Conference of management and economics EECME 2022* (str. 256-266). Ljubljana: Visoka šola za poslovne vede.
82. Veselko, G. (2007). *Upravljanje logističnih verig v globalnem okolju*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.



83. Wheelen, L. T. & Hunger J. D. (2010). *Strategic management and business policy: achieving sustainability*. Boston: Pearson Education.
84. Wheelen, L. T. & Hunger, J. D. (2011). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. Boston: Pearson Education.
85. Wheelen, L. T. & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: toward global sustainability*. Boston: Pearson Education.