

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**STRATEŠKA ANALIZA PODJETJA
INTEREUROPA**

Ljubljana, februar 2005

DORJANA GREGORIČ

IZJAVA

Študentka Dorjana Gregorič izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Danijela Pučka in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28. 02. 2005

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

	Stran
1. UVOD	1
1.1. ORIS PROBLEMATIKE Z OPREDELITVIJO PREDMETA IN PROBLEMA RAZISKAVE.....	1
1.2. NAMEN IN CILJ DELA	3
1.3. METODE RAZISKOVANJA	3
1.4. ZASNOVA DELA.....	3
2. STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE TER PRIJEMI ZA CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA	4
2.1. OPREDELITEV STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA.....	4
2.2. MODELI STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA	7
2.3. IZDELOVANJE PLANSKIH PREDPOSTAVK.....	9
2.3.1. Ocenjevanje okolja podjetja	9
2.3.1.1. Ocenjevanje najširšega okolja podjetja	10
2.3.1.2. Ocenjevanje ožjega okolja podjetja.....	11
2.3.1.2.1. Ocenjevanje privlačnosti panoge.....	12
2.3.1.2.2. Analiza prodajnega trga.....	15
2.3.1.2.3. Predvidevanja možne prodaje podjetja.....	15
2.3.2. Ugotovitve predhodnih analiz poslovanja	16
2.3.3. Vizija in poslanstvo podjetja	16
2.4. CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA Z RAZVOJNEGA VIDIKA.....	18
2.4.1. Celovita analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti (SWOT analiza).....	19
2.4.2. Portfeljska analiza.....	22
2.4.3. Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti	22
3. PREDSTAVITEV PODJETJA INTEREUROPA	24
3.1. KRATKA ZGODOVINA.....	24
3.2. DEJAVNOST PODJETJA.....	25
3.3. ORGANIGRAM PODJETJA INTEREUROPA	26
3.4. LASTNIŠKA STRUKTURA	29
3.5. VIZIJA IN POSLANSTVO.....	31
4. ANALIZA OKOLJA PODJETJA INTEREUROPA	31
4.1. ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA.....	31
4.1.1. Gospodarsko okolje	32
4.1.2. Politično–pravno okolje.....	33
4.1.3. Tehnološko okolje	35
4.1.4. Kulturno–socialno okolje	36
4.1.5. Razvrščanje dogodkov iz okolja v matriko poslovnega okolja podjetja	38

4.2. ANALIZA TRANSPORTNO-LOGISTIČNE PANOGE.....	39
4.2.1. Dejavniki, ki vplivajo na razvoj mednarodne logistike	40
4.2.2. Stanje in razvoj panoge v Evropi.....	48
4.2.3. Stanje in razvoj panoge v Sloveniji ter na najpomembnejših trgih, kjer je Intereuropa prisotna	49
4.2.4. Analiza privlačnosti panoge.....	52
4.2.5. Analiza konkurence in predvidevanja prodaje	58
5. CELOVITA OCENA PODJETJA INTEREUROPA.....	61
5.1. OCENJEVANJE USPEŠNOSTI PODJETJA INTEREUROPA.....	61
5.2. OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH.....	69
5.2.1. Podstruktura storitve.....	69
5.2.2. Tržna podstruktura.....	77
5.2.3. Tehnološka podstruktura	81
5.2.4. Organizacijska podstruktura	87
5.2.5. Razvojno-raziskovalna podstruktura	93
5.2.6. Kadrovska podstruktura.....	94
5.2.7. Finančna podstruktura	101
5.3. OCENA MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH.....	105
5.3.1. Podstruktura storitve.....	105
5.3.2. Tržna podstruktura.....	107
5.3.3. Tehnološka podstruktura	109
5.3.4. Organizacijska podstruktura	110
5.3.5. Razvojno-raziskovalna podstruktura	111
5.3.6. Kadrovska podstruktura.....	112
5.3.7. Finančna podstruktura	113
5.4. ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA	114
5.5. OPREDELITEV GLAVNIH RAZVOJNIH PROBLEMOV PODJETJA	121
5.6. SWOT MATRIKA IN OPREDELITEV MOŽNIH STRATEGIJ PODJETJA NA NJENI OSNOVI	122
6. SKLEP.....	124
7. LITERATURA IN VIRI.....	127

KAZALO SLIK

	Stran
Slika 1: Shematičen model procesa upravljanja in poslovanja v podjetju	8
Slika 2: Okolje podjetja.....	11
Slika 3: Porterjev model petih sil konkurenčnosti panoge.....	12
Slika 4: Razčlenitev konkurenčnih silnic v panogi	14
Slika 5: SWOT matrika	21
Slika 6: Porterjeva veriga vrednosti	23
Slika 7: Organigram kocerna Intereuropa	27
Slika 8: Način organizacije Uprave družbe Intereuropa d.d. (podporne in koncernske funkcije).....	28
Slika 9: Matrika poslovnega okolja podjetja Intereuropa	38
Slika 10: Pomembnost posameznih kriterijev pri izbiri prevoznika	41
Slika 11: Pomembnost posameznih kriterijev pri izbiri špediterja	42
Slika 12: Oblike »outsourcinga« logističnih dejavnosti.....	44
Slika 13: Delež izdatkov za logistiko, ki jih podjetja namenjajo zunanjim izvajalcem.....	47
Slika 14: Vloge ponudnika 3PL storitev	47
Slika 15: Gibanje tečaja delnice IEKG v SIT od začetka kotacije, 12. 1. 1998, do 25. 11. 2004	67
Slika 16: Struktura čistih prihodkov od prodaje v letu 2003 po poslovnih področjih	71
Slika 17: Struktura in število zaposlenih v posameznih državah	95
Slika 18: Strategija podjetja Intereuropa na temelju SWOT matrike.....	122

KAZALO TABEL

Stran

Tabela 1: Nekaterе bistvene razlike med poslanstvom in vizijo	17
Tabela 2: Osnovni ekonomski podatki za skupino Intereuropa v letu 2003	25
Tabela 3: Odvisne družbe v skupini Intereuropa s prikazanim lastninskim deležem (v odstotku) na dan 30. 09. 2004.....	27
Tabela 4: Ustanovitelj delniške družbe Intereuropa d.d.....	29
Tabela 5: Lastniška struktura Intereurope d.d. na dan vpisa v sodni register, 15. 9. 1995	29
Tabela 6: Lastniška struktura delnic Intereurope d.d. na dan 30. 9. 2004.....	30
Tabela 7: Največji posamični delničarji Intereurope d.d. na dan 30. 06. 2004.....	31
Tabela 8: Dejavniki gospodarskega okolja	32
Tabela 9: Dejavniki politično–pravnega okolja	34
Tabela 10: Dejavniki tehnološkega okolja	35
Tabela 11: Dejavniki kulturno–socialnega okolja.....	37
Tabela 12: Ovire za vstop novih podjetij	53
Tabela 13: Dejavniki pogajalske moči kupcev	54
Tabela 14: Dejavniki pogajalske moči dobaviteljev	55
Tabela 15: Dejavniki pritiska substitutov.....	56
Tabela 16: Dejavniki tekmovalnosti podjetij v panogi	56
Tabela 17: Relativna moč drugih strank	57
Tabela 18: Ocena privlačnosti panoge	57
Tabela 19: Največji logistični operaterji v Evropi v letu 2003 po dejavnosti z navedbo njihovih tržnih deležev.....	59
Tabela 20: Intereuropa v primerjavi z večjimi evropskimi logisti v letu 2003	60
Tabela 21: Planirana prodaja skupine Intereuropa in obvladujoče družbe Intereuropa d.d. v skladu z Razvojnim načrtom do leta 2006 (v mio SIT)	60
Tabela 22: Izkaz poslovnega izida skupine Intereuropa za leta 2000–2003 (v 1000 SIT)	61
Tabela 23: Bilanca stanja skupine Intereuropa za leta 2000–2003 (v 1000 SIT)	62
Tabela 24: Povprečno število zaposlenih v skupini Intereuropa v letih 2000–2003 (po plačanih urah)	62
Tabela 25: Kazalniki uspešnosti poslovanja skupine Intereuropa v obdobju 2000–2003	63
Tabela 26: Bilanca stanja obvladujoče družbe Intereuropa d.d. na dan 31. 12. v letih 2001, 2002, 2003 (v tisoč SIT)	64
Tabela 27: Izkaz poslovnega izida za obvladujočo družbo Intereurope d.d. v letih 2001, 2002 in 2003 (v tisoč SIT) s prikazom strukturnih deležev posameznih postavk.....	66
Tabela 28: Kazalniki uspešnosti poslovanja za obdobje 2001–2003	67
Tabela 29: Ključni podatki za navadne delnice Intereurope d.d. v obdobju 2000–2003	68
Tabela 30: Položaj obvladujoče družbe Intereurope d.d. v primerjavi z največjimi slovenskimi podjetji v letih 2001, 2002 in 2003	69

Tabela 31: Struktura čistih prihodkov od prodaje v letih 2002 in 2003 po poslovnih področjih za skupino Intereuropa (v tisoč SIT)	71
Tabela 32: Struktura čistih prihodkov od prodaje v letih 2002 in 2003 po poslovnih področjih za obvladujočo družbo Intereuropa d.d. (v tisoč SIT)	72
Tabela 33: Prispevek posameznih poslovnih področij k ustvarjenim čistim prihodkom iz prodaje in pokritju 1 v letu 2003 v koncernu Intereuropa	72
Tabela 34: Ocena prednosti in slabosti podstrukture storitvenega programa	76
Tabela 35: Deleži prihodkov od prodaje skupine Intereuropa po posameznih državah, kjer so prisotne odvisne družbe (podatki so za leto 2003)	77
Tabela 36: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture	80
Tabela 37: Naložbe v osnovna sredstva v letih 2002 in 2003 v mio SIT za skupino Intereuropa	82
Tabela 38: Naložbe v informacijsko tehnologijo v skupini Intereuropa v letih 2000–2003	83
Tabela 39: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture	86
Tabela 40: Rezultati raziskave zadovoljstva zaposlenih v Intereuropi d.d. v letih 1999 in 2004.....	88
Tabela 41: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture	92
Tabela 42: Ocena prednosti in slabosti razvojno raziskovalne podstrukture	94
Tabela 43: Gibanje števila zaposlenih v skupini Intereuropa po državah v obdobju 2000–2003.....	95
Tabela 44: Izobrazbena struktura zaposlenih v skupini Intereuropa v letih 2001–2003.....	96
Tabela 45: Struktura zaposlenih glede na delovno dobo v obvladujoči družbi Intereuropa d.d. (stanje na dan 30. 11. 2004).....	97
Tabela 46: Starostna struktura zaposlenih v obvladujoči družbi Intereuropa d.d. na dan 30. 11. 2004.....	97
Tabela 47: Zastopanost spolov v obvladujoči družbi Intereuropa d.d. (stanje na dan 30. 11. 2004)	97
Tabela 48: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture.....	100
Tabela 49: Kazalniki plačilne sposobnosti za panogi »Dejavnost drugih prometnih agencij (I63.400)« in »Cestni tovorni promet (I60.240)« ter podjetje Intereuropa d.d. za obdobje od leta 2001 do leta 2003.....	101
Tabela 50: Kazalniki obračanja za panogi »Dejavnost drugih prometnih agencij (I63.400)« in »Cestni tovorni promet (I60.240)« ter podjetje Intereuropa d.d. za obdobje od leta 2001 do leta 2003	102
Tabela 51: Kazalniki strukture financiranja za panogi »Dejavnost drugih prometnih agencij (I63.400)« in »Cestni tovorni promet (I60.240)« ter podjetje Intereuropa d.d. za obdobje od leta 2001 do leta 2003	103
Tabela 52: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja Intereuropa	104
Tabela 53: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika podstrukture storitve	105
Tabela 54: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika tržne podstrukture	107
Tabela 55: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika tehnološke podstrukture.....	109
Tabela 56: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika organizacijske podstrukture	110

Tabela 57: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti z vidika razvojno-raziskovalne podstrukture podjetja	111
Tabela 58: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika kadrovske podstrukture.....	112
Tabela 59: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika finančne podstrukture	113
Tabela 60: Profil prednosti in slabosti podjetja Intereuropa d.d. z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost.....	115
Tabela 61: Profil poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja Intereuropa d.d.	118

1. UVOD

1.1. ORIS PROBLEMATIKE Z OPREDELITVIJO PREDMETA IN PROBLEMA RAZISKAVE

»Današnji poslovni svet ne pozna milosti. Konkurenčna prednost lahko hitro preide z enega podjetja na drugega. Nenadoma in brez opozorila. Močna konkurenca se lahko pojavi čez cesto, v sosednji državi ali na drugem koncu sveta. Če niste pripravljeni, lahko napočijo za vas težki časi.« S temi besedami se začne Letno poročilo koncerna Intereuropa za leto 2003 (Letno poročilo, 2004, str. 3).

Značilnost sodobnih poslovnih sistemov v svetu – in seveda tudi v Sloveniji – je delovanje v okolju stalne konkurenčnosti ter intenzivnega informacijskega in tehnološkega razvoja. To povzroča veliko dinamiko spreminjanja notranjega in zunanjega okolja, v katerem poslovni sistem deluje. Podjetja se morajo tem spremembam prilagajati. To pomeni nenehno iskanje, potrjevanje in ohranjanje – izboljševanje položaja na trgu ter uvajanje potrebnih sprememb.

Podjetja morajo biti zaradi hitrih sprememb in nepredvidljivosti okolja izredno dinamična in hitro prilagodljiva. Njihova strategija mora temeljiti na močni viziji v povezavi s hitrimi prilagoditvami in izvedbo. Doslej uveljavljena znanja se na ključnih področjih zelo spreminjajo. Ta področja so inovacije – razvoj izdelkov, odnosi s kupci in management oskrbnih verig. Informacijske tehnologije omogočajo predvsem izvajanje hitrih sprememb, vendar je vzvod teh sprememb lahko le človek. Poslovodstvo mora poznati možnosti tehnologij, še pomembneje pa je razumevanje priložnosti uporabe novih tehnologij – torej to, kaj lahko z uporabo novih tehnologij poslovodstvo stori za izboljšanje poslovanja podjetja in razvoj njegove konkurenčne prednosti. Informacijska tehnologija je lahko vir novih konkurenčnih prednosti za vsa podjetja (Klopčič, Macedoni, 2004, str. 63).

V zadnjem obdobju sta področji transporta in logistike izredno napredovali. Na razvoj mednarodnega transporta in logistike je vplivala vrsta dejavnikov. Ogorelc (2004, str. 456) med najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na razvoj mednarodne logistike, uvršča liberalizacijo mednarodne trgovine (zmanjševanje trgovinskih ovir), globalizacijo in regionalizacijo svetovnega gospodarstva, razvoj informacijske tehnologije, spremembe na nabavnih in prodajnih trgih, razvoj logistične tehnologije, nove oblike managementa v logistiki, krajši življenjski cikel izdelkov in drugo.

Vstop Slovenije v Evropsko unijo je omogočil prost dostop do veliko večjega trga in hkrati zmanjšanje potreb po carinskih formalnostih. S tem je postal še bolj aktualen hiter razvoj logistične dejavnosti zaradi vse večje globalizacije gospodarstva. Spričo vedno večjih zahtev konkurenčnega okolja so podjetja postala vedno bolj zahtevna tudi na področju logistike

(zmanjševanje napak, krajšanje dobavnih rokov, pritiski na zmanjšanje stroškov). To zahteva od ponudnikov logističnih storitev vedno večji poudarek na fleksibilnosti in razvoju odnosa do strank, vlaganje v razvoj informacijske podpore za poslovne procese, izobraževanje in inovacije (Bulc, 2004, str. 79).

Danes je že znana teza, da si v globalni ekonomiji ne konkurirajo med seboj podjetja, temveč oskrbovalne verige, ki jim podjetja pripadajo. Logistika je podporni del celotnega procesa oskrbovalne verige, v bistvu njen »izvršilni del«. Tudi podjetje Intereuropa, kot celovit ponudnik logističnih storitev, se srečuje s številnimi spremembami, tako v tehničnem kakor tudi v političnem in ekonomskem okolju.

Današnji poslovni svet hitrih sprememb postavlja pred podjetja zahtevno nalogo – definiranje razvojne strategije in njeno operacionalizacijo. Ključni okvir za njeno formulacijo predstavljajo okoliščine, v katerih ekonomski osebki že sedaj poslujejo, in tudi anticipacija sprememb v domačem in predvsem mednarodnem okolju.

Podjetja se negotovosti lahko v določeni meri izognejo s strateškim planiranjem. Strateško planiranje je vrsta planiranja, ki opredeljuje prednostne in odločilne smeri razvoja podjetja. To planiranje pomeni predvsem proces, ki razsvetljuje in opredeljuje predvsem odnose podjetja z njegovim okoljem danes in jutri (Pučko v Možina, 1994, str. 299).

Rozman (1995, str. 40) navaja, da večini neustreznih odločitev botruje predvsem slabo poznavanje predmeta, o katerem odločamo, in okolja, v katerem delujemo. Slabo poznavanje predmeta, o katerem odločamo, pa je pogosto povezano z njegovim nesistematičnim, nenačrtnim spoznavanjem. Z analizo, kot procesom ali metodo spoznavanja, prispevamo k boljšemu odločanju in posledično k večji uspešnosti.

Metoda analize torej predstavlja sistematičen in logičen proces, v katerem spoznavamo poslovanje podjetja. Poznavanje poslovanja podjetja omogoča bolj učinkovito odločanje, pri katerem se kot kriterij postavlja uspešnost poslovanja. Analiza poslovanja je tako osnova za planiranje in kontrolo poslovanja.

Celovito ocenjevanje položaja podjetja je prva faza v procesu strateškega planiranja, s katero iščemo in zaznavamo poslovne (razvojne) probleme konkretnega podjetja. Poznamo različne pristope pri pripravi celovite ocene podjetja. Najbolj pogosto uporabljeni pristopi so celovita ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (SWOT analiza), portfeljska analiza ter analiza verige vrednosti.

Predmet proučevanja je podjetje Intereuropa, globalni logistični servis, delniška družba, za katero bomo s pomočjo celovite ocene poskusili ugotoviti, kakšen je razvojni položaj tega podjetja.

1.2. NAMEN IN CILJ DELA

Namen magistrskega dela je pripraviti dokaj celovito podlago za postavljanje ciljev poslovanja podjetja in za oblikovanje ustreznih strategij. Za postavitev strateških ciljev in strategij mora management podjetja razpolagati z informacijami o stanju v podjetju in stanju v širšem in ožjem okolju, kjer podjetje posluje. Pridobitev teh informacij je mogoča s celovito oceno podjetja.

Cilj magistrskega dela je izdelati celovito oceno podjetja Intereuropa ter odkriti, tako šibke kakor tudi močne točke v poslovanju tega koncerna. S pomočjo SWOT analize bi rada odkrila prednosti in slabosti, na katerih bo temeljila strategija podjetja v prihodnosti, na drugi strani pa tudi nevarnosti in priložnosti v okolju, katerih podjetje nikakor ne sme spregledati. Prav tako bom skušala ugotoviti, katere podstrukture podjetja so bolj in katere manj prispevale k poslovni uspešnosti. Opredelila bom glavne razvojne probleme podjetja. Na osnovi SWOT matrike pa bom opredelila možne strategije podjetja v bodoče.

1.3. METODE RAZISKOVANJA

Pri izdelavi magistrskega dela bom uporabljala metodo deskripcije, deduktivnega sklepanja in empirične metode znanstvenega raziskovanja.

Naloga se pri raziskavi teoretičnih spoznanj opira na strokovno literaturo, članke in vire domačih ter tujih avtorjev s področja strateškega upravljanja in poslovođenja, s poudarkom na celovitem ocenjevanju podjetja. Sledil bo poizkus aplikacije teoretičnih spoznanj s področja prijemov za iskanje in zaznavanje poslovnih (razvojnih) problemov podjetja na primeru konkretnega subjekta, seveda ob upoštevanju posebnosti transportno-logistične panoge. Teoretična spoznanja, ki so se izkazala kot uporabna v praksi, bom poskušala prenesti v svojo nalogo, pri čemer bom vključila tudi znanje, pridobljeno med študijem na magistrskem programu. Pri analizi konkretnega podjetja so poleg teoretičnih spoznanj vključene tudi informacije, pridobljene iz poslovnih poročil podjetja, internetnih virov, razgovorov z zaposlenimi in nenazadnje tudi lastne izkušnje ter znanja, pridobljena pri večletnem delu v podjetju.

Celovito oceno podjetja bom izvedla z uporabo SWOT analize po posameznih podstrukturah. Pred tem bom analizirala širše in ožje okolje podjetja. Pri izdelavi celovite ocene prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti bom uporabila metodo subjektivnega ocenjevanja in metodo točkovnega ocenjevanja vnaprej določenih podstruktur podjetja.

1.4. ZASNOVA DELA

Magistrsko delo je razdeljeno na sedem poglavij. Prvemu, uvodnemu poglavju, sledi vsebinski del naloge, ki zajema naslednja štiri poglavja. V drugem poglavju je predstavljenih nekaj osnovnih spoznanj o strateškem upravljanju in poslovođenju, s posebnim poudarkom na

prijemih za zaznavanje razvojnih problemov podjetja ter še posebej na celoviti analizi prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti. Sledi poglavje, v katerem predstavim podjetje Intereuropa, njen zgodovinski razvoj, dejavnost, organiziranost, lastniško strukturo ter vizijo in poslanstvo družbe. V četrtem poglavju ocenim širše in ožje okolje podjetja Intereuropa. V petem poglavju sledi praktičen primer ocene prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah. Na osnovi teh ocen poskušam opredeliti možnosti in nevarnosti, na katere lahko v podjetju računamo v bodoče. To poglavje bom zaključila s predstavitvijo ključnih razvojnih problemov, ki stojijo pred podjetjem, in možnih elementov strateške usmeritve. V zaključnem poglavju so navedeni sklepi, do katerih sem prišla v nalogi.

2. STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE TER PRIJEMI ZA CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA

2.1. OPREDELITEV STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA

Kot posledica industrijske, še zlati pa tehnološke revolucije, sta začeli predvsem v dvajsetem stoletju hitro rasti velikost in kompleksnost organizacij, zlasti kapitalsko intenzivnih proizvodnih organizacij. Odločitve o proizvodih, tržiščih, naložbah itn. so postajale vse bolj dolgoročne in zato tvegane. Očitno je postajalo, da tradicionalno letno **predračunavanje**¹ (t. i. gospodarsko načrtovanje ali predračunavanje) ne zadošča več. Predpostavka, da se bodo razmere iz preteklosti večinoma nadaljevale v prihodnost, je postajala vse manj verjetna (Tavčar, 2002, str. 87).

Tako je nastalo t. i. **dolgoročno načrtovanje**, ki tudi temelji na zgodovinskih trendih, zlasti za rast podjetja, ter na metodologiji podaljševanja teh trendov v prihodnost. Metodološko je bilo dolgoročno načrtovanje zelo podobno predračunavanju, vendar za več let vnaprej. Dolgoročno načrtovanje je bilo prav tako podrobno in je izhajalo iz predpostavke, da je prihodnost predvidljiva in ekstrapolacija preteklosti ter sedanjosti, čeprav je zanesljivost napovedovanja podrobnosti za nekaj let vnaprej zelo vprašljiva (Tavčar, 2002, str. 87). Dolgoročno planiranje je doseglo svoj vrh v 50. in 60. letih prejšnjega stoletja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 79).

Obdobju dolgoročnega načrtovanja je v 70. letih prejšnjega stoletja sledilo **strateško načrtovanje**, ki izhaja iz spoznanja, da zgodovinski trendi ne zadoščajo ter usmerja pozornost na celotno ter kompleksno poslovno in tržno okolje, kjer deluje podjetje.

¹ Zgodovinsko gledano je v planiranju celotnega poslovanja najprej nastalo letno planiranje, pogosto v podjetjih bolj znano kot predračunsko planiranje. Predračunsko planiranje je prevod angleške besede »budgeting«. Je pretežno kvantitativno, na računovodskih informacijah temelječe planiranje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 78–79).

Glavni namen strateškega planiranja je bila smotrna alokacija razpoložljivih virov, glavni cilj pa oblikovanje obetavnih proizvodnih in prodajnih programov (Radonjič, 1997, str. 5).

Izkušnje v praksi so pokazale, da je strateško planiranje imelo določeno hibo, ki se je kazala zlasti v naslednjem (Radonjič, 1997, str. 5):

- v analitičnih in planskih službah je bilo veliko zaposlenih,
- pogostokrat so aktivnosti strateškega planiranja bile odmaknjene od praktičnih problemov,
- premalo je bilo kvalitativnih analiz,
- zaupanje v planske službe se je zmanjšalo.

Ti in še nekateri drugi razlogi so poslovneže privedli v situacijo, da so želeli kar najbolj neposredno **sodelovati** pri oblikovanju poslovne strategije. Zlasti so to čutili vodilni managerji, ki so bili tudi neposredno odgovorni za odvijanje vseh ključnih procesov v organizaciji. Vse to je vodilo v novo kvaliteto strateškega obnašanja, ki se je oblikovala nekje v sredini osemdesetih let. To novo kvaliteto so teoretiki poimenovali **strateško upravljanje in poslovanje** ali **strateški management**. Odgovornost za oblikovanje strategije organizacije prevzame najvišje vodstvo organizacije.

Večina avtorjev opredeljuje proces managementa kot sestav štirih temeljnih funkcij: funkcije planiranja, funkcije organiziranja, funkcije vodenja in funkcije kontroliranja. Funkcija planiranja se izmed vseh štirih funkcij managementa (planiranje, organiziranje, vodenje, kontroliranje) najbolj dotika vrhnjega, strateškega managementa.

Dimovski (2003, str. 89) opredeljuje **strateški management** kot nabor odločitev in dejanj, ki se uporabljajo za oblikovanje in implementacijo strategij, ki bodo zagotovile boljše prileganje organizacije okolju, kot ga dosegajo tekmeci, da bi dosegli cilje organizacije.

Pučko (v Možina, 2004, str. 25) pravi, da je **bistvo strateškega managementa** poiskati odgovor na vprašanje, kako naj organizacija v prihodnje razvija svoj poslovni program. Odgovor sproža vrsto vprašanj. To delamo v procesu oblikovanja strategij organizacije, ki ga je mogoče razčleniti na izdelavo ustreznih izhodišč, strateško planiranje v ožjem pomenu (ki vsebuje celovito ocenjevanje položaja organizacije in samo razvijanje strategij) ter uresničevanje in kontrolo uresničevanja strateških planov.

Strateško planiranje zajema ocenjevanje bistvenih problemov in priložnosti podjetja, preverjanje in postavljanje osnovnih konceptov razvoja podjetja, zagotavljanje možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja in predvidevanje verjetnih poslovnih rezultatov. Pri strateškem planiranju se opredeljujejo smoti in dolgoročni cilji podjetja za obdobje treh do največ petih let (Pučko v Možina, 2004, str. 56).

Banič (1999, str. 22) navaja, da je **temeljni smoter dolgoročnega načrtovanja** pravočasno sprožiti ustrezne procese sprememb stanja podjetja, ki jih želimo doseči v prihodnosti. Pravi tudi, da ima strateško načrtovanje dinamično naravo, načrt je zgolj trenutna rešitev oziroma najboljša opcija, izdelana na osnovi podatkov v hipu, ko je »strateški načrt« nastal. Načrtovalci morajo sproti upoštevati vse večje spremembe, ki jih identificirajo v okolju in pravočasno opraviti ustrezne prilagoditve načrta. Tako nastanejo nove opcije, ki so med seboj časovno zamaknjene. Takšno časovno zamikanje lahko označimo tudi kot »drsko načrtovanje«. Banič (1999, str. 23) zaključuje, da bi upravljanje oziroma vodenje organizacijskega sistema – podjetja, v katerem se dosledno izvaja dinamično strateško načrtovanje, lahko označili kot strateško upravljanje oziroma strateško vodenje organizacijskih sistemov. Zahtevnost takega načina vodenja je zelo velika in terja ustrezno strokovnost »operaterjev« sistema in znanstveno utemeljene in dognane metode vodenja. Višanje stopnje kompleksnosti načrtovanja ni samemu sebi namen, temveč je le odziv na parametre zahtevnejšega podjetniškega okolja, v katerem podjetje živi, oziroma je odziv na večjo celovitost izdelkov in tehnologij, ki jih podjetje proizvaja oziroma uporablja.

Strateško načrtovanje se zelo razlikuje od načrtovanja na temelju napovedi, saj upošteva dinamiko podjetniškega, tržnega, tehnološkega, finančnega in političnega okolja podjetja ter vplive teh parametrov na poslovanje podjetja v prihodnosti. Strateško načrtovanje upošteva podjetniško okolje kot dinamično, ga stalno razčlenjuje in opazuje in si pravočasno pripravi alternativne načrte akcij ter razvršča svoje vire dinamično; načrt v nobeni fazi ni dokončen, temveč samo odziv na trenutno spoznane razmere v okolju podjetja (Banič, 1999, str. 25).

Strateški management se osredinja na organizacijo kot instrument za doseganje zastavljenih ciljev in na managerje, ki naj organizacijo obvladujejo tako, da učinkovito deluje in dosega zastavljene cilje (Tavčar, 2002, str. 448).

Strateško upravljanje in poslovođenje je še mlada znanstvena disciplina, vendar pa je mogoče najti v literaturi številne poskuse opredeljevanja tega procesa. Čeprav med njimi še ni popolnega soglasja in enotnosti, se da iz njih izluščiti glavno vsebino te dejavnosti podjetja in s tem tudi glavno vsebino te znanstvene discipline. Pučko (2003, str. 101) povzema različna razumevanja strateškega upravljanja in poslovođenja v podjetjih ter pravi, da ta proces zajema:

- 1) ocenjevanje bistvenih problemov in priložnosti podjetja; spoznavanje dolgoročnega okvira ekonomskih, družbenih in tehnoloških dejavnikov, ki bodo vplivali na poslovanje podjetja,
- 2) preverjanje in postavljanje osnovnih konceptov, določanje osnovnih razvojnih smeri, izdelavo za podjetje pomembnih planov;
- 3) odločanje na osnovi dolgoročnega časovnega horizonta in na osnovi upoštevanja prihodnjih posledic današnjih poslovnih odločitev ter na podlagi:
 - razvijanja osnovnih ciljev, ki so časovno opredeljeni in v grobem kvantificirani,

- razvijanja osnovnih strategij oziroma osnovnih nalog in glavnih akcij, ki so navadno kvantitativno izkazane kot napovedi in groba usmeritev podjetja na planske cilje,
 - ocenjevanja in izbire alternativ,
 - določanja glavnih politik podjetja in razvijanja poslovnih programov ter glavnih predračunov,
- 4) zagotavljanje zadostne fleksibilnosti osnovnih razvojnih konceptov podjetja, kar omogoča določene prilagoditve poslovanja nepredvidenim spremembam v okolju;
 - 5) zagotavljanje možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja kot integrirane, usklajene celote;
 - 6) označevanje verjetnih osnovnih poslovnih rezultatov;
 - 7) sistematično uresničevanje strateških odločitev;
 - 8) spremljanje in nadziranje uresničevanja.

Pučko (2003, str. 102) pravi, da je strateško upravljanje in poslovođenje bolj filozofija kot eksaktna tehnika, ki temelji na dinamiki okolja podjetja. Gre za poslovno filozofijo v tem smislu, da nam daje neko vizijo, kaj in kakšno naj bo poslovno področje podjetja.

2.2. MODELI STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVOĐENJA

Proces strateškega managementa sestoji iz temeljnih funkcij managementa: planiranja, organiziranja, vodenja ter kontroliranja. Proces strateškega managementa je proces oblikovanja, uresničevanja ter ovrednotenja strategije. V praksi je razvitih veliko modelov strateškega managementa; na njihovi osnovi proučujemo proces takega managementa v podjetju. Modeli se med seboj razlikujejo predvsem po številu faz in razporeditvi elementov, vsebinsko večjih razhajanj ni (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 101).

Kljub temu, da obstaja veliko modelov procesa strateškega planiranja oziroma ravnanja [Rozman (1995, str. 112), Higgins in Vincze (1993, str. 2–28), Hunger in Wheelen (1996, str. 7), Aaker (1988, str. 11, 23), Pučko (2003, str. 115), David (2001, str. 5, 13), Stahl in Grigsby (1992, str. 26, 33), Thompson in Strickland (1999, str. 3–4) idr.], se ti med sabo v osnovi ne razlikujejo (Toman, 2003, str. 155–156).

Duhova (2002, str. 155–207) deli modele managementa na tri osnovne skupine: 1) evropski modeli managementa (v to skupino uvršča: Sanktgallenski model integralnega managementa, Zürški model integralnega managementa in model strateškega managementa po Hinterhuberju), 2) v ZDA razviti modeli managementa (tu obravnava: model strateškega managementa po Haxu in Majlufu, model strateškega managementa po Hungerju in Wheelenu ter model strateškega managementa po Pearceu in Robinsonu), 3) slovenski modeli managementa (Kraljev model interesnega vodenja politike podjetja, Mariborski model integralnega managementa in model strateškega upravljanja in vodenja po Pučku).

Strateški model, ki sta ga oblikovala avtorja **J. D. Hunger in T. L. Wheelen** (1996, str. 7), ponazarja proces strateškega managementa v štirih fazah. Prva faza zajema analiziranje okolja. Najprej izvedemo analizo zunanjega okolja, kjer iščemo priložnosti in nevarnosti, ter analizo notranjega okolja, kjer iščemo prednosti in slabosti okolja. SWOT analiza je sestavljena iz vseh delnih analiz, ki so zajete v prvi fazi procesa strateškega managementa. Druga faza zajema oblikovanje strategij, kjer preverimo skladnost strateških faktorjev s poslanstvom podjetja, nato določimo cilje, strategije in politike. Tretja faza predstavlja uresničevanje strategije, ki se izvaja na podlagi programov, projektov, predračunov ter postopkov. V zadnji, četrti fazi, ovrednotimo in kontroliramo uresničevanje strategij.

Model, ki ga predlaga **Rozman**, se od nekaterih ostalih modelov razlikuje v tem, da je v njegovem modelu najprej izvedba analize podjetja in okolja, šele za tem sledi oblikovanje poslanstva in ustvarjanje vizije. Glede na to, da je povsod poudarjena iterativnost, vsebinsko ni bistvene razlike med modeli (Toman, 2003, str. 156).

Pučkov model strateškega managementa (2003, str. 115) najbolj logično in celovito ponazarja proces strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju. Proces je razdeljen na izdelovanje planskih predpostavk za strateško planiranje, na proces strateškega planiranja ter na uresničevanje in kontrolo uresničevanja strategij (glej sliko 1).

Slika 1: Shematičen model procesa upravljanja in poslovanja v podjetju

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 poslovnih funkcij	in izbira	programiranje
Vizija in poslanstvo	priložnosti in nevarnosti	ugotavljanje planske vrzeli			predračunavanje
					kadrovanje
					usmerjanje
					kontrola

Vir: Pučko, 2003, str. 115

Skupno vsem modelom je, da zadnji korak v procesu strateškega managementa predstavlja uresničevanje strategij (implementacija), ki predstavlja najtežji del. V dobi sodobne ekonomije je potreba po bolj dinamičnih pristopih k oblikovanju kot tudi k implementaciji

strategij vedno večja. Proces oblikovanja strategije ni statičen, analitičen, temveč zahteva vizijo, intuicijo in soudeležbo zaposlenih. Sodobna informacijska tehnologija omogoča uresničevanje strategije preko integracije več delov podjetja. Ko je strategija izbrana, se jo udejanja s spremembami v vodenju, strukturi, informacijskih in kontrolnih sistemih ter človeških virih (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 102).

2.3. IZDELOVANJE PLANSKIH PREDPOSTAVK

Planske predpostavke so izhodišče za strateško planiranje v podjetju. Po Pučku (2003, str. 119) zajemajo izdelane ocene ključnih razvojev v okolju v prihodnosti, pregled ugotovitev že v preteklosti opravljenih analiz poslovanja ter izdelano vizijo in poslanstvo podjetja.

2.3.1. Ocenjevanje okolja podjetja

Skladno s Pučkovim modelom strateškega upravljanja in poslovanja se pričena izdelovanje planskih predpostavk kot osnov strateškega planiranja z ocenjevanjem okolja. Ocenjevanje konkurenčnega okolja podjetja je smiselno razdeliti na ocenjevanje najširšega okolja ter ocenjevanje ožjega, ciljnega okolja podjetja, ki predstavlja panogo, v kateri le-to posluje. Prav tako je potrebno v okviru ocenjevanja ožjega okolja podjetja analizirati trg podjetja.

Rezultati analiz dejavnikov širšega (makro) in ožjega (mikro) okolja podjetja pomenijo osnovo za ugotavljanje priložnosti in nevarnosti v okolju podjetja.

Uspešnost podjetja je odvisna tudi od okolja, v katerem podjetje deluje. Podjetje se pogosto poskuša prilagoditi okolju in njegovemu spreminjanju. Vendar prilagoditve zahtevajo čas in sredstva, lahko so celo nemogoče. K zmanjšanju posledic spreminjanja okolja nedvomno pripomore nenehno spoznavanje in predvidevanje okolja. Podjetje pa tudi vpliva na okolje in ga poskuša spremeniti (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 49).

Vpliv okolja na uspešnost poslovanja je lahko velik in stvar managementa je, ali ga zna izkoristiti, ali ga obvladuje, ali pa okolje obvladuje podjetje. Prav zaradi prepletanja vplivov okolja in delovanja podjetja je težko ločiti delovanje teh vplivov na uspešnost poslovanja. Zato je tudi težko določiti vpliv managementa na uspešnost podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 50).

Predvidevanje okolja je zlasti prisotno v planiranju, ki daje poudarek preventivi in ki reagira, še preden so problemi nastali. Medtem ko je pri »reaktivnem« planiranju poudarek na ugotavljanju problemov in prednosti podjetja, je pri »proaktivnem« planiranju poudarek na iskanju možnosti in nevarnosti, ki jih predstavlja okolje, izkoristku prvih in zmanjšanju vpliva drugih. Zato pri tem planiranju igra predvidevanje pomembno vlogo in ni njegov namen toliko v preživetju kot v optimiranju poslovanja podjetja. Predvidevanje opozori na možnosti

in na nevarnosti. Planiranje pa vgradi rešitve tako, da zaradi nevarnosti ne bi prišlo do problemov. Povezanost obeh pristopov je »interaktivno« planiranje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 89).

2.3.1.1. Ocenjevanje najširšega okolja podjetja

Podjetja in njihovi dobavitelji, trženjski posredniki, kupci, konkurenti in javnost so del ožjega makrookolja, ki s svojimi silnicami in trendi oblikuje priložnosti in postavlja ovire za udeležence. Na silnice v makrookolju je težko vplivati, zato jih mora podjetje spremljati in se nanje ustrezno odzivati. Na hitro spreminjajoči se globalni ravni mora podjetje spremljati šest temeljnih skupin silnic širšega okolja: demografske, ekonomske, naravne, tehnološke, politično-pravne in kulturne silnice (Kotler, 1998, str. 154).

Pučko (2003, str. 8) pravi, da je na podjetje možno gledati kot na podsistem v okviru nekega širšega sistema okolja. Glede na značilnosti lahko okolje podjetja razdelimo na neke manjše celote, na neka manjša okolja oziroma podokolja. Tako lahko okolje podjetja razdelimo na vsaj pet manjših celot:

1. naravno okolje,
2. gospodarsko okolje,
3. tehnično-tehnološko okolje,
4. politično-pravno okolje in
5. kulturno okolje.

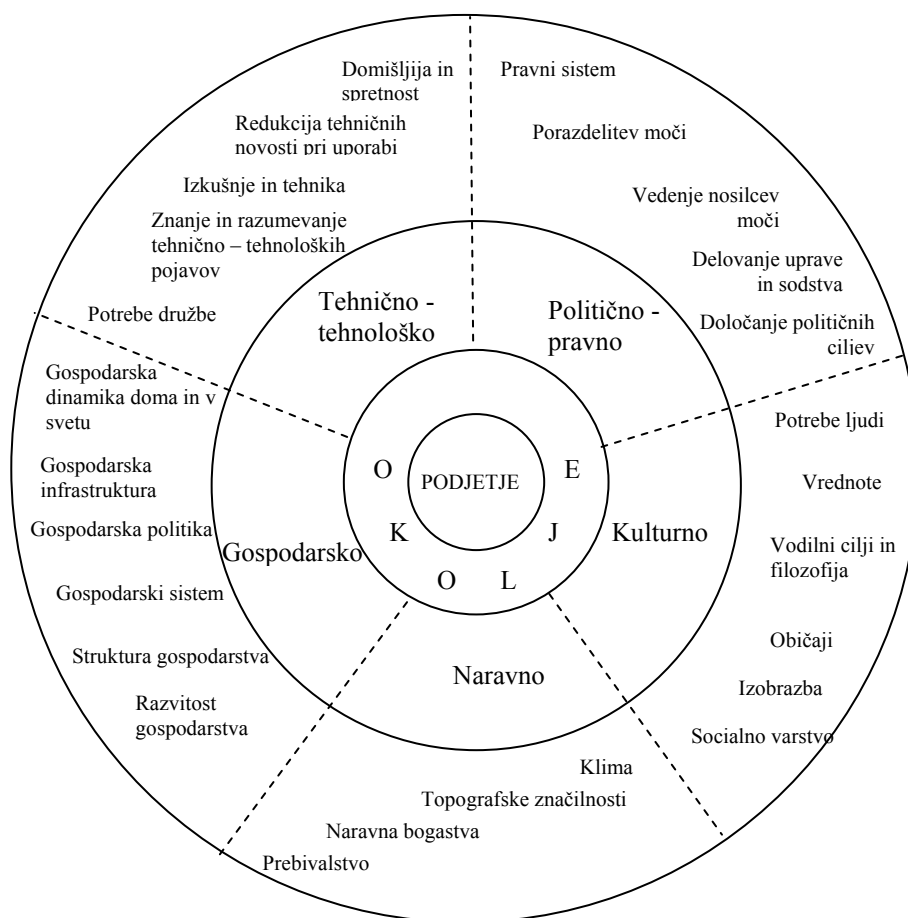
Vsako okolje se da podrobneje razčleniti, kot je prikazano v sliki 2.

Ta okolja dajejo podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa mu ga okvirno določajo in omejujejo.

Podjetje ima mnogo vezi s svojim okoljem. Te je mogoče razumeti kot kanale medsebojnega vplivanja. Po teh vezeh namreč vpliva okolje na podjetje, mu postavlja vedenjske okvire, po drugi strani pa skuša tudi podjetje vplivati na okolje. Te medsebojne vplive je možno razdeliti na dve večji skupini:

1. Okolje vpliva na podjetje, medtem ko do vplivov podjetja na okolje ne prihaja. Gre torej za vplive, ki so za podjetje objektivno dani in na katere ne more vplivati. Lahko jih označimo kot neobvladljive ali zunanje spremenljivke, ker jih mora podjetje upoštevati pri poslovnem odločanju.
2. Podjetje vpliva na okolje, manj pomemben pa je vpliv okolja na podjetje. To so vplivi podjetja na neke vplive okolja ali pa samostojni vplivi podjetja na okolje. Imenujemo jih obvladljive ali napol obvladljive (če podjetje nanje nima popolnega vpliva) spremenljivke podjetja. Lahko jih imenujemo tudi notranje spremenljivke, ker za podjetje niso dane, ampak lahko nanje vpliva. Zato tudi niso del okolja podjetja.

Slika 2: Okolje podjetja



Vir: Pučko, 2003, str. 9

Šele na osnovi vsestranskega poznavanja svojega okolja in z dobrim predvidevanjem dogajanj v okolju bo lahko podjetje postavljalo sebi primerne plane, optimalno poskušalo izkoriščati svoje dejavnike in dosegalo svoje cilje.

Analiza zunanjega okolja je namenjena predvsem temu, da se vodstvo organizacije usposobi nadzorovati ključne vplive svojega makro okolja (Radonjič, 1997, str. 15). Gre torej za vse tiste bistvene makro dejavnike, ki vplivajo na dobiček na določenem trgu.

2.3.1.2. Ocenjevanje ožjega okolja podjetja

Ožje oziroma ciljno okolje podjetja je mogoče povezovati s panogo, v kateri je podjetje. Panoga je v strateškem smislu tudi prodajni trg konkurentov v panogi. Zato kaže ocenjevanje ciljnega okolja naravnati na ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri je podjetje, in na analizo prodajnega trga.

2.3.1.2.1. Ocenjevanje privlačnosti panoge

Za uspešno strateško planiranje in razvoj podjetja je pomembno predvsem poznavanje panoge podjetja in dobro predvidevanje razvoja panoge v prihodnosti.

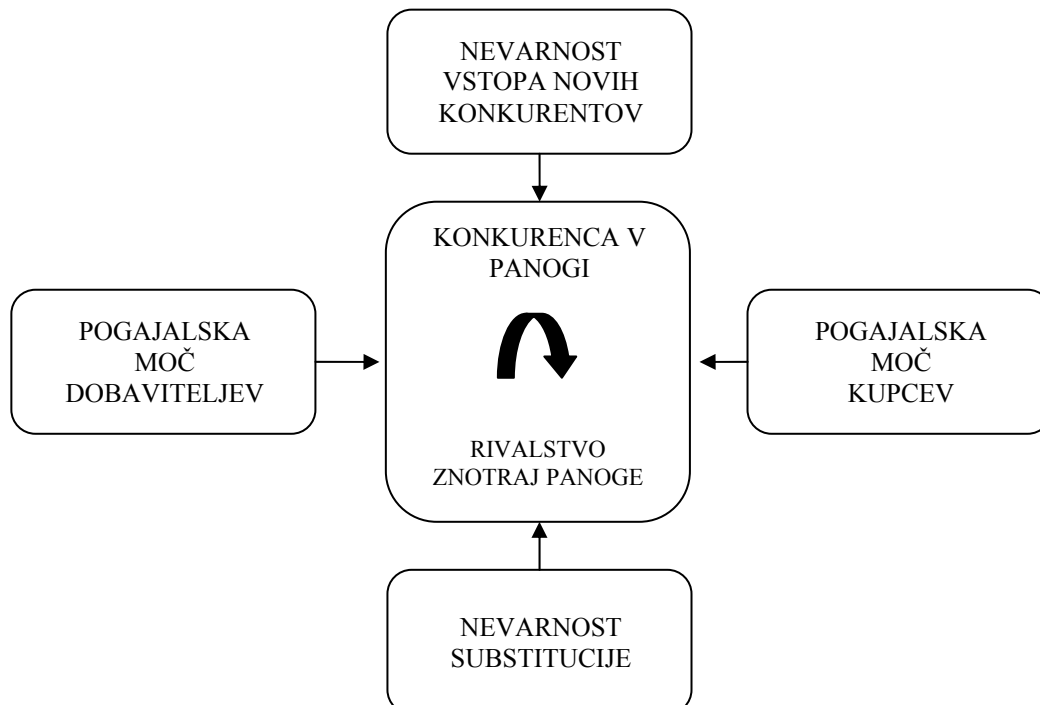
Porter (1998, str. 4) je izdelal model, ki je pomembno analitično orodje v pomoč managerjem pri analiziranju konkurenčnosti panoge. Model povezuje spoznanja ekonomske znanosti in jih namenja uporabi v poslovnem odločanju.

Po Porterju so konkurenčne silnice v panogi odvisne od naslednjih petih dejavnikov konkurence:

1. pogajalske moči dobaviteljev,
2. pogajalske moči kupcev,
3. nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo,
4. nevarnosti substitucije (*pritisk substitutov*),
5. konkurence (*tekmovalnosti*) med obstoječimi podjetji v panogi.

Model konkurenčnih silnic je predstavljen na sliki 3.

Slika 3: Porterjev model petih sil konkurenčnosti panoge



Vir: Dimovski, Pengler, Žnidaršič, 2003, str. 117

Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo. Vstopanje novih podjetij pomeni za uveljavljena podjetja nevarnost izgubljanja tržnega deleža, zniževanja cen in/ali zviševanja stroškov zaradi boja za kupce. Čim višje so vstopne ovire v panogo, tem manjša je nevarnost vstopa novih konkurentov. Vstopanje konkurentov v panogo otežujejo ali celo preprečujejo določene zahteve, ki jih ali postavlja sama panoga s svojimi značilnostmi ali jih oblikujejo podjetja, ki so že prisotna v panogi.

Tekmovalnost podjetij v panogi. V večini panog so podjetja medsebojno odvisna. Konkurenčni premik enega podjetja sproži odziv preostalih podjetij. Čim večja je tekmovalnost podjetij v panogi, tem težje je podjetju uveljaviti konkurenčne prednosti.

Pritisk substitutov. Substituti so proizvodi ali storitve, ki se zdijo drugačni, vendar lahko z vidika zadovoljevanja potrošnikovih potreb nadomestijo prvotne proizvode ali storitve. Največji vpliv imajo substituti z visoko križno elastičnostjo povpraševanja in substituti, ki jih proizvajajo podjetja v panogah z visokimi donosi. Po Porterju pojav bližnjih substitutov onemogoča podjetju dvigovati cene. Prav tako se povečajo njihovi izdatki za kakovost in trženje.

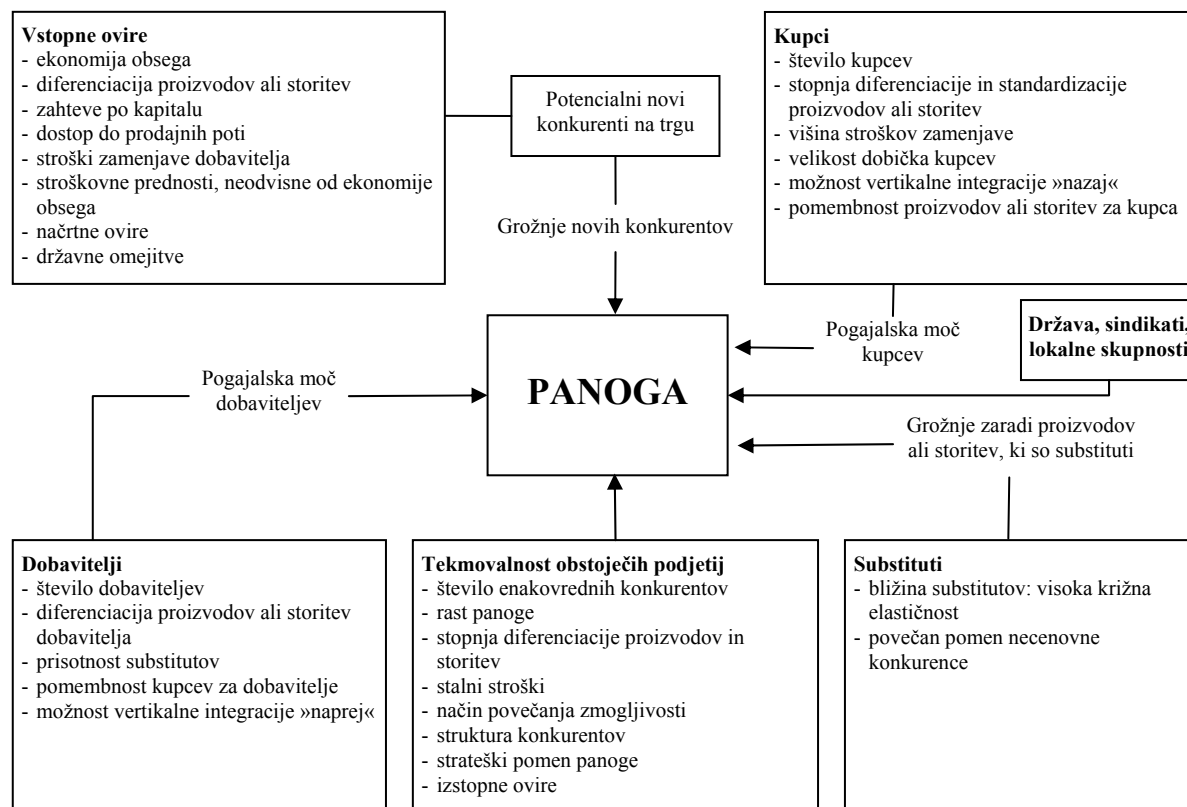
Pogajalska moč kupcev. Kupci vplivajo na konkurenčnost panoge z zniževanjem cen, z zahtevo po dvigu kakovosti in večjem obsegu proizvoda ali storitev ter z medsebojnim tekmovanjem.

Pogajalska moč dobaviteljev. Dobavitelji utegnejo imeti pomemben vpliv na dejavnost panoge s svojo težnjo po povečanju cen materiala in surovin ter po zmanjšanju njihove kakovosti.

Imenovanim petim silam, ki vplivajo na delovanje podjetja, je Freeman (Wheelen, Hunger, 1995, str. 92) dodal še šesto, t. i. **relativno moč drugih skupin**. To skupino predstavljajo delničarji, vladne organizacije, zakonodajalci, lokalne skupnosti, kreditodajalci in druge podobne skupine, ki lahko vplivajo na podjetje.

Na sliki 4 so prikazani dejavniki konkurenčnosti v panogi.

Slika 4: Razčlenitev konkurenčnih silnic v panogi



Vir: Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 328

Porterjev model lahko dopolnimo z zamisljivo konkurenčnih prednosti podjetja, ki jo je predstavil Ghemawat (Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 328).

Za uspeh podjetja v konkurenci je pomembno, da ima konkurenčne prednosti, ki jih druga podjetja ne morejo posnemati oziroma spodbijati. Imenujemo jih obranljive prednosti (sustainable advantages). Samo obranljive prednosti prinašajo podjetju dolgoročne koristi. Ghemawat jih uvršča v tri sklope:

1. velikost na ciljnih trgih;
2. prednostni dostop do resursov in kupcev;
3. omejevanje prodornosti konkurentov.

Velikost na ciljnih trgih. Čim večje je podjetje, tem manjša je moč konkurentov. Velikost je trajna, nepovratna naložba. Seveda pa mora biti utemeljena z ustrezno ekonomsko vsebino: ekonomijo obsega, ekonomijo povezanih proizvodov ali krivuljo izkušenj.

Prednostni dostop do resursov in kupcev. Je obranljiva prednost podjetja:

1. če omogoča boljše pogoje, kot jih imajo konkurenti;
2. boljši pogoji morajo obstajati v daljšem obdobju.

Omejevanje prodornosti konkurentov. Pogosto je obranljiva konkurenčna prednost posledica omejevanja prodornosti konkurentov. Konkurenti se znajdejo negibni v dosedanem položaju.

Analiza privlačnosti panoge nam pokaže privlačnost panoge za podjetja, ki v njej poslujejo. Ključno za podjetja je, da poznajo moč konkurence v panogi, saj je od tega odvisna potencialna dobičkonosnost panoge. Potencialna dobičkonosnost je merjena z dolgoročno donosnostjo investiranega kapitala. Namen analize panoge je poiskati pozicijo podjetja znotraj nje; kjer se lahko najbolj obrani pred imenovanimi konkurenčnimi silami. S tem ohrani donosnost kapitala, vloženega v podjetje. Konkurenca znotraj panoge največkrat povzroči znižanje cen, kar neposredno vpliva na donosnost kapitala podjetij v panogi. Torej, močnejša, kot je moč navedenih petih konkurenčnih sil v panogi, manjša je njena potencialna dobičkonosnost (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 116).

Rao in Steckel (1998, str. 150) pravita, da je še posebno težka naloga prepoznati bodoče tekmece (vstopijo v panogo kot novinci ali kot ponudniki substitutov), saj ta podjetja še niso prisotna v panogi in jih zato podjetje tudi slabše ali sploh ne pozna. Navajata dva modela, s katerima si pomagamo pri prepoznavanju bodočih tekmecev. Poleg Porterjevega modela petih konkurenčnih silnic navajata še Ansoffovo matriko izdelek–trg.

2.3.1.2.2. Analiza prodajnega trga

Pučko (2003, str. 124) navaja, da je ocenjevanje ciljnega okolja zelo pomanjkljivo, če ne vključuje analize prodajnega trga podjetja v sedanjosti in prihodnosti. To pomeni, da je potrebno ugotoviti obstoječi tržni potencial in napovedati njegov razvoj. Opredeliti je potrebno glavne tržne segmente, njihovo velikost in potrebe. Pri tem se kaže še posebej usmeriti na ugotavljanje slabo zadovoljenih potreb, saj le-te praviloma pomenijo za podjetje poslovne priložnosti.

2.3.1.2.3. Predvidevanja možne prodaje podjetja

V zvezi z analizo prodajnega trga izdelujemo predvidevanja možne prodaje podjetja. Tiste napovedi prodaje, ki jih poslovodstvo sprejme, pa pomenijo pomembne planske predpostavke.

Predvidevanje **porabe**, ki podjetju ponuja predvsem možnosti za razvoj, obsega opredelitev porabnikov in njihovo segmentacijo glede na določene značilnosti. Podjetje mora spoznati motive, ki vodijo porabnike, prav tako tudi njihove potrebe, ki še niso zadovoljene. Pri tem obravnava tako obstoječe kot potencialne porabnike (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 90).

2.3.2. Ugotovitve predhodnih analiz poslovanja

Prvo, začetno fazo v procesu planiranja, sestavlja spoznanje ali ugotovitev obstoječega poslovanja podjetja. Od sedanjega poslovanja je zlasti kratkoročno v veliki meri odvisno zamišljanje prihodnosti podjetja. To fazo imenujemo **analiza poslovanja**. Namen analize sedanjega poslovanja je ugotoviti probleme in prednosti podjetja, s tem pa omogočiti pripravo odločitev in vplivati na uspešnost poslovanja. To fazo pogosto razdelimo na dva dela: oceno poslovanja in diagnozo poslovanja. Prva spoznava problemska in prednostna stanja podjetja, oziroma znake, simptome, druga pa ugotavlja vzroke, ki so do tega stanja pripeljali (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 83–85).

Z analizo poslovanja podjetja ugotavljamo prednosti in slabosti podjetja, ki izvirajo iz njegovega poslovanja. Lipovec (1983, str. 31) opredeli analizo poslovanja kot proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja, kot pripravo na odločanje v podjetju ali organizacijskih enotah o izboljšanju uspešnosti poslovanja s stališča uporabnika analize. Z analizo poslovanja zbiramo informacije o preteklem in sedanjem poslovanju podjetja, jih primerjamo po času, planu in/ali s podobnimi podjetji (najboljšimi) ter ugotavljamo razlike med njimi in iščemo vzroke za odstopanja. Primerjava s preteklostjo nam pokaže, ali se naše poslovanje izboljšuje, stagnira ali slabša. V okviru analize poslovanja za potrebe strateškega planiranja je zelo pomembna primerjava s podobnimi podjetji.

2.3.3. Vizija in poslanstvo podjetja

Poslanstvo in vizija sta nujno potrebna pogoja za uspešno strateško planiranje in uspešnost podjetja. Pri snovanju strategij za prihodnje obdobje sta poslanstvo in vizija izredno pomembna. Podjetje mora vedeti, kam želi. Tega pa podjetja v praksi dostikrat ne vedo. Veliko podjetij nima niti poslanstva niti vizije ali pa sta med seboj neusklajena (Toman, 2003, str. 151–152).

V strokovni literaturi sta pojma poslanstvo in vizija velikokrat uporabljena, vendar je potrebno poudariti, da ju različni raziskovalci različno razumejo (glej tabelo 1). Poslanstvo in vizija sta med seboj zelo povezana, a kljub temu različna pojma, ki ju med sabo ne smemo zamenjevati ali enačiti. Najbolje za podjetje je, da ima tako poslanstvo kot vizijo, in to v pisni obliki. Če ima podjetje samo eno od obeh, je za podjetje v krizi bolje, da ima vizijo, medtem ko je za stabilno podjetje bolje, da ima poslanstvo. Seveda pa je najbolje imeti oboje, kajti dobra poslanstvo in vizija pripravita podjetje za prihodnost. Ob vsakokratnem ažuriranju strateškega plana je potrebno preveriti tudi poslanstvo in vizijo.

Tabela 1: Nekatere bistvene razlike med poslanstvom in vizijo

Predmet Merilo	Poslanstvo	Vizija
Osrednje vprašanje	Zakaj? (namen, vzrok obstoja)	Kaj? (slika prihodnosti)
Povezanost	Z načinom obnašanja	S cilji
Časovna usmerjenost	Sedanost	Prihodnost (5, 10, ... let)
Realnost podrobnosti	Večja (bolj realno, a okvirno)	Manjša (bolj domišljijско)
Spreminjanje	Redko (če je dobro pripravljeno)	Večkrat (sploh, ko je dosežena)
Izvor	Okolje, racionalnost	Domislija, manj racionalnosti
Prevladujoči način izdelave	Oblikovanje	Ustvarjanje
Avtor (v začetni fazi)	Ravnatelj ali skupina ravnateljev	Najvišji ravnatelj
Vrstni red nastanka*	Prvo	Druga
Ciljni udeleženci	Vsi udeleženci	Predvsem zaposleni in lastniki

* Vrstni red nastanka je določen ob predpostavki, da imamo opraviti s podjetjem, ki še nima niti poslanstva niti vizije in je relativno stabilno (ni v krizi).

Vir: Toman, 2003, str. 164

Rozman (1993, str. 92) navaja, da prihaja pri pojmi vizija in poslanstvo podjetja do prekrivanja. Vizija je bolj povezana s cilji, medtem ko je poslanstvo bolj usmeritev, način obnašanja podjetja. Vizija se bolj navezuje na prihodnost, poslanstvo na sedanost in bližnjo prihodnost. Vizija je bolj megljena, poslanstvo bolj jasno. Vizija je pogostejše spremenjena. Ko je dosežena, jo je treba spremeniti. Poslanstvo ostaja nespremenjeno daljši čas.

Z **vizijo** podjetja razumemo notranjo sliko mogočega in zaželenega stanja podjetja. Le-ta mora dati lepšo sliko podjetja, kot je sedaj, mora biti realistična, verjetna, privlačna, vredna prizadevanja za spreminjanje podjetja. Iz nje izvirajo cilji podjetja, saj je ideal, h kateremu teži podjetje. Vizija predstavlja usmeritve, hkrati pa motivira. Vizijo potrebuje vsako podjetje, še zlasti podjetja v krizi. V krizi podjetje izgublja vero v dosedanje usmeritve in nujno potrebuje vizijo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 92–93).

Poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Z njim podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in utemelji prihodnje poslovanje. Poslanstvo podjetja določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da podjetje loči od vseh drugih podjetij. Osnovni namen opredelitve poslanstva je v zagotovitvi enotnosti v podjetju in s tem delovanju zaposlenih v določeni smeri. Poslanstvo podjetja pa je namenjeno tudi vsem zunanjim strankam. S poslanstvom podjetje ustvarja svoj ugled v očeh javnosti (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 95).

Na vrhu hierarhije ciljev podjetja je **poslanstvo**, ki predstavlja razlog, zaradi katerega organizacija sploh obstaja. Formalna izjava o poslanstvu je javna listina, v kateri organizacija predstavlja svoj razpon dejavnosti, ki jo razlikujejo od ostalih organizacij podobnega tipa. Vsebina je pogosto usmerjena na trg in stranke ter identificira zelena področja delovanja. Iz opredelitve poslanstva izhajajo strateški cilji, ki jih oblikuje strateški management za organizacijo kot celoto (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 92).

Banič (1999, str. 8) navaja, da je oblikovanje podjetniškega poslanstva gospodarskega subjekta zelo zahteven problem in je trd oreh tudi podjetjem v tržnih gospodarstvih, ki imajo že dolgoletne izkušnje s strateškim upravljanjem podjetja.

Vizija organizacije je opis organizacije kot celote v prihodnosti: njene poslovne dejavnosti, organizacijske kulture, tehnologije itd. Gre za koncept nove in zaželene slike organizacije v prihodnosti, ki je še posebej potrebna in koristna za sporočanje vsem v organizaciji, kaj bistvenega naj bi se v njej spremenilo. Vizija je še posebej potrebna podjetjem, ki morajo izvesti strateški preobrat, radikalne spremembe, in tistim, ki jih je potrebno gospodarsko ozdraviti (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 92).

Dobra **vizija** je temeljno sredstvo za obvladovanje kompleksnosti organizacije. Organizaciji daje skupno usmeritev. Seveda pa je dobra le tista vizija, ki jo prostovoljno usvoji (internalizira), vzame za svojo večina vplivnih udeležencev, zlasti pa sodelavci organizacije. Njim je vizija osnovna usmeritev pri delovanju; tej usmeritvi sledijo zavestno, iz lastne volje, ne zaradi reda ali spodbud ali prisile v organizaciji. Zato je močna vizija najbolj trajno in najbolj učinkovito sredstvo za obvladovanje organizacije. Vizija, ki nastane in ostane le v vršnem poslovodstvu, seveda ni vizija, je kvečjemu leporečna izjava, namenjena stikom z javnostmi (Tavčar, 2002, str. 81).

2.4. CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA Z RAZVOJNEGA VIDIKA

Celovito ocenjevanja podjetja z razvojnega vidika je pomembna faza v okviru strateškega planiranja. S to fazo namreč iščemo in zaznavamo poslovne (razvojne) probleme konkretnega podjetja. V ekonomski teoriji je precej razširjena teza, da je ravno opredeljevanje problema v problemski situaciji najtežja faza procesa odločanja (Pučko, 2003, str. 129).

Bistvo celovite ocene podjetja je analiza preteklih in sedanjih podatkov ter podatkov in informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. Ta ocena daje temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede. Prijemi tega ocenjevanja so različni: lahko ocenjujemo podjetje kot celoto ali pa posamezne strateške poslovne enote podjetja; prav tako so prijemi različni v majhnih in večjih podjetjih.

Poznamo tri osnovne načine celovitega ocenjevanja podjetja (Pučko, 2003, str. 129):

- klasični pristop, ki ga poznamo tudi kot analizo prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti, SWOT analizo, »audit« položaja podjetja, celovito oceno podjetja idr.;
- portfeljska analiza;
- analiza na temelju verige vrednosti.

2.4.1. Celovita analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti (SWOT analiza)

Kratika SWOT je akronim štirih angleških besed: **S** – Strengths (prednosti), **W** – Weaknesses (slabosti), **O** – Opportunities (priložnosti) in **T** – Threats (nevarnosti).

Čeprav lahko prve elemente najdemo že pri Selznicku (1957), pa je bila SWOT analiza razvita v šestdesetih letih s strani hardvarske visoke poslovne šole, ki jo je uporabila – skupaj s študijo primerov (case study) – pri izobraževanju več tisoč podiplomskih študentov. Severnoameriške svetovalne agencije s področja strateškega svetovanja so iz tega naredile uporaben inštrument, ki je služil podjetjem kot pomoč pri strateškem planiranju. SWOT analiza se je rodila in razvila v zgodovinskem okviru, ki je zahvaljujoč relativni stabilnosti okolja spodbujal uporabo metod, ki so temeljile na prepričanju, da lahko inteligentni in usposobljeni managerji, uporabljajoč svoje analitske sposobnosti, podrobno spoznajo realnost, predvidijo njene spremembe in oblikujejo primerno strategijo (Invernizzi, 2004, str. 87).

SWOT analiza je celovit analitični prijem za ugotavljanje prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti nekega podjetja. Pri tem celovitem ocenjevanju podjetja skušamo torej ugotoviti, kje ima določene prednosti v primerjavi s konkurenčnimi podjetji in kje so njene glavne slabosti. Ob tem pa iščemo tudi poslovne priložnosti za podjetje in glavne nevarnosti, s katerimi se bo moralo soočiti.

Da bi dobili čim bolj realne rezultate, je potrebno zelo natančno določiti področje vrednotenja – ocenjevanja SWOT analize (podjetje, program, izdelek itd.). Kadar delamo SWOT analizo za podjetje, imamo v mislih njegove poslovne funkcije. To pomeni, da moramo določiti prednosti in slabosti posameznih poslovnih funkcij podjetja ter priložnosti in nevarnosti, ki predvsem s časovnega vidika vplivajo na izvajanje teh funkcij. Tako opravljena SWOT analiza nam daje pregled stanja v podjetju in hkrati tudi smernice za izboljšanje tistih poslovnih funkcij, ki niso dovolj učinkovite (Završnik, 1995, str. 76).

SWOT analiza se začne z iskanjem odgovorov na vprašanje:

- Kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja kritja, stopnja rasti prodaje, tržni delež podjetja, stopnja izkoriščenosti zmogljivosti itd.) so:
 - boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti;
 - boljši ali slabši od dosežkov sorodnih podjetij.

Tendence poslovnih rezultatov kaže pri tem ocenjevati vsaj za tako dolgo preteklo obdobje, kot je na drugi strani dolžina strateškega planskega obdobja.

Dobljeni odgovori na zastavljena vprašanja nas silijo naprej v iskanje posebno uspešnih ali neuspešnih podstruktur (t. j. na poseben način opredeljenih delov podjetja). Pri tem želimo dobiti odgovore na vprašanja:

- Katere podstrukture in njihove sestavine (tržna, kadrovska, organizacijska itd.) ter procesi in njihove sestavine (tehnološki, distribucijski, informacijski itd.) podjetja so bolj ali manj prispevali k poslovni uspešnosti?

Odgovore na to vprašanje iščemo z ocenjevanjem podstruktur podjetja glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti. To ocenjevanje lahko izvedemo na dva načina:

1. subjektivno ocenjevanje,
2. točkovno ocenjevanje.

S takim ocenjevanjem podstruktur ugotavljamo tudi strateško pomembne dejavnike poslovnega uspeha ali neuspeha podjetja v preteklosti, saj plastični prikaz ocenjenih posameznih sestavin vsake njene podstrukture posebej to že zelo dobro prikazuje.

Točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur podjetja privede do enakih rezultatov kot subjektivno, le pot do njih temelji vsaj navidezno na objektivnejšem prijemu ocenjevanja, ker skušamo posamezne sestavine podstrukture oceniti s točkovanjem. Zbir točk pa s tehtanjem (zanj uporabimo ponderje) prevajamo na skupno oceno.

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja skušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskega, konkurenčnega, tehnološkega, političnega in drugega razvoja v okolju organizacije oceniti še njene poslovne možnosti in nevarnosti, ki se kažejo v prihodnosti na osnovi njenega dotedanjega gospodarskega potenciala, njenih sposobnosti in slabosti. To ocenjevanje odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja.

Tudi to ocenjevanje je možno opraviti bolj poenostavljeno in globalno ali pa analitično. Pri zadnjem ocenjujemo možnosti in nevarnosti, s katerimi se bo soočalo konkretno podjetje v prihodnosti v odnosu na pričakovano kakovost njenih posameznih podstruktur.

To ocenjevanje prav tako lahko v končnem rezultatu daje profil poslovnih priložnosti in nevarnosti v odnosu na posamezne podstrukture. Ocenjevanje priložnosti in nevarnosti ima tri osnovne namene (Pučko, 2003, str. 139):

- a) ugotoviti na osnovi poznavanja sedanjih prednosti in slabosti podjetja najbolj verjetne prihodnje poslovne možnosti podjetja in nevarnosti zanj, ki jim utegne biti v okolju izpostavljeno,
- b) ugotoviti osnovne razvojne probleme podjetja, s katerimi se je treba na planski način spoprijeti in
- c) ugotoviti prve možne elemente razvojne strategije za prihodnje obdobje na osnovi poznavanja profilov prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti konkretnega podjetja.

Kljub omejitvam in aplikativnim problemom, zaradi katerih je danes SWOT analiza manj popularna kot v preteklosti, pa ostajajo vprašanja, na katere želi dati odgovor (Katere so naše

prednosti? Kje smo šibki? Katere možnosti in nevarnosti se kažejo v okolju?), stalnica v kateremkoli procesu oblikovanja strategije.

Največja prednost SWOT analize je dejstvo, da prisili management, da prizna obstoj medsebojnega vpliva med okoljem in podjetjem, kar pomeni, da mora pri oblikovanju strategije upoštevati oba elementa.

SWOT analiza, t. i. celovita analiza prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti, je torej osnovno izhodišče za oblikovanje celovite strategije podjetja. Sestoji se iz zunanje in notranje analize. Zunanja zajema analizo širokega in ožjega okolja podjetja. Notranja analiza pa nam pomaga analizirati notranje okolje podjetja, kjer poznamo več vrst pristopov, kot so PIMS analiza, Porterjeva analiza verige vrednosti ter funkcionalni pristop. Ta analiza je najcelovitejša in temelji na analizi podstruktur podjetja (Hunger, Wheelen, 1996).

Dobljeni rezultati SWOT analize so osnova za oblikovanje alternativnih strategij prihodnjega poslovanja. Po strateškem modelu Hungerja in Wheelena (1996) SWOT analizi sledi druga faza, oblikovanje strategij. **SWOT matrika** ponuja štiri možne alternative (Hunger, Wheelen, 1996, str. 173): strategijo izkoristka prednosti in priložnosti (SO), strategijo izkoristka prednosti, da bi se izognili nevarnostim (ST), strategijo izkoristka priložnosti za premostitev slabosti (WO) ter strategijo zmanjšanja slabosti in izogibanja nevarnosti (WT).

Slika 5 nam kaže SWOT matriko, ki je orodje za strnitev ugotovitev SWOT analize podjetja in začetek razvijanja zamisli o njegovih možnih prihodnjih strategijah.

Slika 5: SWOT matrika

Zunanji dejavniki Notranji dejavniki	PREDNOSTI (S) seznam 5-10 glavnih notranjih prednosti	SLABOSTI (W) seznam 5-10 glavnih notranjih slabosti
	SO strategije Izdelava strategij, ki temeljijo na prednostih in izrabi priložnosti	WO strategije Izdelava strategij, ki izkoriščajo priložnosti in odpravljajo slabosti
PRILOŽNOSTI (O) seznam 5-10 glavnih zunanjih priložnosti		
NEVARNOSTI (T) seznam 5-10 glavnih zunanjih nevarnosti	ST strategije Izdelava strategij, ki izkoriščajo prednosti in odpravljajo nevarnosti	WT strategije Izdelava strategij, ki minimizirajo slabosti in odpravljajo nevarnosti

Vir: Hunger, Wheelen, 1996, str. 173

SWOT matrika je tisto strateško orodje, ki ga bodo podjetja v dobi sodobne ekonomije vse bolj potrebovala in tudi uporabljala, z namenom da bi izbrala takšno celovito strategijo, ki jim bo zagotavljala doseganje trajne konkurenčne prednosti. Morala se bodo intenzivno prilagajati spremembam turbulentnega tehnološkega okolja in svoje strategije vse bolj »popravljal« za delež sprememb, ki jih terja sodobna ekonomija. Vse to z enim samim ciljem – zagotoviti si trajni konkurenčni položaj v dobi tretje industrijske revolucije.

2.4.2. Portfeljska analiza

Možen pristop k ocenjevanju podjetja v razvitih tržnih gospodarstvih, tako imenovana portfeljska analiza, je zrasel iz potreb povečane gospodarske nestabilnosti v okolju. Ta terja, da opazujemo položaje različnih poslovnih področij znotraj konteksta dejavnosti celotnega podjetja in da na tej osnovi ocenjujemo celovito izpostavljenost podjetja poslovnim tveganjem in ekonomski (ne)uspešnosti.

Eden izmed možnih prijemov ocenjevanja razvitih korporacijskih strategij je portfolio analiza, ki lahko temelji na različnih matrikah. Najbolj znani sta matrika »rast – tržni delež«, ki jo je razvilo podjetje Boston Consulting Group, in matrika General Electrica, ki ima na svojih oseh konkurenčni položaj in tržno privlačnost. Matrika »rast – tržni delež« je podlaga za ugotavljanje uravnoteženosti denarnih tokov med strateškimi poslovnimi enotami podjetja. Matrika »konkurenčni položaj – tržna privlačnost« pa poudarja rentabilnost strateških poslovnih enot in ne denarni tok. Osnovni namen portfolio analize je doseganje uravnoteženega portfelja strateških poslovnih področij v diverzificiranih podjetjih. Nekateri avtorji jo v tej povezavi omenjajo tudi kot pomembno orodje za načrtovanje strategij priključitev podjetij (Lahovnik, 1998, str. 504).

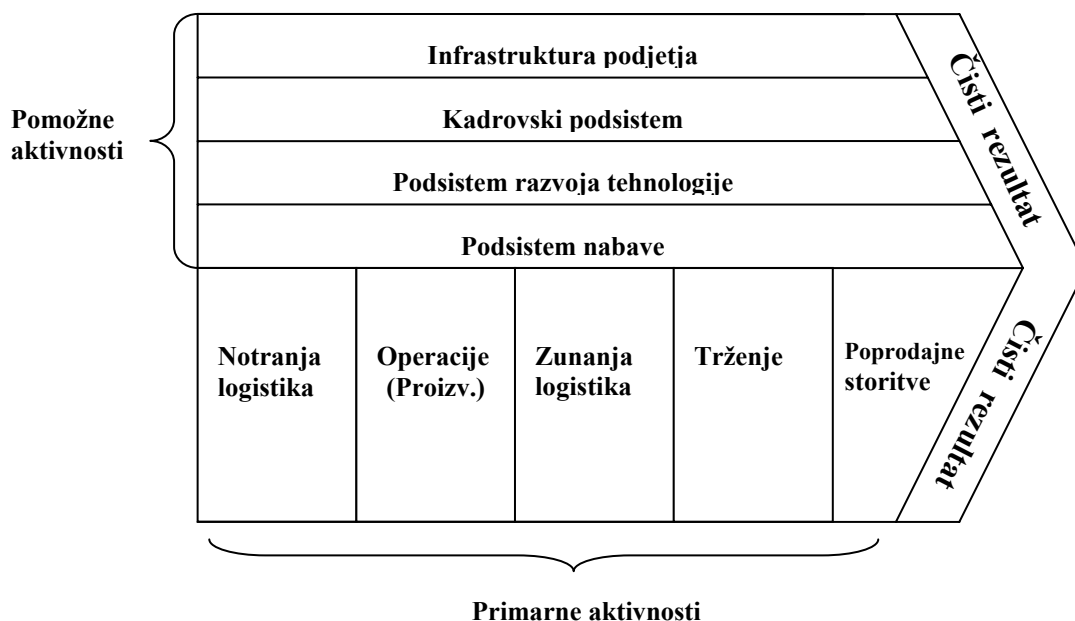
V sodobni teoriji strateškega poslovanja je prisotna močna kritika uporabe portfolio analize, ki temelji predvsem na dejstvu, da pristop ne spodbuja razvoja osrednjih sposobnosti oziroma dejavnosti, na katerih temelji razvoj podjetja.

2.4.3. Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti

Porterjev koncept vrednostnih verig je tehnika za analizo načina, kako firma za svoje kupce ustvarja vrednost. Bowman (1994, str. 74) navaja, da koncept ni enostaven, zato ta del Porterjevega prispevka še ni prodrl tako globoko v managersko razmišljanje kot generične strategije.

Slika 6 prikazuje vrednostno verigo podjetja.

Slika 6: Porterjeva veriga vrednosti



Vir: Porter, 1998, str. 260

Porter je razvil alternativni prijem za celovito analizo prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja, ki ga poimenujemo veriga vrednosti (glej sliko 6). Izhajal je iz teze, da je konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik uspešnega poslovanja, rasti in razvoja podjetja v konkurenčnem gospodarstvu. Da bi lahko razumeli, kaj so konkurenčne prednosti, moramo nanj gledati kot na zaporedje diskretnih aktivnosti. Konkurenčno prednost podjetja lahko ugotovimo tako, da sistematično analiziramo vse aktivnosti, medsebojne vplive in vire. Pridobljena konkurenčna prednost je vezana na sposobnost podjetja ustvariti takšno posebno vrednost za kupca, ki presega stroške ustvarjanja te vrednosti. Analiza verige vrednosti nam daje odgovor, kje je izvor te posebne vrednosti. Porter razdeli verigo vrednosti na dve skupini aktivnosti, na primarne ter pomožne. Med primarne aktivnosti sodijo notranja logistika, proizvodnja, zunanja logistika, trženje ter poprodajne aktivnosti. Med pomožne aktivnosti sodijo infrastruktura podjetja, kadrovski podsistem, podsistem razvoja tehnologije ter podsistem nabave (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 118).

Analiza verige vrednosti poteka v treh korakih (Hunger, Wheelen, 1996). V prvem koraku preiščemo verigo vrednosti določenega izdelka ali storitve glede na različne aktivnosti, ki so udeležene pri nastanku le-teh. Hkrati identificiramo primarne in pomožne aktivnosti. V drugem koraku poiščemo povezave med aktivnostmi. Povezava predstavlja razmerje med načinom izvajanja ene aktivnosti in stroški izvajanja druge. Pri zasledovanju konkurenčnih prednosti lahko podjetje izvaja poslovanje določene funkcije na različne načine, kar bo vodilo do različnih rezultatov. V tretjem koraku raziščemo možne sinergije med proizvodi in

strateškimi poslovnimi enotami. Ekonomija obsega se pojavlja tudi preko različnih proizvodov, v kolikor si jih delijo iste aktivnosti. Torej se ekonomija obsega ne pojavlja le pri posameznih aktivnostih, kot so trženje in proizvodnja. Zato izkoriščamo iste prodajne kanale ali iste proizvodne zgradbe za proizvodnjo različnih proizvodov, kar vpliva na zniževanje stroškov.

Temeljna ideja verige vrednosti je v tem, da podjetje analizira stroške in učinkovitosti v vsaki njeni aktivnosti ter identificira tista področja, na katerih je podjetje boljše od svoje konkurence. Vendar pa takšna analiza vrednosti ni dovolj, saj je večina podjetij danes del širokega sistema dodajanja vrednosti, ki vključuje tudi verige dobaviteljev in verige kupcev. Govorimo o vrednostnem sistemu (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 119).

3. PREDSTAVITEV PODJETJA INTEREUROPA

3.1. KRATKA ZGODOVINA

Intereuropa je nastala kot družba z omejeno odgovornostjo leta 1947 v takratni »Coni B« Svobodnega tržaškega ozemlja (STO). Osnovni delniški kapital podjetja je znašal milijon jugolir, podjetje pa je razpolagalo z enim samcatim vozilom – traktorjem. Na začetku je imela vsega tri zaposlene, vendar je njihovo število kot tudi obseg različnih storitev, ki jih je opravljala, iz leta v leto naraščalo. Sprva se je podjetje ukvarjalo predvsem s pretovorom lesa, izvozom soli in premoga. V špedicijsko in prevozniško podjetje se je podjetje preoblikovalo leta 1949, v mednarodni cestni promet pa se je prvič vključilo leta 1956 (Letno poročilo 2002, str. 22).

V naslednjih letih so se storitve dopolnjevale, povečalo se je število zaposlenih in podjetje je bilo navzoče v čedalje več krajih nekdanje Jugoslavije. Leta 1957 so naložili prvi prekomorski tovor. Sejemske dejavnost so začeli opravljati 1960. leta, 1969. leta pa organizirati redne linijske prevoze po Evropi.

Sredi sedemdesetih let so povečali število prevozov na najbolj oddaljene trge, na Bližnji vzhod in Azijo. Konec osemdesetih je zaznamoval prehod na uporabo sodobne informacijske tehnologije. Najbolj pospešeno rast je podjetje beležilo med letoma 1965 in 1990. V tem času so bile odprte filiale v vseh večjih mestih nekdanje SFR Jugoslavije.

Po razpadu skupne države (leta 1991) so se poslovalnice zunaj Slovenije organizirale kot družbe z omejeno odgovornostjo, obvladujoča družba pa je v njih obdržala večinski delež. Leta 1994 so odprli prvo predstavništvo izven meja nekdanje skupne države – v Moskvi.

Podjetje se je v letu 1995 privatiziralo, v začetku leta 1998 pa so bile Intereuropine delnice uvrščene na Ljubljansko borzo (Letno poročilo 2003, str. 25).

Konec devetdesetih se je začela ponovna širitev mreže na trge jugovzhodne Evrope, z vnovičnim vključevanjem nekdanjih družb v koncern in s prevzemanjem novih podjetij. Intereuropa je dopolnjevala ponudbo storitev in v letu 2002 je tudi uradno opredelila svojo dejavnost kot globalni logistični servis. Trenutno zaključuje preoblikovanje iz carinskega posrednika in izvajalca cestnega transporta v globalni logistični koncern s celovito ponudbo.

Osnovne ekonomske podatke o podjetju za leto 2003 prikazuje tabela 2.

Tabela 2: Osnovni ekonomski podatki za skupino Intereuropa v letu 2003

Kazalec	Leto 2003
Čisti prihodki od prodaje (v tisoč SIT)	45.117.517
Sredstva, 31.12. 2003 (v tisoč SIT)	57.376.997
Kapital, 31.12. 2003 (v tisoč SIT)	35.820.375
Čisti poslovni izid (v tisoč SIT)	2.941.018
Povprečno število zaposlenih	2.372

Vir: Letno poročilo 2003, str. 6

3.2. DEJAVNOST PODJETJA

Intereuropa opravlja vse logistične storitve, ki vključujejo organizacijo transporta od vrat do vrat, organizacijo zračnih in pomorskih prevozov, organizacijo in izvajanje kopenskih prevozov, organizacijo neposrednih linij zbirnega prometa z vsemi evropskimi državami ter skladiščenje in distribucijo na notranjih trgih posameznih držav.

Intereuropa skrbi za prevoze ekspresnih in kurirskih pošilk, carinsko posredovanje, storitve mejne odprave, cestni transport blaga, opravlja storitve pomorske agencije ter nudi vse ostale storitve, ki so potrebne za učinkovito reševanje logističnih potreb kupcev. Vse bolj se uveljavlja pri zahtevnih logističnih projektih in prevzemanju celovitih logističnih storitev za potrebe proizvodnih in trgovskih podjetij po načelih logističnega outsourcinga.

Dejavnost podjetja je organizirana v petih poslovnih področjih, ki združujejo posamezne produkte:

- Kopenski promet (zbirni promet, ekspresni promet, cestni promet – polni in delni nakladi ter železniški promet),
- Terminalske storitve (skladiščenje, distribucija, sejemska dejavnost),
- Carinske storitve (carinsko zastopanje, mejna odprava),

- Pomorski promet (pomorski promet (konvencionalni tovari, kontejnerji, RO-RO) in pomorska agencija),
- Zračni promet (avio promet, UPS).

3.3. ORGANIGRAM PODJETJA INTEREUROPA

Koncern² Intereuropa sestavljajo obvladujoča družba Intereuropa d.d. in 15 odvisnih družb. Intereuropa d.d. je obvladujoča družba z 9 filialami³ v Sloveniji. Filiale opravljajo tiste posle registrirane dejavnosti družbe, za katere so pooblašene kot podružnice družbe. Vsaka filiala prodaja logistične storitve na območju, ki ga poslovno pokriva, bodisi sama bodisi v sodelovanju z drugo filialo. Vseh 16 družb koncerna je uskupinjenih in jih Skupina Intereuropa prikazuje v konsolidiranih računovodskih izkazih.

Organiziranost koncerna je mrežna. Obvladujoča družba vodi in upravlja odvisne družbe s koncernskimi funkcijami. Koncernske funkcije so skupne funkcije, ki so pomembne za poslovanje in upravljanje koncerna zaradi povečevanja obsega poslovanja in širitve poslovne mreže. Nosilka logistične dejavnosti in skupnih funkcij koncerna je obvladujoča družba Intereuropa d.d.

Poslovanje poteka po poslovnih področjih, ki združujejo posamezne produkte.

V skupino Intereuropa so bile na dan 30. 09. 2004 poleg obvladujoče družbe vključene vse odvisne družbe, prvič tudi ukrajinska družba TEK ZahidTransServis, Užgorod. V letu 2004 so se koncernu pridružile štiri nove družbe, ki so bile prevzete konec leta 2003 (poleg prej omenjene še Schneider & Peklar GmbH, Avstrija; Intereuropa, Transport & Spedition GmbH, Nemčija in Intereuropa S.A.S., Francija).

V tabeli 3 je prikazan odstotek lastništva v vsaki odvisni družbi.

² Koncerni, skupine, holdinške organizacije so termini, ki označujejo povezane družbe.

³ V Intereuropi se uporablja izraz »filiala«, ki je pomensko enakovreden izrazu podružnica.

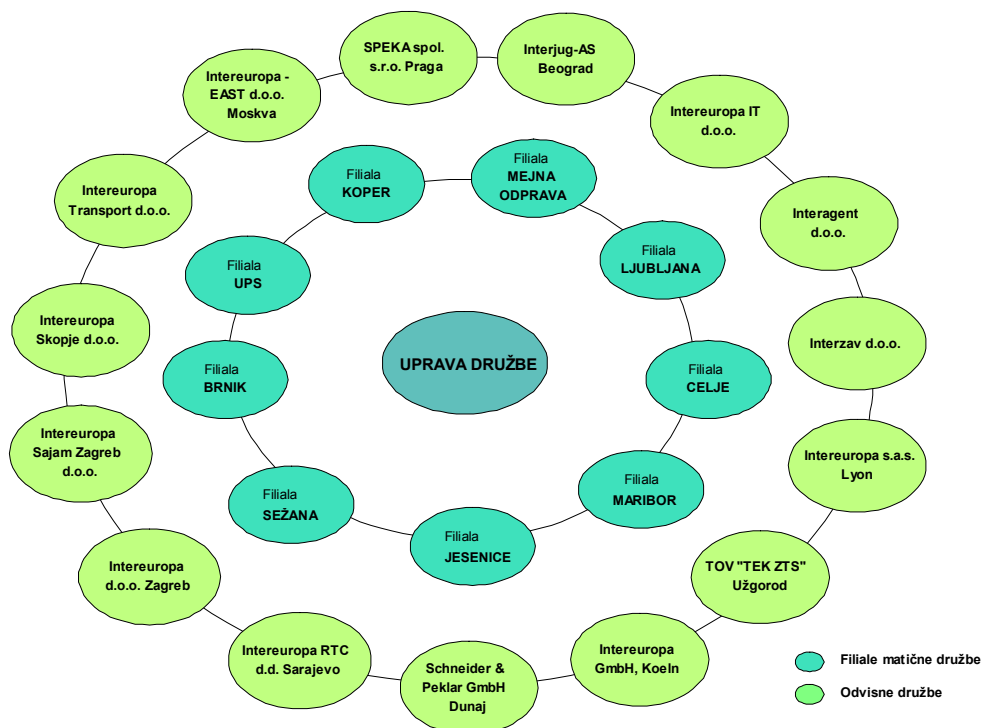
Tabela 3: Odvisne družbe v skupini Intereuropa s prikazanim lastninskim deležem (v odstotku) na dan 30. 09. 2004

Zap. št.	Odvisna družba	Lastniški delež v %
1.	Intereuropa IT, informacijska tehnologija, d.o.o., Koper	100,00
2.	Interzav, organizacija za opravljanje zavarovalnih poslov, d.o.o., Koper	71,28
3.	Interagent, pomorska agencija, d.o.o., Koper	100,00
4.	Intereuropa Transport, mednarodni cestni transport, d.o.o., Koper	100,00
5.	Intereuropa, logističke usluge, d.o.o., Zagreb	99,94
6.	Intereuropa Sajam, mednarodno odpremništvo, d.o.o., Zagreb	51,00
7.	Intereuropa RTC, globalni logistički servis, d.d., Sarajevo	89,29
8.	Intereuropa Skopje, mednarodna špedicija, d.o.o., Skopje	99,56
9.	Intereuropa - East d.o.o., Moskva	100,00
10.	A.D. Interjug-AS, mednarodna špedicija, Beograd	73,62
11.	Speka, spol. s.r.o., Praga	100,00
12.	Schneider & Peklar GmbH, Dunaj	100,00
13.	Intereuropa, Transport & Spedition GmbH, Köln	100,00
14.	Intereuropa S.A.S., Lyon	67,60
15.	TEK ZahidTransServis, Užgorod	66,67

Vir: Poslovanje koncerna Intereuropa v obdobju januar – september 2004, 11. 11. 2004, str. 3

Način organizacije koncerna prikazuje organigram na sliki 7 (stanje na dan 31. 12. 2004).

Slika 7: Organigram kocerna Intereuropa



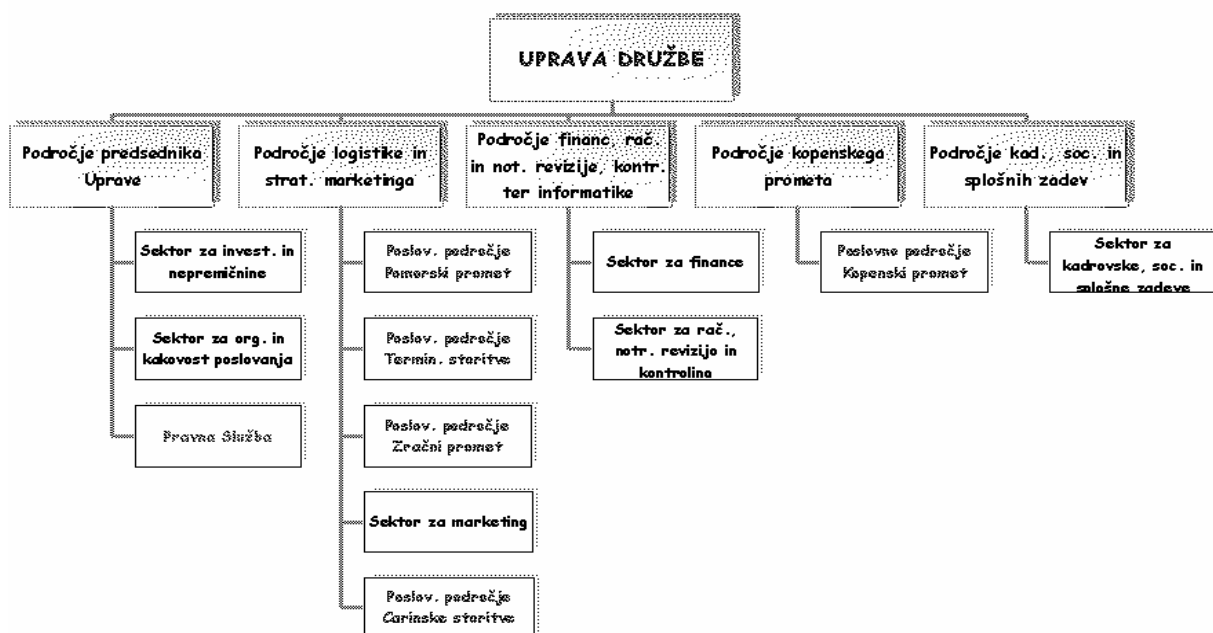
Vir: Poslovnik družbe Intereuropa d.d., št. izdaje 6, 2004

Zaradi hitre širitve obsega poslovanja in poslovne mreže pridobivajo skupne funkcije vse pomembnejšo vlogo pri vodenju in upravljanju koncerna. Organizirane so v obvladujoči družbi Intereuropa d.d. Skupne funkcije se ločijo na:

- koncernske funkcije: organizacijsko ostajajo del obvladujoče družbe, stroškovno pa bremenijo vse enote koncerna (obvladujočo družbo in odvisne družbe) in vsebinsko povezujejo koncern kot celoto ter
- podporne funkcije: po svoji vsebini predstavljajo podporo poslovanju obvladujoče družbe, organizacijsko in stroškovno so vezane na obvladujočo družbo.

Način organizacije Uprave družbe Intereuropa d.d. (podporne in koncernske funkcije) prikazuje slika 8 (stanje na dan 31. 12. 2004).

Slika 8: Način organizacije Uprave družbe Intereuropa d.d. (podporne in koncernske funkcije)



Vir: Poslovnik družbe Intereuropa d.d., št. izdaje 6, 2004

3.4. LASTNIŠKA STRUKTURA

Takratno družbeno podjetje Intereuropa, mednarodna špedicija, transport in pomorska agencija, p.o., Koper, se je v delniško družbo v družbeni lasti preoblikovalo v septembru leta 1992. V skladu z lastninsko zakonodajo je Intereuropa pripravila program lastninskega preoblikovanja (kombinacija notranjega odkupa in interne razdelitve). Proces lastninjenja se je zaključil v letu 1995. Tako se je 15. septembra 1995 podjetje vpisalo v sodni register kot firma Intereuropa, mednarodna špedicija, transport in pomorska agencija, delniška družba ali skrajšano Intereuropa d.d. Po stanju 1. 1. 1993 je osnovni kapital družbe znašal 7.210.700.000 SIT in je bil razdeljen na 7.210.700 delnic z nominalno vrednostjo 1.000 SIT (Poslovno poročilo družbe Intereuropa za leto 1993 in 1994, str. 3). Tabela 4 prikazuje, kdo so bili vpisani kot ustanovitelji delniške družbe.

Tabela 4: Ustanovitelji delniške družbe Intereuropa d.d.

Ustanovitelj	Kapital v 000 SIT	Število delnic	% kapitala
Sklad Republike Slovenije za razvoj, d.d., Ljubljana	2.735.560	2.735.560	37,94
Slovenski odškodninski sklad, d.d., Ljubljana	721.070	721.070	10,00
Kapitalski sklad pokojninskega in invalidskega zavarovanja, d.d., Ljubljana	721.070	721.070	10,00
Udeleženci notranjega odkupa	1.590.860	1.590.860	22,06
Upravičenci interne razdelitve	1.442.140	1.442.140	20,00
Skupaj	7.210.700	7.210.700	100

Vir: Poslovno poročilo za leto 1993 in 1994, Koper, oktober 1995, str. 3

Na dan vpisa v sodni register, 15. 09. 1995, je imela Intereuropa 5.506 delničarjev. Od tega je bilo 5.499 fizičnih ter 7 pravnih oseb – skladov. Lastniška struktura je prikazana v tabeli 5.

Tabela 5: Lastniška struktura Intereurope d.d. na dan vpisa v sodni register, 15. 09. 1995

Lastnik	Število delnic	% kapitala
Sklad Republike Slovenije za razvoj, d.d., Ljubljana	1.302.420	18,06
Slovenski odškodninski sklad, d.d., Ljubljana	721.070	10,00
Kapitalski sklad pokojninskega in invalidskega zavarovanja, d.d., Ljubljana	721.070	10,00
KBM Infond, Maribor	567.856	7,88
Primorski skladi – Modra linija, Koper	288.428	4,00
Krekova pooblaščen družba za upravljanje, Maribor	288.428	4,00
Vizija, Novo mesto	288.428	4,00
Fizične osebe	3.033.000	42,06
Skupaj	7.210.700	100,00

Vir: Poslovno poročilo za leto 1993 in 1994, Koper, oktober 1995, str. 3

Z delnicami Intereurope d.d. z oznako IEKG se trguje na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev v okviru A kotacije, kjer skupaj s 15 drugimi pomembnejšimi delnicami sestavljajo slovenski borzni indeks (SBI20). Delnice so bile na borzo uvrščene 12. 01. 1998, trenutno (stanje na dan 30. 09. 2004) pa se trguje s 7.902.413 delnicami. V obdobju od začetka trgovanja pa do danes se je lastniška struktura podjetja bistveno spremenila. Kot tudi za druga večja slovenska podjetja, ki so se na podoben način olastninila, je bil tudi za Intereuropo značilen proces koncentracije lastništva. Zmanjšal se je delež delnic, ki so ga posedovale fizične osebe, saj so svoje delnice prodajali predvsem zaposleni, njihovi svojci in bivši zaposleni, ki so do delnic prišli v okviru notranjega odkupa ali interne razdelitve. Kupci teh delnic so bile predvsem razne finančne institucije. Bistvena sprememba v lastniški strukturi se je zgodila decembra 2003, ko je Slovenska odškodninska družba prodala svoj 14-odstotni delež Luki Koper. V letu 2004 je Luka svoj delež v Intereuropi še povečala ter tako postala največji posamični lastnik Intereurope.

Lastništvo delnic se v obdobju I.–IX. 2004 ni bistveno spremenilo, kljub temu, da se je v tem obdobju povečalo število novih delničarjev kar za 326. V prvih devetih mesecih leta 2004 so največ delnic IEKG pridobila podjetja (glej tabelo 6).

Tabela 6: Lastniška struktura delnic Intereurope d.d. na dan 30. 09. 2004

Delničarji	30.9.2004		31.12.2003		Indeks sept.'04/dec.'03	Število delničarjev
	št. delnic	%	št. delnic	%		
Fizične osebe	1.799.278	23	1.827.527	23	98	4388
- od tega zaposleni	747.572	9	795.271	10	94	640
Luka Koper	1.828.317	23	1.252.778	16	146	1
Ostala podjetja	477.446	6	308.430	4	155	193
Finančne institucije	1.692.546	21	2.002.196	25	85	50
Kapitalska družba*	794.243	10	802.431	10	99	5
Investicijske družbe	1.310.583	17	1.709.051	22	77	12
SKUPAJ	7.902.413	100	7.902.413	100	100	4.649

*Vključuje tudi naložbe KSPPS (Kritni sklad Prvega pokojninskega sklada), KVPS (Kapitalski vzajemni pokojninski sklad), SODPZ (Sklad obveznega dodatnega pokojninskega zavarovanja Republike Slovenije), PPS (Prvi pokojninski sklad)

Vir: Poslovanje koncerna Intereuropa v obdobju januar-september 2004, 11. november 2004, str. 6

V tabeli 7 so navedeni največji posamični delničarji Intereurope na dan 30. 06. 2004.

Tabela 7: Največji posamični delničarji Intereurope d.d. na dan 30. 06. 2004

Lastnik	Število delnic	% kapitala
Luka Koper, d.d.	1.828.415	23,14
Kapitalska družba, d.d.	720.875	9,12
Infond Holding, d.d.	459.248	5,81
Infond ID, d.d.	399.557	5,06
NFD 1 delniški investicijski sklad, d.d.	295.001	3,73
Zavarovalnica Triglav, d.d.	251.083	3,18
Zlata moneta 1, d.d.	226.387	2,86
Triglav steber 1, ID, d.d.	210.532	2,66
Modra linija d.d., Koper	166.547	1,91
Zavarovalnica Triglav – kritni sklad življenjskega zavarovanja	149.456	1,89

Vir: Nerevidirano poročilo o poslovanju koncerna Intereuropa v obdobju januar–junij 2004, Koper, avgust 2004, str. 13

3.5. VIZIJA IN POSLANSTVO

Poslanstvo koncerna Intereuropa je optimalno zadovoljevanje potreb po logističnih storitvah v popolno zadovoljstvo kupca, ki mu zagotavljajo zanesljivost, hitrost, varnost in konkurenčne cene. Poslovna vizija koncerna Intereuropa pa je ostati vodilni ponudnik logističnih storitev v jugovzhodni Evropi in doseči položaj srednje velikega ponudnika v Evropi (Letno poročilo 2003, str. 27).

4. ANALIZA OKOLJA PODJETJA INTEREUROPA

4.1. ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA

Za poslovanje uspešnih podjetij je značilen pristop »od zunaj navznoter«. V takšnih podjetjih se zavedajo, da se v trženjskem okolju neprestano pojavljajo nove priložnosti in nove ovire. Stalno spremljanje dogajanja v okolju in prilagajanje spremembam v njem sta zato življenjskega pomena za vsako uspešno podjetje (Kotler, 1998, str. 151).

Poslovno okolje podjetja je pomemben dejavnik, katerega mora podjetje upoštevati pri svojem poslovanju. Analiza poslovnega okolja obsega predvidevanje nastanka in vpliva dogodkov v političnem, ekonomskem, socialnem in tehnološkem okolju. Zaradi boljše predstavitve in razumevanja sem le-te razvrstila v matriko poslovnega okolja v skladu s Piercyjevim pristopom k preučevanju dogajanja v širšem zunanjem okolju podjetja (Piercy, 1991, str. 208–215). Dogodke sem v matriko uvrstila po kriteriju verjetnosti nastanka dogodka in po kriteriju vpliva dogodka na poslovanje podjetja. Nekateri dogodki namreč lahko zavirajo poslovanje podjetja, drugi pa mu nudijo nove razvojne možnosti.

4.1.1. Gospodarsko okolje

Razmere v gospodarskem okolju pomembno vplivajo na delovanje, cilje in uspešnost podjetij. Nizka ali visoka konjunktura, inflacija, večja ali manjša rast plač in cen, obilni ali omejeni viri energije, surovin, prostora, kapitala in še marsičesa – vse to so okviri za dejavnost podjetja (Možina et al., 1994, str. 87).

Vpliv ekonomskega okolja – tako neposreden kot posreden – na poslovanje podjetij je velik. Monetarna in fiskalna politika, gibanje obrestnih mer, tečajev, cen energentov ter rast plač sestavljajo spekter dejavnikov, ki oblikujejo ekonomsko okolje, v katerem morajo podjetja poslovati. Ocene najpomembnejših dogodkov, njihovih verjetnosti nastanka ter njihovih vplivov na poslovanje podjetja prikazujem v tabeli 8.

Tabela 8: Dejavniki gospodarskega okolja

Ekonomski dogodek	Vpliv dogodka na poslovanje podjetja	Učinek dogodka na poslovanje podjetja (ocena od 1–7)	Verjetnost nastanka dogodka (0 %–100 %)
E1. Proces globalizacije – združevanje logističnih podjetij	• Pritisk na zniževanje cen. • Dosedanji tuji partnerji lahko pridejo pod okrilje drugih špediterjev, ki imajo v Sloveniji že svoje partnerje ali lastno podjetje. • Večja konkurenca in težje pridobivanje poslov preko dosedanjih partnerjev. • Oblikovanje panevropskih mrež. • Možnost prevzema Intereurope s strani tujega prevzemnika.	5	100 %
E2. Prevzem evra kot nacionalne valute	• Manjša valutna tveganja (ostajajo samo še tveganja, vezana na nihanja vrednosti USD, GBP in CHF). • Manjši stroški valutnih konverzij.	2	95 %

(Nadaljevanje tabele 8)

Ekonomski dogodek	Vpliv dogodka na poslovanje podjetja	Učinek dogodka na poslovanje podjetja (ocena od 1–7)	Verjetnost nastanka dogodka (0 %–100 %)
E3. Selitev proizvodnje v dežele s cenejšo delovno silo (hitro rastoča gospodarstva: Kitajska, Indija)	• Povečani blagovni tokovi med Slovenijo/EU in temi območji. • Manjše povpraševanje po kopenskih prevozihi. • Večje povpraševanje po prekomorskih in letalskih prevozihi.	4	65 %
E4. Vstopanje tujih logističnih koncernov v Slovenijo in druge države bivše Jugoslavije	• V Sloveniji bistveno lažji vstop v panogo (ni več potrebno imeti sredstev, znanja in izkušenj za izvajanje carinskih storitev). • Pokrivanje Slovenije iz logističnih centrov v severovzhodni Italiji in južni Avstriji.	5	90 %
E5. Zviševanje cen goriv	• Strošek goriva predstavlja približno 25% v strukturi prodajne cene cestnih prevozov.	5	80 %

4.1.2. Politično–pravno okolje

Poseben pomen imata vpliva politike in zakonov pri delovanju podjetja v drugih deželah (Možina et al., 1994, str. 87).

Politično okolje podjetja je definirano predvsem z zakonodajo in pravnimi predpisi na vseh območjih (državah), kjer podjetje posluje. Intereuropa ima odvisne družbe tudi v tujini, ki morajo spoštovati zakonodajo in pravne predpise države, v kateri delujejo. Intereuropa je registrirana za opravljanje mednarodne špedicije in transporta in večino svojih poslov opravlja na mednarodnih trgih, zaradi česar lahko spremembe političnega okolja v vseh teh državah odločilno vplivajo na poslovanje celotnega podjetja. Bistveno spremembo političnega okolja je za Intereuropo predstavljal vstop Slovenije v EU, v bližnji prihodnosti pa naj bi v EU vstopila tudi Hrvaška. Poleg povečanja konkurence to pomeni za Intereuropo tudi zmanjšanje dohodka iz naslova carinskega posredovanja in presežek delovne sile, predvsem na mejnih

prehodih z EU. Ocene najpomembnejših dogodkov, njihovih verjetnosti nastanka ter njihovih vplivov na poslovanje podjetja prikazuje tabela 9.

Tabela 9: Dejavniki politično–pravnega okolja

Politični dogodek	Vpliv dogodka na poslovanje podjetja	Učinek dogodka na poslovanje podjetja (ocena od 1–7)	Verjetnost nastanka dogodka (0 %–100 %)
P1. Vstop Hrvaške v EU	- Izpad prihodkov pri carinskih storitvah. - Lažji vstop tujih logističnih koncernov na hrvaški trg. - Večja gospodarska rast in večja mednarodna menjava Hrvaške. - Večja vloga pristanišč Rijeka in Split. - Izpad prihodkov na slovensko hrvaški meji pri produktu Mejna odprava. - Zviševanje kakovosti storitev.	5	90 %
P2. Regionalizacija Slovenije	Lažje pridobivanje sredstev iz evropskih skladov.	3	30 %
P3. Popolna sprostitev prevoznitva tudi za druge nove članice EU	Kabotaža bo omogočena tudi drugim novinkam v EU, katerih prevozniki bodo bistveno cenejši.	5	95 %
P4. Odločitve EU in Slovenije o vlaganjih v prometno infrastrukturo	- Gradnja drugega železniškega tira med Koprom in Divačo. - Dokončanje slovenskega avtocestnega omrežja. - Vlaganje v infrastrukturo na panevropskih koridorjih.	3	85 %
P5. Politična in varnostna (ne)stabilnost v državah bivše Jugoslavije	- Gospodarski razvoj v omenjenih deželah. - Vlaganja evropskih podjetij. - Vlaganja slovenskih podjetij.	4	50 %
P6. Uvedba dodatnih cestnin v evropskih državah	- Nezmožnost prevalitve dodatnih stroškov cestnin na kupca. - Selitev blagovnih tokov s cest na železnico.	5	75 %
P7. Prenos določenih odločitev iz Slovenije v EU	- Manjša možnost vplivanja na urejanje regulative, ki zadeva panogo. - Manjši vpliv panožnih združenj (pri GZS in OZS)	5	60 %

4.1.3. Tehnološko okolje

V razširjenem pomenu besede je tehnologija veda o učinkovitem delovanju na kateremkoli področju. Učinkovitost je temelj za uspešnost podjetja v konkurenci; če podjetje ne sledi napredku tehnologije, zaostane v učinkovitosti in njegova uspešnost gre rakovo pot (Možina et al., 1994, str. 87).

V dejavnosti transporta in špedicije so spremembe v tehnološkem okolju zadnja leta zelo velike. Takšne spremembe so predvsem pridobitev za kupce, zato je pravočasno prilagajanje tehnološkim spremembam in njihovo uvajanje lahko pomemben vir konkurenčne prednosti na trgu. Spremembe se kažejo predvsem pri uvajanju informacijske tehnologije, razvoju računalniških programov, izboljšanih lastnostih prevoznih sredstev in skupni uporabi vseh treh prej naštetih področij. Pravočasen in enostaven dostop do informacij omogoča lažje planiranje in kontrolo celotnega poslovanja podjetja, pa tudi sledenje vsem spremembam, ki se odvijajo na trgu in pravočasen odgovor nanje. Ocene glavnih dogodkov in verjetnosti njihovega nastopa ter vplivov prikazuje tabela 10.

Tabela 10: Dejavniki tehnološkega okolja

Tehnološki dogodek	Vpliv dogodka na poslovanje podjetja	Učinek dogodka na poslovanje podjetja (ocena od 1–7)	Verjetnost nastanka dogodka (0 %–100 %)
T1. Nove rešitve na področju informacijske tehnologije (npr. zagotavljanje sledljivosti pošiljk s pomočjo črtnih kod, elektronski prenos podatkov, internet, itd.)	• Lažje obvladovanje procesov, bolj standardizirane in kvalitetnejše storitve. • Hitrejši tok informacij. • Boljša obveščenost strank, boljše komuniciranje z dobavitelji in partnerji. • Brezpapirno poslovanje. • Manjše potrebe po delovni sili in s tem nižji stroški dela. • Lažje pridobivanje večjih distribucijskih poslov za evropske koncerne. • Visoka investicijska vlaganja.	3	100 %

(Nadaljevanje tabele 10)

Tehnološki dogodek	Vpliv dogodka na poslovanje podjetja	Učinek dogodka na poslovanje podjetja (ocena od 1–7)	Verjetnost nastanka dogodka (0 %–100 %)
	• Uporaba interneta v prodajne namene (npr. izračun cene prevoza, dajanje naročil ipd.), spremljanje gibanja pošiljk preko interneta.		
T2. Krajši življenjski cikel izdelkov	• Potrošniki hitreje menjavajo izdelke ■ več blaga se premika.	2	95 %
T3. Tehnične novosti pri tovornjakih	• Nižja poraba goriva. • Večje kapacitete vozil. • Opremljenost s komunikacijskimi sredstvi. • Večja varnost.	3	90 %

4.1.4. Kulturno–socialno okolje

Socialno okolje na obseg in strukturo storitve neposredno ne vpliva. Seveda pa kulturno–socialne spremembe vplivajo na obnašanje potrošnikov in s tem na potrošnjo prebivalstva. Slednje pa vpliva na obseg in strukturo blagovnih tokov, vrsto distribucijskih kanalov in na drugo.

Ocene glavnih dogodkov in verjetnosti njihovega nastopa ter vplivov prikazuje tabela 11.

Tabela 11: Dejavniki kulturno–socialnega okolja

Socialni dogodek	Vpliv dogodka na poslovanje podjetja	Učinek dogodka na poslovanje podjetja (ocena od 1–7)	Verjetnost nastanka dogodka (0 %–100 %)
S1. Upoštevanje ekoloških standardov	• Povečanje stroškov zaradi nabave ekološko primernih vozil. • V Sloveniji upoštevanje ekoloških standardov v večini primerov ne pripomore pri sklepanju poslov. • V zahodnem delu Evrope je brez upoštevanja ekoloških standardov skorajda nemogoče skleniti posel.	4	100 %
S2. Spremenjene nakupovalne navade potrošnikov	• Nakupovanje v velikih nakupovalnih centrih. • Nakupovanje preko interneta. • Oba trenda pomenita spremembo standardnih oskrbovalnih poti in s tem postavljata nove izzive za logistična podjetja.	3	70 %
S3. Neznanje in ležernost posameznih slovenskih podjetnikov	• Kupec prepušča organizacijo transporta prodajalcu v tujini. • Manjše možnosti zaslužka. • Izobraževanje obstoječih in potencialnih strank.	4	75 %
S4. Večja kupna moč potrošnikov v vzhodnoevropskih državah.	• Večji standard prebivalcev vzhodnoevropskih držav. • Materializem in potrošništvo kot življenjska stila. • Relativno nizke cene blaga široke potrošnje (avtomobili, zabavna elektronika, oblačila itd.)	2	75 %
S5. Vse večja prisotnost Kitajcev v Evropi	• Nastajanje kitajskih četrti v večjih mestih (v Beogradu denimo); večji uvoz blaga iz Kitajske.	3	40 %

4.1.5. Razvrščanje dogodkov iz okolja v matriko poslovnega okolja podjetja

Ob upoštevanju učinka dogodka na poslovanje podjetja in verjetnosti nastanka dogodka uvrstimo posamezne dogodke v matriko poslovnega okolja podjetja (glej sliko 9).

Učinek dogodka na poslovanje podjetja je lahko:

- 1. Idealen** – velika priložnost za naše poslovanje
- 2. Zelo dober** – zelo zanimiv za nas
- 3. Dober** – nekaj prednosti za nas
- 4. Nevtralen** – lahko je tako ali drugače

- 5. Slab** – grožnja za naše poslovanje
- 6. Zelo slab** – zelo nevarna grožnja za naše poslovanje
- 7. Katastrofa** – zelo velika nevarnost, ki nas lahko izloči iz poslovanja

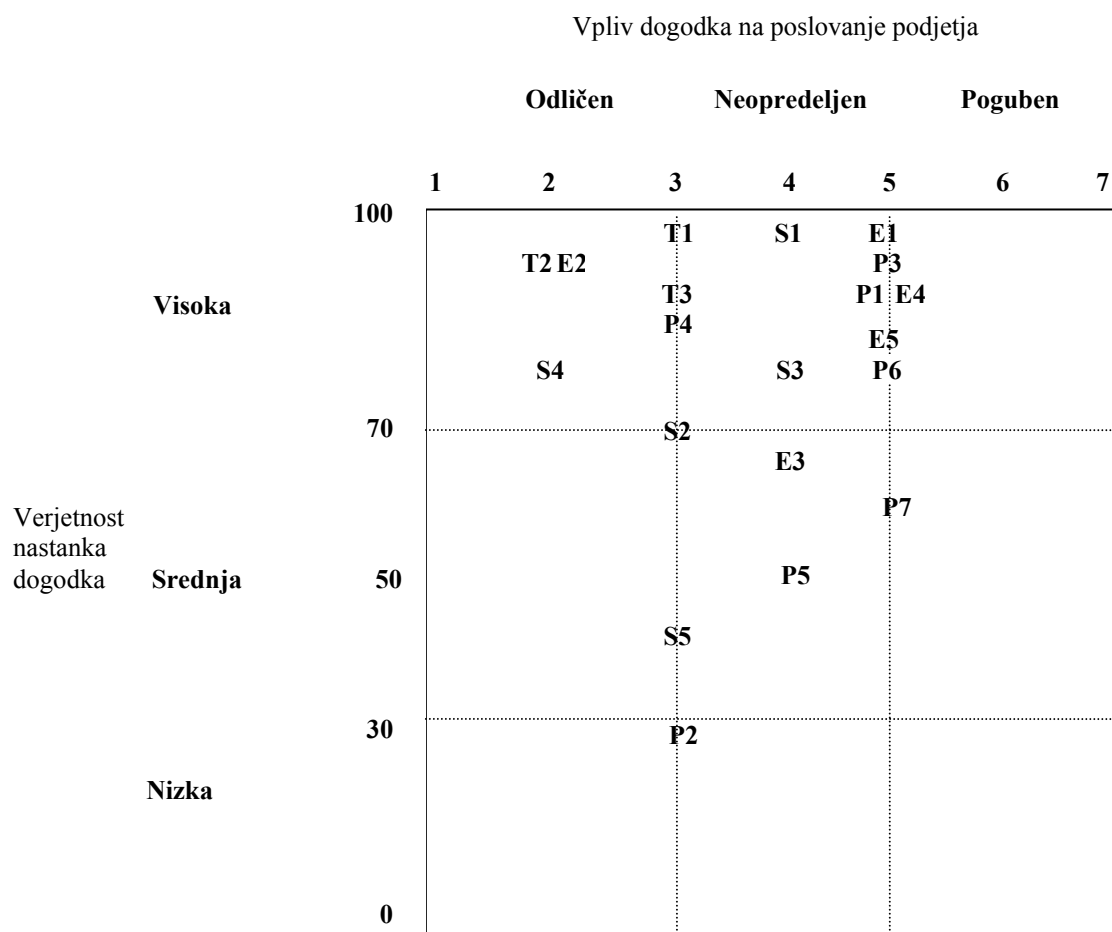
Verjetnost nastanka dogodka izrazimo v odstotkih:

70–100 % – Velika verjetnost nastanka dogodka

30–70 % – Srednja verjetnost nastanka dogodka

0–30 % – Nizka verjetnost nastanka dogodka

Slika 9: Matrika poslovnega okolja podjetja Intereuropa



Opomba: Simboli E1, E2, E3 itd. do S1, S2, S3, S4 in S5 so iz tabel 8-11.

Na osnovi matrike poslovnega okolja podjetja Intereuropa lahko zaključimo, da bodo imele na njegovo poslovanje največji vpliv hitre spremembe v tehnologiji. Informacijska tehnologija je namreč tista, ki v sodobni logistiki ločuje uspešne od neuspešnih. Izzivi na tem področju so veliki, prav tako pa so velika tudi tveganja, povezana s temi odločitvami. Če logistično podjetje pravilno ravna na tem področju, si lahko obeta uspešno poslovanje, napačne odločitve pa lahko privedejo tudi do pogubnih posledic.

Določene grožnje podjetju je pričakovati tudi na političnem (vstop Hrvaške v EU, sprostitev prevoznitva v EU, uvedba dodatnih cestnin v posameznih državah EU) in na ekonomskem področju (vstopanje tujih logističnih koncernov v Slovenijo in druge države bivše Jugoslavije, zviševanje cen goriv, globalizacija v evropski logistiki). Ti dogodki posamično ne morejo ogroziti poslovanja podjetja, vseeno pa mora biti ustrezno pripravljeno nanje. Nenazadnje se lahko take grožnje, gledano z druge strani, izkažejo celo za poslovne priložnosti.

4.2. ANALIZA TRANSPORTNO-LOGISTIČNE PANOGE

Panožno okolje je tisti del zunanjega okolja podjetja, ki neposredno vpliva na njegovo poslovanje. Pučko (Možina et al., 1994, str. 281) pravi, da panoge ne smemo razumeti kot statistični pojem, ampak kot dobro zaokroženo skupino proizvodov oziroma storitev, ki ima svoj trg in svoj krog sorazmerno dobro opredeljenih odjemalcev. Podjetje mora zagotoviti stalen nadzor nad spremembami v okolju in analizirati ugotovitve.

Jakomin, Zelenika in Medeot (2002, str. 57) so zapisali naslednjo definicijo logistike: »Logistika je skupek med seboj povezanih aktivnosti, ki služijo za premikanje surovin, polproizvodov, drugega materiala in gotovih proizvodov od dobaviteljev do podjetja, za premikanje znotraj podjetja in od podjetja do odjemalcev oziroma kupcev ter vse z njimi povezane aktivnosti.«

V drugi svetovni vojni je bila prav logistika tista dejavnost, ki je bistveno pripomogla k uspehom zavezniške vojske v boju proti okupatorjem v Evropi in po svetu. Učinkovitost ameriške vojske je bila posledica učinkovitega logističnega sistema (Jakomin, Zelenika, Medeot, 2002, str. 55). S podobnimi problemi, kot se je srečevala ameriška vojska pri oskrbovanju svojih enot, se je srečevalo tudi gospodarstvo. Nekdaj je logistika veljala za pomembno komponento industrije in ekonomskega sveta (Jakomin, Zelenika, Medeot, 2002, str. 54), danes pa je dejavnost, ki v gospodarskem in prometnem sistemu pridobiva vse večjo veljavo. Logistika si je med gospodarskimi dejavnostmi zagotovila samostojno mesto. Sicer sestavljena dejavnost je treba nujno gledati kot homogeno gospodarsko dejavnost, katere rešitve dajejo odgovore na probleme premikanja surovin, polizdelkov in končnih izdelkov znotraj oskrbovalne verige.

Danes je že znana teza, da si v globalni ekonomiji ne konkurirajo med seboj podjetja, temveč oskrbovalne verige, ki jim podjetja pripadajo. Logistika je podporni del celotnega procesa

oskrbovalne verige, v bistvu njen »izvršilni del«. Bešter (2004, str. 70) navaja, da se management celotnega procesa oskrbovalne verige (Supply Chain Management) od logističnih procesov v ožjem smislu razlikuje po tem, da je eden bistvenih elementov preskrbovalne verige upravljanje informacij v vseh smereh in na način, ki omogoča učinkovito napovedovanje in planiranje celotnega logističnega procesa.

Po navedbah nekaterih avtorjev pomenijo stroški, ki nastanejo v logističnih procesih podjetij, tudi do 30 odstotkov ustvarjenih stroškov oziroma tistih stroškov, ki sestavljajo lastno ceno izdelkov teh podjetij. Podjetja lahko z natančno proučitvijo logističnih procesov in logističnih stroškov ugotovijo možnosti optimiranja in zmanjšanja stroškov. Pri tem so zanimive sodobne usmeritve, kot sta sinhronizirana dobava (Just in Time) in zunanja oskrba (outsourcing). Usmerjene so v odkrivanje notranjih rezerv podjetja ter vsak po svoje v zniževanje stroškov v podjetju ter s tem povečevanje konkurenčne sposobnosti podjetja (Logožar, Vrečko, 2004, str. 52–56).

4.2.1. Dejavniki, ki vplivajo na razvoj mednarodne logistike

V zadnjem obdobju sta področji transporta in logistike izredno napredovali. Na razvoj mednarodnega transporta in logistike je vplivala vrsta dejavnikov. Razvila se je informacijska tehnologija, ki je spremenila način komuniciranja v logistiki, po sprejemu sporazuma o trgovini s storitvami GATS v devetdesetih letih so se zmanjšale trgovinske ovire v mednarodni menjavi, odpirajo se nove možnosti za ustvarjanje dodane vrednosti znotraj oskrbnih verig. Razvoj kombiniranega transporta, svobodnih luk in distribucijskih centrov v notranjosti držav je podjetnikom, ki delujejo v mednarodnem okolju, odprl nove možnosti za distribucijo blaga. V podjetjih morajo upoštevati načela konkurenčnosti, zato posebej skrbijo za raziskave in razvoj ter načrtujejo krajši življenjski cikel izdelkov, kar vse vpliva na organiziranje transportnih in drugih logističnih procesov (Ogorelc, 2004, str. 9).

Nastopanje na mednarodnih trgih povečuje kompleksnost logističnih nalog. Globalna logistična dejavnost spodbuja racionalizacijo distribucijskega omrežja, v distribucijski sistem se vključujejo globalna logistična podjetja.

Najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na razvoj mednarodne logistike (povzeto po Ogorelc, 2004, str. 267–272), so:

- **Liberalizacija mednarodne trgovine z blagom in storitvami**

Multilateralna pogajanja o liberalizaciji mednarodne trgovine in delovanje Svetovne trgovinske organizacije (WTO) so spodbudili rast podjetniškega zaupanja v mednarodnem merilu. Zmanjšujejo se trgovinske ovire v trgovanju med državami in odpirajo se novi trgi.

- **Globalizacija in regionalizacija svetovnega gospodarstva**

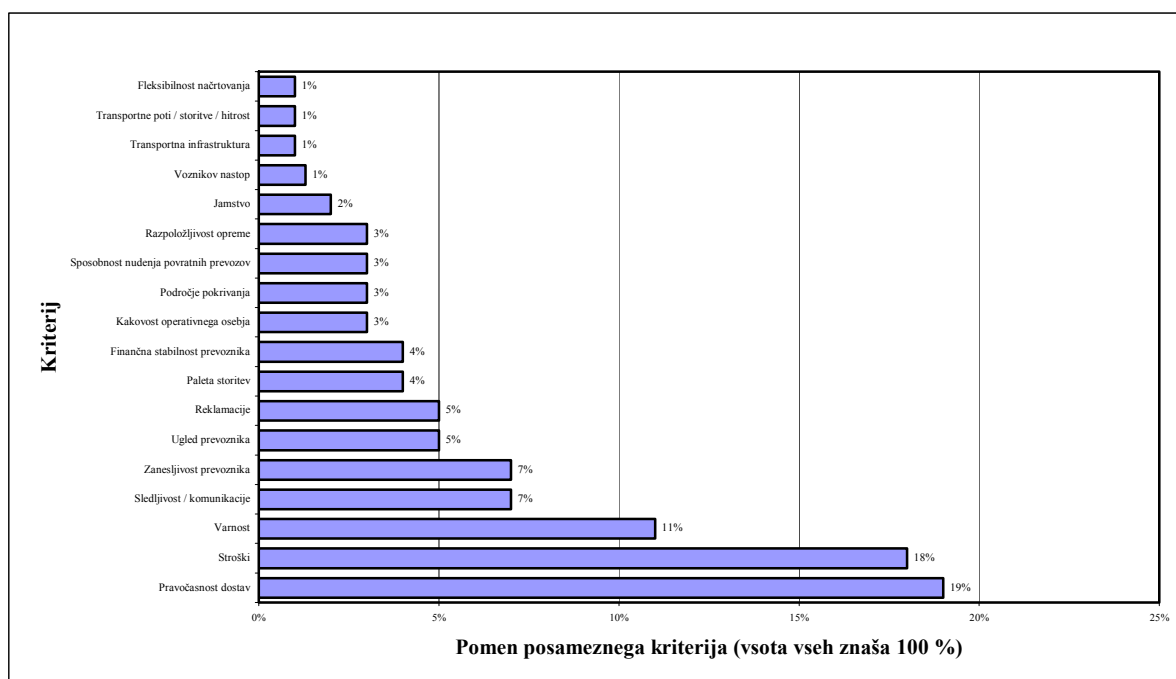
Procesa globalizacije⁴ in regionalizacije⁵ spreminjata vlogo podjetij v svetovnem gospodarstvu, s tem pa tudi vlogo logistike. Velike spremembe na področju logistike prinaša razvoj regionalnih ekonomskih zvez v Evropi, Severni Ameriki in na Daljnem vzhodu. Takšno povezovanje je spodbudilo razvoj regionalnih in globalnih logističnih operaterjev, ki izvajajo logistične storitve po vsem svetu.

- **Razvoj informacijskih tehnologij**

Uporaba informacijskih tehnologij (IT) v mednarodni logistiki je ključna, ker zmanjšuje geografske ovire v distribuciji izdelkov in vstopne ovire na oddaljenih trgih. Njihov razvoj je spodbudil proces prenosa logističnih storitev na zunanje izvajalce (outsourcing).

Raziskava, ki so jo naredili pri logističnem inštitutu na »Georgia Tech«, potrjuje pomembnost, ki jo informacijski tehnologiji, kot kriteriju pri izbiri prevoznika in še bolj špediterja, posvečajo kupci storitev (glej sliko 10 in 11).

Slika 10: Pomembnost posameznih kriterijev pri izbiri prevoznika

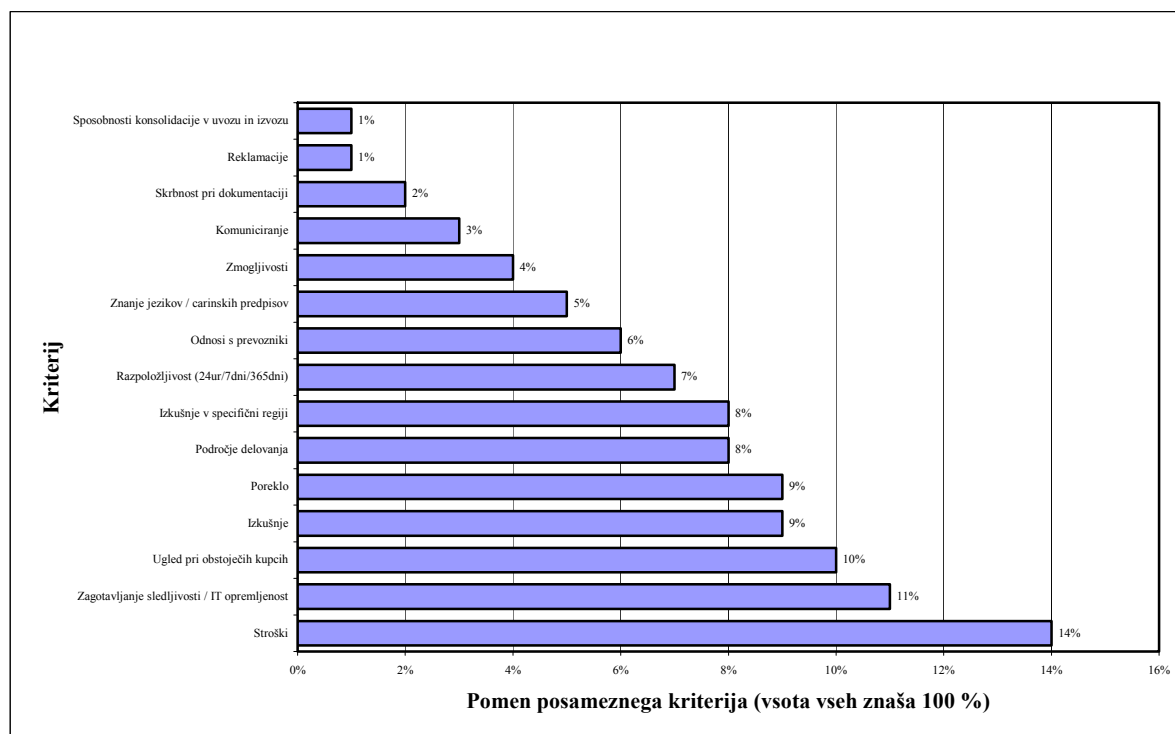


Vir: Frazelle, Trends in Transportation, 2004

⁴ Globalizacijo lahko opredelimo kot razširjanje in poglobljanje delovanja podjetij s ciljem prodajati dobrine in storitve na več trgov (OECD, 1993, str. 247). V procesu globalizacije gre za prepletanje ekonomskih, političnih, socioloških in kulturnih sestavin.

⁵ Pri regionalizaciji kot procesu gre za »velik obseg trgovanja med članicami regionalne integracije, pa tudi intenzivno sodelovanje v drugih oblikah ekonomskega sodelovanja, vključujoč ustrezne institucionalne ureditve« (Svetličič, 1996, str. 249).

Slika 11: Pomembnost posameznih kriterijev pri izbiri špediterja



Vir: Frazelle, Trends in Transportation, 2004

• Razvoj transportne infrastrukture

Izboljšuje se logistična infrastruktura, ki spodbuja povezovanje gospodarstev v regionalnih ekonomskih zvezah, pa tudi povezovanje na svetovni ravni. Pomembni segmenti razvoja transportne infrastrukture so:

- razvoj transportnega omrežja v cestnem transportu,
- izgradnja omrežja za vlake velikih hitrosti,
- izgradnja in modernizacija obmorskih pristanišč,
- izgradnja kopenskih kontejnerskih terminalov,
- izgradnja in širjenje letališč.

Uvajanje območij proste trgovine in razvoj prostih carinskih con v pristaniščih je izvoznim in uvoznim podjetjem odprl nove možnosti v fizični distribuciji.

• Nastajanje globalnih logističnih podjetij

Globalna logistična podjetja nastajajo na več področjih, na področju transporta in v organiziranju logističnih procesov. Razvoj globalne mreže pomorskega kontejnerskega transporta je trgovini ponudil nove izzive. Delujejo veliki kontejnerski operaterji, ki izkoriščajo učinke ekonomije obsega. Razvijajo se globalni organizatorji logističnih storitev (DHL, TNT, FEDEX). Takšna podjetja se specializirajo in razvijajo nekaj ključnih storitev, kot so management oskrbne verige, združevanje tovarov v zbirne pošiljke in druge storitve.

Globalna logistična podjetja vzpostavljajo s svojimi naročniki partnerski odnos. S pomočjo računalniškega omrežja je naročnik ves čas seznanjen z gibanjem pošilk in stanjem zalog na celotni poti od proizvajalca do končnega porabnika ali uporabnika.

- **Specializirani izvajalci logističnih storitev**

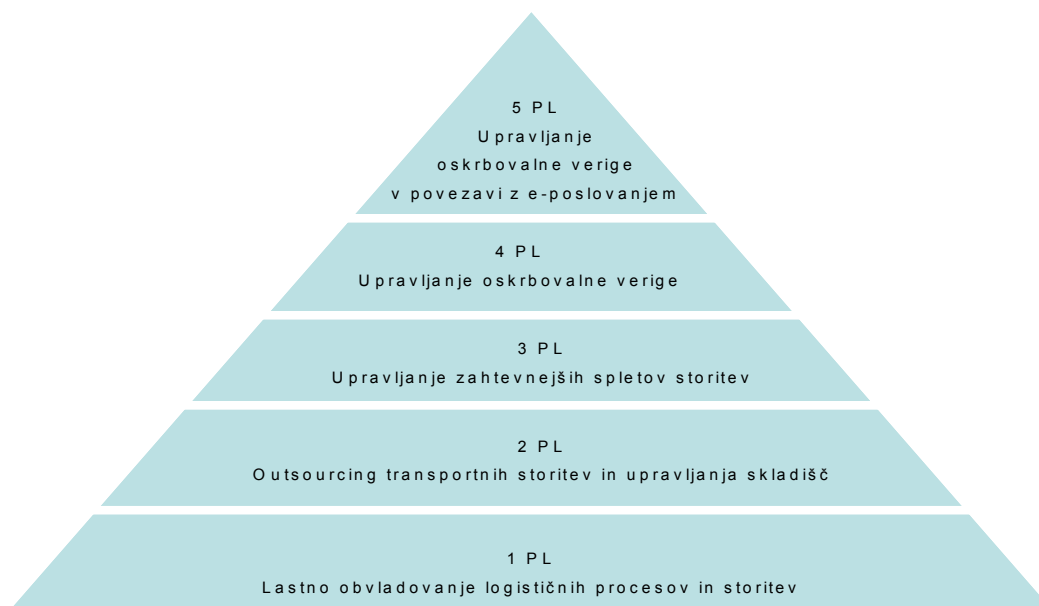
Žarišče preučevanja logistične funkcije se je od proučevanja notranje učinkovitosti preusmerilo k preučevanju zunanjih odnosov med udeleženci oskrbne verige. Največji potencial za izboljšave ni več v optimiranju poslovanja znotraj podjetja, temveč v urejanju odnosov med podjetji v oskrbni verigi.

Razvijanje lastnega sistema logistike je drago. Zaradi naraščajoče kompleksnosti menedžmenta logistike se vse več podjetij odloča za zunanjo oskrbo (outsourcing) logistike. Logistični outsourcing (zunanja oskrba v logistiki) pomeni, da podjetje določene logistične aktivnosti prenese na zunanje izvajalce, podjetje pa se osredotoči le na izvajanje dejavnosti, pri katerih ima konkurenčne prednosti. Podjetja zaradi čedalje zahtevnejših poslovnih operacij logistiko prepuščajo podjetjem, ki so za to specializirana, imajo organizacijske sposobnosti, znanje, izkušnje, poslovne vezi in se povezujejo v partnerska logistična omrežja (Dubrovski, 2004, str. 114). Glavne tri skupine razlogov za outsourcing so v tem, da s takšno metodo zmanjšamo skupne stroške, saj se takšna dejavnost opravi za naročnika ceneje in hitreje, kot bi jo opravil sam, povečamo kakovost izdelka ali dejavnosti, hkrati pa se lahko osredotočimo na tista področja, na katerih smo najboljši ali pa so strateškega pomena (Dubrovski, 2004, str. 10). Zaradi prenosa logističnih aktivnosti na zunanje izvajalce se industrijska in storitvena podjetja lahko posvetijo svojim ključnim poslom v razvijanju novih izdelkov in storitev, iskanju novih trgov, iskanju možnosti za proizvodnjo na tretjih trgih ter naložbam.

Za izvajanje oskrbnih verig so pomembni izvajalci logističnih storitev, to so t. i. »tretje in četrte osebe« v logistiki (»third and fourth party logistics providers« (3PL in 4PL)). Logistična podjetja uvajajo specializirane storitve, ki omogočajo globalno logistiko. Uvoznik in izvoznik se lažje uskladiata z globalnim logističnim operaterjem, kar prinaša številne prednosti: formalnosti se opravijo na enem mestu, ostaja možnost spremljanja pošiljke, boljši je nadzor nad izvajanjem in povečuje se učinkovitost izvedbe storitve – uporabnik se dogovarja z vodjem konkretnega distribucijskega posla, ki je odgovoren za izvedbo celovite logistične storitve.

Na področju logističnih storitev so znane različne oblike oziroma stopnje izločanja te dejavnosti iz podjetja. Slika 12 pojasnjuje pet stopenj, od katerih je vsaka bolj kompleksna in zahteva drugačen pristop podjetij.

Slika 12: Oblike »outsourcinga« logističnih dejavnosti



Opomba: Bešter uporablja izraz »upravljanje oskrbovalne verige« kot prevod angleškega izraza »Supply Chain Management«.

Vir: Bešter, 2004, str. 71

• Mrežna organiziranost logistike

Pri organiziranju mednarodne logistike želimo doseči sinergijske⁶ učinke. Če hočemo dosegati take učinke, je potrebna optimalna uporaba virov ter optimalno upravljanje aktivnosti podjetniškega procesa – tudi z izgradnjo primerne informacijskega sistema, izkoristiti je treba potencialne možnosti v distribuciji. Oblikovati je treba koncept mrežne organiziranosti podjetij in njihovih logističnih sistemov, ki bo prinesel sinergijske učinke. Mreže sestavljajo skupine organizacijskih enot, povezanih z različnimi členi. V velikih korporacijah z več enotami ponuja mrežna struktura podjetju koristi in zmožnost prilagajanja lokalnim zahtevam.

Uporabniki logističnih storitev in logistična podjetja so pričeli sklepati logistična partnerstva. To so dogovori o sodelovanju v daljšem časovnem obdobju.

Prednosti logističnega partnerstva na področju logistike so:

- omogočajo uporabo sodobnih logističnih tehnologij (logistični know-how),
- omogočajo delitev virov in tveganj,
- izboljšujejo konkurenčni položaj na trgu.

⁶ Pojem sinergije je v management uvedel Igor Ansoff. V svojem delu Corporate Strategy (Strategija korporacije) je prikazal ekonomske osnove sinergije. Ključno vprašanje doseganja sinergije je, kako povezati poslovne enote, da bi naredile skupaj več kot vsaka posamezno (Ansoff, 1965). Sinergijo običajno opredelimo kot medsebojno delovanje dveh ali več enot, katerih skupni učinek je večji od seštevka učinkov posameznih enot ($1+1=3$). Sinergija je rezultat procesa optimalnejše uporabe virov, sinergijski učinek se doseže s prepletanjem uporabe vseh virov podjetja.

- **Racionalizacija logističnih operacij**

Racionalizacijo je potrebno izpeljati tudi na operativnem nivoju. Izdelku se dodaja vrednost na njegovi poti skozi globalno logistično mrežo. Na to vplivajo kakovost transportnih storitev, izbira embalaže in zaščitnih materialov ter odločitve glede izbire zunanjih izvajalcev logističnih storitev. Tudi pri izvajanju logističnih operacij je treba upoštevati zahteve po konkurenčnosti.

Gordon (2004, str. 42–44) navaja sedem megatrendov, ki bodo oblikovali moderno logistiko (članek se nanaša na ameriško okolje, vendar bo večina teh trendov verjetno zaznanih v globalnem okolju):

1. Vitka logistika in nadaljnje zniževanje ravni zalog

Eden izmed ključnih kazalnikov učinkovitosti logistike je razmerje med zalogami in prodajo. Vrednost razmerja med zalogami in prodajo za ameriško gospodarstvo se je z 1,38 v letu 2003 znižala na 1,32 v letu 2004. V letu 1981 je delež stroškov za logistiko v BDP-ju znašal 16,2 %, v letu 2004 je ta delež skoraj prepolovljen: 8,5 %. V istem obdobju so se stroški vzdrževanja zalog znižali za 60 %, transportni stroški pa za 20 %. Največje koristi od teh trendov imajo tisti ponudniki 3PL storitev, ki svojim strankam pomagajo poslovati z manj skladiščenja, z manjšimi zalogami in manjšimi stroški obvladovanja oskrbovalnih verig.

2. Pojav novih tehnologij, kot denimo RFID (Radio Frequency Identification Devices, radiofrekvenčni čitalci)

RFID tehnologijo so prvotno razvili v ameriški vojski, sedaj pa se množično uvaja v sisteme skladiščenja in logistike.

3. Kitajsko gospodarstvo raste z vsaj 10 % letno rastjo, kar je izrednega pomena za globalno logistiko

Kitajska gospodarska rast presega 10 %, rast izvoza dosega 35 %, rast uvoza 40 %. 3PL ponudniki si prizadevajo okrepiti svojo prisotnost na tem trgu s prevzemi, skupnimi vlaganji ali ustanovitvijo lastnega podjetja.

4. Hitro rastoči trg NAFTA⁷

5. Spremembe predpisov po eni strani omogočajo poenostavitev poslovanja, po drugi pa povečujejo njegovo kompleksnost.

6. Val združevanj se nadaljuje

Po velikih združevanjih v letih 2000 in 2001 ter relativnemu zatišju v letih 2002–2003 so se v letu 2004 v logistični panogi znova zgodili večji prevzemi. Tudi v prihodnje se pričakuje

⁷ NAFTA je kratica za North American Free Trade Agreement, severnoameriški sporazum o svobodnem trgovinskem območju, sklenjen 1992 med Kanado, Mehiko in ZDA, veljaven od 1. 1. 1994.

nadaljevanje tega trenda. Večina samostojnih logističnih podjetij bo torej težje uspešno poslovala brez povezav z ustreznimi partnerji.

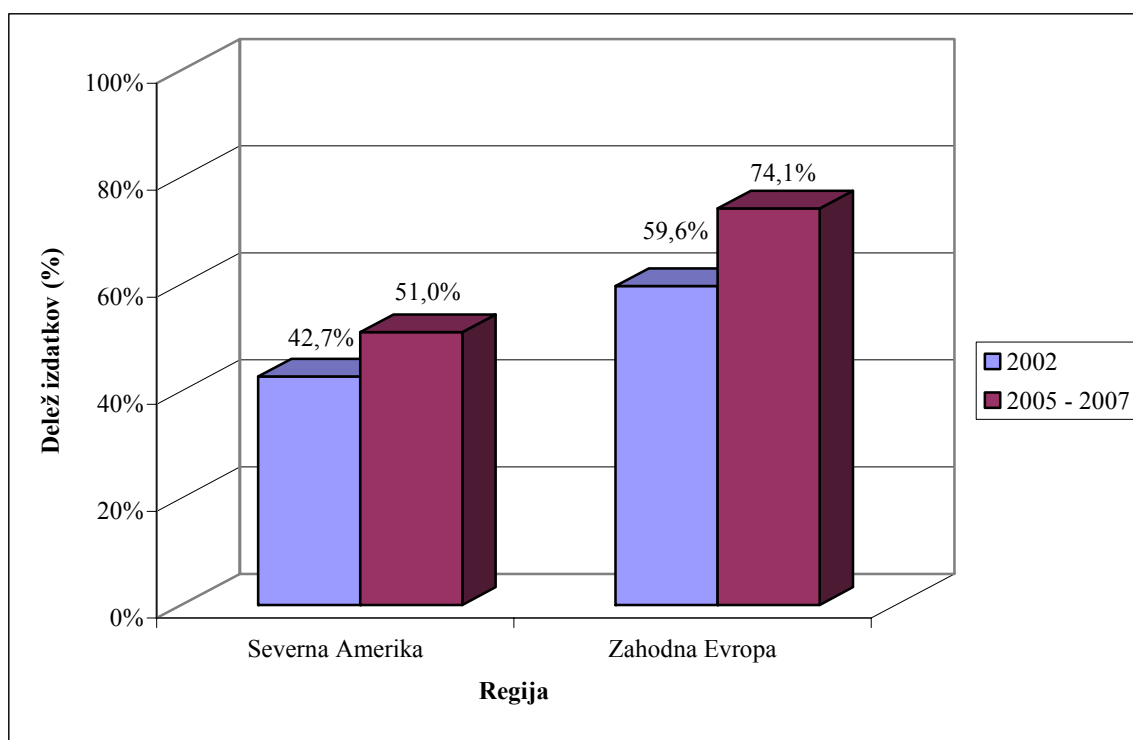
7. Srednje veliki 3PL ponudniki se morajo usmerjati v niše, če želijo uspešno konkurirati globalnim velikanom.

Uspešni 3PL ponudniki se usmerjajo v atraktivne tržne niše: povratna logistika (vračanje neprodanega trgovskega blaga), logistika rezervnih delov za visoko tehnološka in telekomunikacijska podjetja, dodatne storitve embalaranja blaga ter dodatne finančne storitve.

Cap Gemini Ernst & Young navaja, da so evropska podjetja v letu 2003 približno 65 % vseh sredstev, namenjenih logistiki, porabila za nabavo teh storitev pri zunanjih izvajalcih (3PL, Third Part Logistics), medtem ko je v letu 2002 ta delež znašal samo 51 % (Kummer, 2004, str. 3). Raziskava o vlogi 3PL panoge (Third-Party Logistics – Results and Findings of the 2003 Eighth Annual Study), ki so jo opravile družba Cap Gemini Ernst & Young, inštitut Georgia Institute of Technology in družba FedEx Supply Chain Services Inc., je bila narejena na vzorcu 400 podjetij iz Severne Amerike, Zahodne Evrope, azijsko–pacifiškega območja in Južne Afrike (proizvodna podjetja, grosistični trgovci, trgovci v maloprodaji, dobavitelji surovin). Študija je pokazala, da se je uporaba storitev 3PL panoge v zadnjem obdobju močno povečala. Podjetja v Zahodni Evropi namenjajo približno 65 % vseh sredstev za logistiko ponudnikom 3PL storitev, medtem ko je ta delež pri podjetjih v Severni Ameriki in azijsko–pacifiškem prostoru približno 50 %. Podjetja so tudi izrazila visoka pričakovanja glede 3PL storitev, še posebej kar zadeva informacijske rešitve za učinkovito obvladovanje logističnih procesov. Več kot polovica jih je namreč s sedanjimi storitvami panoge na tem področju nezadovoljnih. Prihodnji uspeh 3PL ponudnikov bo v dobršni meri odvisen od tega, če bodo sposobni ponujati integrirane celovite (»End to End«) rešitve, ki bodo strankam prinašale pomembne finančne in operativne izboljšave. Največji izziv za 3PL ponudnike bo vzdrževanje harmoničnih odnosov s svojimi strankami ob istočasnem razvoju svojih storitev, kar bo ob vse večjih pričakovanjih lastnikov po dobičku kar zahtevna naloga.

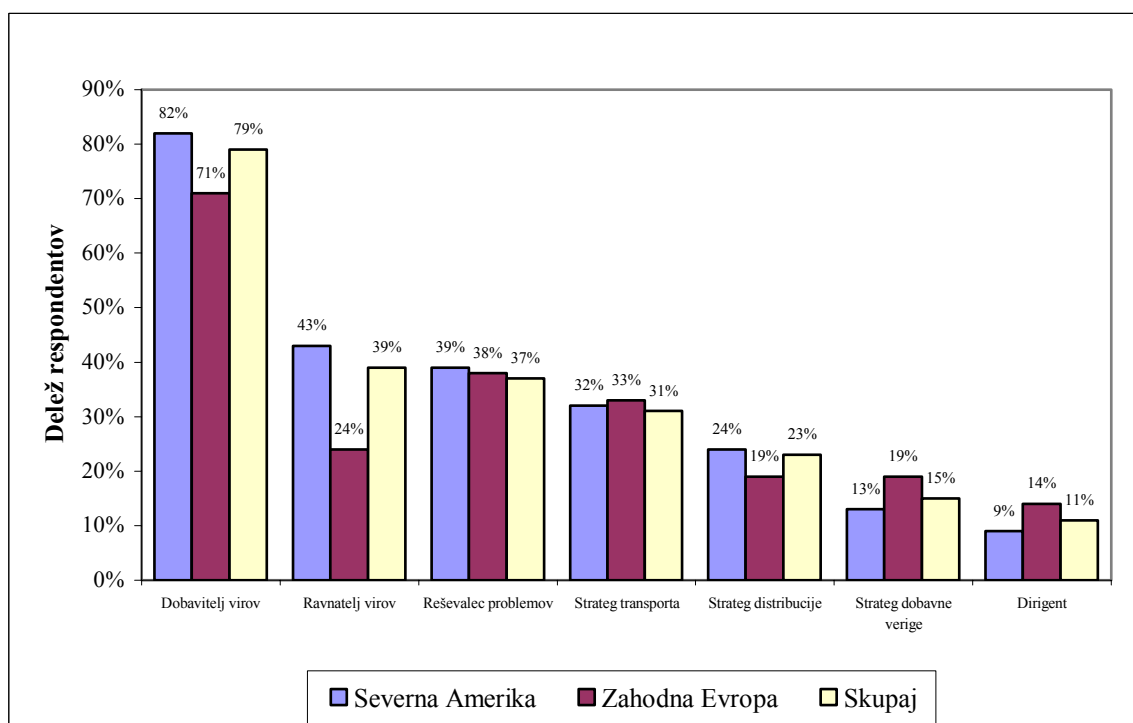
Langley (2004) navaja podobne deleže izdatkov za logistiko, ki jih podjetja namenjajo zunanjim izvajalcem, obenem pa napoveduje povečanje deleža teh izdatkov v obdobju 2005–2007 v Severni Ameriki in Zahodni Evropi (glej sliko 13).

Slika 13: Delež izdatkov za logistiko, ki jih podjetja namenjajo zunanjim izvajalcem



Vir: Langley, Trends In The Supply Chain / Logistics Marketplace, 2004

Slika 14: Vloge ponudnika 3PL storitev



Vir: Seifert, 2004, str. 4

4.2.2. Stanje in razvoj panoge v Evropi

V zadnjih desetih letih je panoga transporta blaga v **Evropski uniji** bila v porastu. Sedaj ustvarja 4 % BDP-ja Evropske unije in zaposluje šest milijonov ljudi. Več kot 60 % menjave se odvija znotraj Evropske unije. 60 % celotnega izvoza Evropske unije je namenjenega Nemčiji, Franciji, Italiji in Veliki Britaniji. Nemčija, Francija in Nizozemska opravijo polovico mednarodnega cestnega transporta. Ta sektor je glede na leto 1990 zrasel za 40 %. V istem obdobju se je obseg železniških prevozov povečal za 17 %, obseg notranje rečne plovbe pa za 12 % (The Changing Face of European Logistics, 2003, str. E69–E73).

Tudi letališča in pristanišča beležijo podobno rast. Severnoevropska pristanišča (Rotterdam, Hamburg, Antwerpen) pretovorijo skoraj tretjino vseh prekomorskim prevozom namenjenih zabojnikov iz Evropske unije. Kar zadeva zračni transport, obdelajo letališča Heathrow, Charles de Gaulle, Frankfurt in Schiphol kar 60 % blaga, prepeljanega po zraku v Evropsko unijo.

Na račun politike Evropske komisije glede varovanja okolja bo določene koristi imel tudi železniški transport. Od leta 1970 se je obseg evropskega železniškega transporta več kot podvojil, do leta 2020 pa Evropska komisija pričakuje 2 % letno rast. V Evropi se bodo standardi glede varovanja okolja zagotovo zaostri: razširitev območij z omejitvami emisij, ukrepi za zmanjševanje hrupa, ukrepi proti onesnaževanju ozračja, dodatne cestne takse za cestni transport. V Beli knjigi Evropske unije, ki opredeljuje evropsko transportno politiko do leta 2010, je kot cilj predvidena skoraj podvojitev tržnega deleža železniških prevozov v celotnih blagovnih prevozi. V januarju 2004 je Evropska komisija sprejela paket ukrepov za deregulacijo nacionalnih železniških trgov, tako da naj bi bilo tudi zasebnim železniškim operaterjem omogočeno uporabljati železniška omrežja držav članic.

V Evropi smo priča nastajanju večjih logističnih podjetij. Nekatera so se razvila tudi iz bivših državnih podjetij, zlasti na področju železniškega transporta in kurirskih storitev (poštna podjetja) (Ogorelc, 2004, str. 269).

Trendi v vzhodni Evropi

S širitvijo Evropske unije se je center Evrope pomaknil bolj proti vzhodu in glede na to, da nove članice nudijo cenejša zemljišča in nižje stroške, je možno, da se bodo pojavila nova regionalna distribucijska središča.

Zaradi znanih dogodkov na območju držav bivše Jugoslavije, je ta predel balkanskega polotoka doživel t. i. «logistično izolacijo». Vsi pglavitni blagovni tokovi so se namreč izognili temu območju. Posledično tudi Slovenija ni več na tako pomembni geografski legi, da bi predstavljala strateško križišče med V. in X. panevropskim koridorjema za lastnike blaga in njihove logistične operaterje. Torišče današnjih logističnih aktivnosti in gradnje novih distribucijskih platform je potisnjeno bolj proti vzhodu, na območje Budimpešte,

Bratislave, Prage in Varšave. Od tu se zaradi nižjih stroškov in lažje dostopnosti iz severne oziroma zahodne Evrope uspešno oskrbuje trge vzhodne in južne Evrope ter Rusije. Nekatera območja v srednji Evropi namensko razvijajo logistična središča za potrebe posamezne zvrsti industrije. Avtomobilska industrija se pretežno združuje na Češkem, Poljskem in Slovaškem. Poljska ima največjo prehrambeno industrijo v srednji Evropi. Farmacevtska proizvodnja se je skoncentrirala na Madžarskem in na Slovaškem. Madžarska je postala tudi lokacija za t. i. deljene storitvene centre za podjetja, kot so General Electrics, Diageo, General Motors (Koželj, 2004, str. 30, 32).

Chung (2004, str. 22) podobno navaja, da bosta neustrezna cestna infrastruktura med zahodno in vzhodno Evropo ter selitev proizvodnje v vzhodno Evropo vzpodbudila podjetja h gradnji skladišč v srednji in vzhodni Evropi. Že sedaj se opaža povečan obseg gradnje skladišč v Varšavi, Pragi in Budimpešti, ki se uveljavljajo kot centri avtomobilske in farmacevtske industrije. Širitev Evropske unije izloča Dunaj kot izhodišče za vzhodnoevropske države, saj se podjetja izogibajo gradnji skladišč v Avstriji zaradi tamkajšnjih visokih stroškov in strogih prometnih omejitev.

Coia (2002, str. 41–43) navaja, da je v logistiki informacijska tehnologija tisto, kar loči vzhodno Evropo od zahodne. Možna posledica širitve EU bi lahko bila tudi eksplozija outsourcinga. Po širitvi EU se bodo številna podjetja morda soočila z distribucijo svojih proizvodov na njim nepoznanih območjih in možno je, da se bodo zaradi tega vse bolj obračala na logistična podjetja.

4.2.3. Stanje in razvoj panoge v Sloveniji ter na najpomembnejših trgih, kjer je Intereuropa prisotna

Razmere na trgu in konkurenca sta prisilila tudi slovenske špediterje, da se prilagodijo novim okoliščinam. Preobrazba je bila pri nekaterih hitrejša in učinkovitejša, pri drugih počasnejša, na najslabšem pa je večina tistih, ki je svojo dejavnost omejila samo na carinsko posredovanje, saj jih je moralo veliko prenehati z dejavnostjo.

Največje slovenske špeditorske družbe so tudi zato, ker so spoznale, da s prevozi lahko dosežejo le 5-odstotno letno rast, z organizacijo logistike pa 15-odstotno, v nekaj zadnjih letih zmanjšale razliko v načinu, organizaciji in tehnologiji dela v primerjavi z evropskimi špediterji.

Stroški za logistiko so v Sloveniji od 4,5 do 6 odstotkov vseh stroškov, odvisno od panoge, bili pa so že večji. Podjetja se pri optimalnem določanju stroškov odločajo tudi za najemanje logističnih storitev, a so za zdaj še previdna. Večinoma najemajo prevozne in skladiščne zmogljivosti pri več ponudnikih, da je odvisnost od enega izvajalca manjša. Do popolnega

najemanja pa so skeptični, ker hočejo imeti logistične niti v svojih rokah (Pavlin B., 2004, str. 13–14).

Jakomin (Pavlin C., 2004, str. 10–11) poudarja, da mnogi, ki vodijo podjetja, ne vidijo prednosti pri izločanju logistike iz podjetij in oddajanjem teh funkcij specialistom. Še vedno si mislijo: če to naredimo, bomo izgubili del svojega podjetja. Pri tem pa ne upoštevajo, da bodo s tem zmanjšali stroške, dobili boljšo in učinkovitejšo storitev in da bodo logistične probleme prenesli na logističnega operaterja. V svetu je ta trend intenzivnejši.

Planinc (2004, str. 16) ocenjuje, da je vrednost logistike, ki se v Sloveniji kupuje in prodaja na trgu (outsourcing), približno 600 milijonov evrov.

V primerjavi z evropskim je slovenski logistični trg na nižji stopnji razvoja. Zaključimo lahko, da je slovenski logistični trg še v povojih in prevladuje fizična izvedba oziroma organizacija različnih vrst transporta. To izhaja tudi iz poročil slovenskih podjetij, saj v njih ni razmejitve med pogodbeno logistiko in organizacijo različnih vrst transporta.

Če pregledamo razvoj panoge v **Sloveniji**, ugotovimo, da je bilo v devetdesetih letih prejšnjega stoletja in v prvih letih tega desetletja v panogi kar precej sprememb. Pojavilo se je veliko novih ponudnikov. Z osamosvojitvijo Slovenije se je razmahnilo malo podjetništvo in tako je tudi v tej panogi nastalo veliko novih podjetij. V prvi vrsti gre tu omeniti veliko število prevoznških podjetij. Podjetni šoferji so posel pričeli sami ali pa samo z nekaj vozili in nekaj med njimi se jih je razvilo v – za slovenske razmere – srednje velika prevoznška podjetja z več kot 50 ali pa celo 100 vozili. Hiter razvoj teh prevoznikov gre poleg podjetniški inovativnosti ustanoviteljev pripisati tudi dokaj ohlapnemu nadzoru države nad dogajanjem na tem področju.

Nastalo je tudi veliko manjših špediterskih podjetij, ki so se v glavnem ukvarjala s carinskim posredovanjem. Ta podjetja so bila praviloma lokalno usmerjena in le redka so se razširila na območje celotne Slovenije. Z vstopom v Evropsko unijo je veliko teh podjetij prenehalo delovati, predvsem v krajih ob italijanski in avstrijski meji. Seveda pa so panogo najbolj zaznamovali največji ponudniki. Intereuropa, ki je že pred osamosvojitvijo imela razvejano mrežo enot po celi Sloveniji, se je še dodatno okrepila s prevzemom dveh družb, ki sta bili osredotočeni na skladiščno dejavnost in s tem pridobila še dodatne skladiščne kapacitete. Prevoznško podjetje Viator in špedicijsko podjetje Vektor sta se združili v podjetje Viator & Vektor. Za razliko od Intereurope, ki je s prevzemi pridobivala dodatne skladiščne površine, se je Viator & Vektor osredotočil na prevoznška podjetja. S prevzemom nekaj srednje velikih lokalnih prevoznških družb razpolaga sedaj skupina Viator & Vektor z več kot 500 vozili in je s tem največji akter med prevozniki v Sloveniji. Na slovenski trg so vstopili tudi tuji logistični operaterji, vendar v precej manjšem obsegu kot v druge vzhodnoevropske države. Omeniti velja vstop multinacionalke Schenker v ljubljanski Intertrans ter prevzem podjetja Eurošped 2001 s strani danskega koncerna DFDS. Značilno je, da so na naš trg – podobno kot

na celotnem območju bivše Jugoslavije – agresivno vstopala predvsem avstrijska špediterska podjetja: Welz, Gebrüder Weiss, Yellogistics, Hödlmayr in v zadnjem času še Lagermax ter Joebstl.

Na Hrvaškem je položaj malce drugačen kot v Sloveniji. Bistveno več je tujih ponudnikov: na prvem mestu je Intereuropa, sledijo Kühne & Nagel, Schenker, Lagermax, Gebrüder Weiss, Welz. Med domačimi podjetji so najmočnejši Zagrebšped, Primaco, Trast, Transadria, In Time.

V Bosni in Hercegovini, Srbiji in Črni gori, Makedoniji je ta panoga bistveno manj razvita. Po eni strani so blagovni tokovi šibkejši (manjša gospodarska aktivnost), po drugi stani pa razvoj panoge in vstop novih ponudnikov omejuje dokaj toga carinska zakonodaja. Stara špediterska podjetja (tista, ki izhajajo še izpred leta 1990) v glavnem stagnirajo, nekatera so celo v hudih finančnih težavah. Evropski logistični ponudniki so prisotni, vendar le z manjšimi enotami (nimajo lastnih terminalov). Veliko je manjših zasebnih špediterjev in prevoznikov.

Ugotavljamo, da so trgi držav bivše Jugoslavije zanimivi predvsem za avstrijske srednje velike špedicije, še posebno za tiste, ki so bile že v preteklosti vezane na te trge. Že v sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja so obvladovale kar precejšen delež blagovnih tokov iz germanskega prostora proti jugovzhodni Evropi. Razloge za to gre iskati v tradicionalni navezanosti avstrijskega gospodarstva na ta tržišča, pa tudi v relativno dobrem poznavanju značilnosti teh dežel (mentaliteta, delno skupna zgodovina itd.). Ambicije avstrijskih logističnih podjetij na tem prostoru kaže tudi v letu 2003 odprti logistični center v Gradcu (Cargo Center Graz – CCG). Na 500.000 m² površine je zgrajenih 63.000 m² skladiščnih prostorov in 11.000 m² pisarniških prostorov. V centru so že prisotni številni pomembni logistični operaterji. Center naj bi po eni strani služil kot logistično središče za avstrijsko Štajersko, po drugi pa tudi kot regionalni distribucijski center za države bivše Jugoslavije, Madžarsko, Romunijo in Bolgarijo. Center je z neposredno železniško povezavo že povezan s pomembnimi železniškimi središči (tudi s Kopro), v prihodnje pa načrtujejo še več takih povezav. Z neposrednim priključkom na tire in avtocesto se ponujajo nove možnosti za snovanje inteligentnih logističnih konceptov kombiniranega prevoza.

V manjši meri sledijo nemške špedicije (vsekakor manj intenzivno, kot bi pričakovali glede na siceršnjo prisotnost nemškega gospodarstva na teh trgih), skorajda odsotne pa so špediterske družbe iz Italije. To gre verjetno pripisati dejstvu, da v Italiji ni veliko močnih logističnih podjetij, ki bi se intenzivno širila na tuja tržišča. Seveda pa so na teh trgih močno prisotna slovenska špedicijska podjetja, tako tista večja (Intereuropa ter Viator & Vektor, Feršped, Eurošped 2001) kot tudi manjša podjetja.

4.2.4. Analiza privlačnosti panoge

Bowman (1994, str. 37) s pojmom »panoga« označuje podjetja, ki neposredno tekmujejo med seboj, ker zadovoljujejo določeno tržišče s podobnimi izdelki ali storitvami.

Pri analizi panoge sem se oprla na analizo privlačnosti panoge, ki jo predlaga Porter (1998, str. 4–11). Omenja pet konkurenčnih sil (dejavnikov), od katerih je odvisna privlačnost panoge, in sicer od nevarnosti vstopa novih konkurentov, nevarnosti nadomestkov (substitutov), pogajalske moči kupcev, pogajalske moči dobaviteljev ter rivalstva med konkurenti znotraj panoge. Omenjene sile v Porterjevem modelu določajo uspešnost panoge, saj vplivajo na cene, stroške in potrebne investicije. Miselnost, ki se skriva za tem modelom, je, da dobičkonosnosti panoge ne določa videz izdelkov ali uporaba visoke ali nizke tehnologije, temveč struktura panoge. Ocena privlačnosti panoge (po posameznih dejavnikih) je izvedena globalno in kvalitativno.

Glede na to, da skupina Intereuropa večji del prihodkov od prodaje ustvari v obvladujoči družbi Intereuropa d.d., sem se pri analizi privlačnosti panoge osredotočila na transportno–logistično panogo v Sloveniji. Po Standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) se dejavnost Intereurope d.d. uvršča v področje »I-Promet, skladiščenje in zveze«, v ožjem smislu pa se Intereuropa d.d. uvršča v skupino »I63.4 - Dejavnost drugih prometnih agencij«. Večina Intereuropinih konkurentov v Sloveniji (podjetja, ki se ukvarjajo s transportom, skladiščenjem in carinjenjem blaga) se uvršča bodisi v omenjeno skupino bodisi v razred »I60.24 - Cestni tovorni promet«.

V nadaljevanju bom torej analizirala privlačnost transportno-logistične panoge v Sloveniji. V panogo se uvrščajo vsa podjetja, ki se ukvarjajo s transportnimi, skladiščnimi in carinskimi storitvami.

Ovire za vstop novih podjetij v panogo

Največjo oviro za vstop v panogo predstavlja nerazpoložljivost ustrezno kvalificiranih kadrov, saj so tu pomembne izkušnje. Podjetja, ki vstopajo v panogo, iščejo ključne zaposlene predvsem pri obstoječih podjetjih znotraj panoge. Razpoložljivost zadostnih finančnih sredstev ne predstavlja večje ovire za vstop, saj je možno poslovati tudi z najetimi sredstvi (skladišča, prevozna sredstva itd.). Posebnih zakonskih ovir, ki bi bile specifične za panogo, ni. Izjema je način delitve prevoznih dovolilnic, ki postavlja začetnike v prevozništvu v neenakopraven položaj v primerjavi s prevozniki, ki so že več let prisotni na določenem trgu. Z vstopom Slovenije v EU se je tudi učinek te ovire zmanjšal.

Oceno privlačnosti panoge z vidika ovir za vstop prikazuje tabela 12.

Tabela 12: Ovire za vstop novih podjetij

Dejavnik	Pomembnost ovire			Opis
	Visoka	Srednja	Nizka	
Ekonomija obsega			×	Vpliv ekonomij obsega ni tako pomemben kot pri nekaterih drugih, kapitalsko bolj opremljenih dejavnostih. Pri večjih obsegi dejavnosti so opazni tudi negativni vplivi (otežena komunikacija, otežena organizacija dela itd.). S povečevanjem konkurence (in čedalje večjim pritiskom na zniževanje stroškov) bodo učinki ekonomije obsega prišli bolj do izraza.
Diferenciacija proizvodov ali storitev			×	Ponudniki sicer diferencirajo svoje produkte (tudi z umetnim ustvarjanjem novih produktov), vendar je stopnja dojemljivosti kupcev za tako diferenciacijo relativno nizka.
Zahteve po kapitalu			×	Podjetja lahko v tej panogi delujejo tudi izključno z najetimi zmogljivostmi (skladišča, poslovni prostori, prevozna sredstva, v novejšem času tudi določene IT rešitve itd.). Podjetja lahko v panogo vstopajo tudi z relativno nizkimi vložki.
Dostop do prodajnih poti			×	V panogi se podjetja ne poslužujejo prodaje preko posrednikov.
Stroški zamenjave dobavitelja			×	Stroški zamenjave tipičnih dobaviteljev so nizki; zamenjava ni težavna. Pri določenih dobaviteljih (monopolistih) pa zamenjava sploh ni možna (luke, železnice), vendar so taki dobavitelji zaradi svojega položaja pripravljeni svoje storitve nuditi vsem.
Stroškovne prednosti neodvisne od ekonomije obsega	×			Obstoječa podjetja v panogi imajo pred potencialnimi novimi ponudniki pomembne prednosti: dobre lokacije, osvojeni know-how (osvojeno znanje in izkušnje), prednosti krivulje učenja. Slednji dve prednosti sta vezani na ključne kadre, ki pa jih lahko novi vstopnik v panogo prevzame obstoječim ponudnikom.
Načrtne ovire			×	Obstoječa podjetja v panogi načrtno ne postavljajo ovir novim ponudnikom.
Državne omejitve			×	Država ne omejuje vstopa v panogo.
Skupna ocena	1	0	7	Zaključek: Ovire za vstop v panogo so nizke. Nova podjetja lahko brez večjih težav vstopijo v panogo, če si le pridobijo nekaj ključnih kadrov z ustreznim znanjem in izkušnjami.

Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč kupcev je zelo velika, saj je – ravno zaradi nizkih ovir za vstop v panogo – na trgu veliko ponudnikov (od podjetij z nekaj zaposlenimi do velikih koncernov). Pogajalska moč kupcev se bo še povečala, ko bodo slovenska podjetja začela v večji meri logistične storitve (predvsem prevoze) najemati izven Slovenije (v EU in izven EU). V zadnjih letih smo bili priča veliki ponudbi cenejših prevoznikov iz bivših jugoslovanskih republik, po vstopu novih članic v Evropsko unijo pa so se jim pridružili še prevozniki s Poljske, Češke, Slovaške, z Madžarske.

Celovito oceno privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči kupcev prikazuje tabela 13.

Tabela 13: Dejavniki pogajalske moči kupcev

Dejavnik	Pogajalska moč kupcev			Opis
	Visoka	Srednja	Nizka	
Število kupcev			✖	Potencialni kupci so praktično vsi subjekti, ki se na tak ali drugačen način soočajo s premikanjem blaga. Teoretično večje število kupcev v primerjavi s številom dobaviteljev zmanjša pogajalsko moč kupcev.
Stopnja diferenciacije in standardizacije storitev	✖			Ponudniki sicer diferencirajo svoje produkte (tudi z umetnim ustvarjanjem novih produktov), vendar je stopnja dojemljivosti kupcev za tako diferenciacijo relativno nizka. Tako je v končni fazi odločilni dejavnik pri nakupu ravno cena.
Višina stroškov zamenjave	✖			Stroški zamenjave so za kupca minimalni.
Velikost dobička kupcev	✖			Ne glede na rezultate, dandanes praktično vsi kupci (tisti z visokimi in tisti z nizkimi dobički) stremijo k nižjim stroškom.
Možnost vertikalne integracije »nazaj«			✖	Ne dogaja se, da bi kakšno podjetje izven panoge (proizvodno, trgovsko) prevzelo kakšno podjetje iz logistično-transportne branže.
Pomembnost storitev za kupca		✖		Običajno stroški logistike in transporta niso najpomembnejši strošek v strukturi stroškov kupcev, vseeno pa kupci temu posvečajo čedalje več pozornosti in iščejo rezerve ravno na tem področju.
Lojalnost kupcev	✖			Stopnja lojalnosti kupcev je nizka. Kupci so zelo občutljivi na ceno.
Skupna ocena	4	1	2	Zaključek: Pogajalska moč kupcev je glede na navedene dejavnike visoka. Pogajalska moč kupcev se povečuje in se kaže denimo v nezmožnosti ponudnikov v panogi, da bi na kupce prevalili višje cene goriv.

Pogajalska moč dobaviteljev

Nekateri dobavitelji imajo močno pogajalsko moč (npr. pristanišča, ladjarji, letalski prevozniki, železnice, dobavitelji goriv, ponudniki informacijskih rešitev), drugi pa srednjo (večji špediterji) ali nizko moč (cestni prevozniki, dobavitelji materiala in osnovnih sredstev). Pogajalska moč dobavitelja je odvisna tudi od njegove velikosti in moči, kar je tudi razlog za val združevanj nekaterih akterjev v panogi v zadnjih letih.

Celovito oceno privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči dobaviteljev prikazuje tabela 14.

Tabela 14: Dejavniki pogajalske moči dobaviteljev

Dejavnik	Pogajalska moč dobaviteljev			Opis
	Visoka	Srednja	Nizka	
Število dobaviteljev		x		Na nekaterih področjih imajo dobavitelji praktično monopolen položaj (luke, železnice, letališča), na drugih pa je število ponudnikov zelo veliko (prevozniška podjetja, dobavitelji računalniške strojne in programske opreme, dobavitelji potrošnega materiala itd).
Diferenciacija proizvodov ali storitev dobavitelja			x	Ponudniki imajo svoje proizvode ali storitve praviloma diferencirane, vendar za podjetja v panogi kot kupce niso edinstveni.
Prisotnost substitutov			x	Določeni produkti ali storitve imajo substitute, spet drugi (predvsem pri monopolistih) so edinstveni.
Pomembnost kupcev za dobavitelje		x		Podjetja v panogi praviloma niso prevladujoči kupec pri dobaviteljih. Dobavitelji niso življenjsko odvisni od obstoja panoge, saj lahko svoje proizvode ali storitve prodajajo tudi drugim kupcem.
Možnost vertikalne integracije »naprej«		x		Prezemi v tej smeri niso izključeni (širjenje Luke Koper na področje logističnih dejavnosti, prevzemanje špediterjev s strani železnic, prevzemanje kopenskih prevoznikov in špediterjev s strani ladjarjev).
Skupna ocena	0	3	2	Zaključek: Pogajalska moč dobaviteljev je na srednji ravni. Določeni dobavitelji imajo zelo močno pogajalsko moč, spet drugi pa zelo šibko.

Pritisk substitutov

Substitutov zunaj panoge ni. Izjema so kurirske storitve, ki jih nudi javna pošta.

Tabela 15 prikazuje oceno privlačnosti panoge z vidika nevarnosti pojavljanja nadomestkov za storitve analizirane panoge.

Tabela 15: Dejavniki pritiska substitutov

Dejavnik	Prisotnost substitutov			Opis
	Visoka	Srednja	Nizka	
Prisotnost substitutov			×	Substitutov zunaj panoge ni.
Skupna ocena	0	0	1	Zaključek: Nevarnosti prehoda kupcev k substitutom ni.

Tekmovalnost podjetij v panogi

V preteklosti je bil trg skorajda razdeljen, sedaj pa smo priča vse močnejši konkurenci in pričakovati je, da se bo ta še povečala. Celovito oceno privlačnosti panoge z vidika stopnje rivalstva v njej prikazujem v tabeli 16.

Tabela 16: Dejavniki tekmovalnosti podjetij v panogi

Dejavnik	Stopnja tekmovalnosti			Opis
	Visoka	Srednja	Nizka	
Število enakovrednih konkurentov	×			Odvisno je, s katerega vidika gledamo. Celovito paleto logističnih storitev je v Sloveniji zmožno ponuditi le nekaj ponudnikov; če pa gledamo samo posamezne storitve, potem lahko za vsak segment najdemo kopico enakovrednih ponudnikov.
Rast panoge		×		Panoga raste v skladu z gibanjem mednarodne menjave Slovenije. Ponudniki se širijo deloma na ta račun, deloma pa tudi na račun prevzemanja tržnih deležev drugim konkurentom.
Stalni stroški		×		V panogi prevladujejo variabilni stroški. Najpomembnejši stalni strošek je strošek delovne sile, pa še ta je le omejeno stalen (na krajši rok) in strošek amortizacije.
Način povečanja zmogljivosti			×	O stopničastem povečanju zmogljivosti lahko govorimo pri investicijah v skladiščne kapacitete, vendar je vpliv začasnih presežnih kapacitet, ki ob tem nastanejo, relativno nizek.

(Nadaljevanje tabele 16)

Dejavnik	Stopnja tekmovalnosti			Opis
	Visoka	Srednja	Nizka	
Izstopne ovire			×	Ni posebnih ovir za izstop iz panoge. Presežne skladiščne kapacitete in poslovne prostore je moč ob izstopu iz panoge dobro unovčiti.
Skupna ocena	1	2	2	Zaključek: Stopnja tekmovalnosti je srednja.

Relativna moč drugih strank

Oceno vpliva drugih strank na privlačnost panoge prikazujem v tabeli 17.

Tabela 17: Relativna moč drugih strank

Dejavnik	Relativna moč			Opis
	Visoka	Srednja	Nizka	
Država, EU			×	Država in EU se v dogajanje v panogi vključujeta v približno enaki meri kot pri drugih panogah.
Sindikati			×	Vpliv sindikatov na dogajanje v panogi je povsem zanemarljiv, kar se je pokazalo tudi ob množičnem odpuščanju v panogi ob vstopu v EU.
Druge interesne skupine			×	Nad vse večjim obsegom cestnega tovornega prometa se pritožujejo ekološka gibanja in mestoma tudi lokalne skupnosti, vendar je njihov vpliv na dogajanje v panogi minimalen.
Skupna ocena	0	0	3	Zaključek: Pogajalska moč drugih strank je nizka, ni pa nujno, da bo tudi v bodoče tako.

V tabeli 18 povzemamo ključne določljivke privlačnosti panoge in ponujamo skupno oceno privlačnosti panoge.

Tabela 18: Ocena privlačnosti panoge

Določljivke privlačnosti	Privlačnost panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop			
Pogajalska moč kupcev			
Pogajalska moč dobaviteljev			
Razpoložljivost nadomestkov			
Rivalstvo med konkurenti			
Skupna ocena			

Upošteva je Porterjevih pet določljivk konkurenčnosti panoge ocenjujem, da je panoga, v kateri deluje Intereuropa, srednje privlačna. Če po Freemanu dodamo še šesto silnico, t.j. relativno moč drugih skupin, potem se privlačnost panoge še poveča. To se kaže tudi v praksi z vstopi novih podjetij v panogo.

4.2.5. Analiza konkurence in predvidevanja prodaje

Vrednost celotne logistike v Evropski uniji ocenjujejo na približno 1.000 milijard EUR letno, pričakovana rast v naslednjih letih pa se ocenjuje na 15 odstotkov, kar uvršča logistiko med najhitreje rastoče panoge. Posledice širitve Evropske unije se bodo pokazale v povečanih blagovnih tokovih z desetimi novimi članicami, ki bi naj narasli za 25 odstotkov. Povečuje se povpraševanje zlasti po kompleksnejših storitvah z več dodane vrednosti. Ponudniki logistike se na to odzivajo z oblikovanjem strankam ukrojenih celovitih logističnih storitev, ki jih izvajajo na območju več držav oziroma širših regij. Pri tem uporabljajo sodobne pristope (npr. »just in time«, »cross-docking«, sledenje pošilk) in nove transportne ter IT tehnologije. V takšnih pogojih nastajajo nove partnerske povezave, tako z uporabniki logistike kot tudi med izvajalci logistike (Koncern Intereuropa dobro pripravljen na EU, 2004).

Hitrost globalizacije tudi v logistiki nezadržno narašča. Velike logistične korporacije z novimi strateškimi zvezami, z združevanjem in s prevzemanjem manjših podjetij neustavljivo širijo svoja globalna logistična omrežja. S tem zagotavljajo dostopnost logističnih storitev kjerkoli v svetu. Na logističnem trgu tako na eni strani nastopajo veliki – mega logistični koncerni, ki lahko zadovoljujejo kompleksne logistične potrebe globalno delujočih industrijskih in trgovskih korporacij; po drugi strani pa iščejo svoj prostor na logističnem trgu manjša logistična podjetja kot specialisti v specifičnih tržnih nišah.

Konkurenca na logističnem trgu stalno raste, boj je neizprosen. Vrednost svetovnega logističnega trga ocenjujejo na 3.400 milijard ameriških dolarjev (Jelenc, 2001, str. 15).

Logistika se prilagaja tudi izzivom, ki jih prinaša elektronska trgovina, in z njo samo še pridobiva na pomenu.

Tabela 19 kaže na veliko razpršenost dejavnosti med številne ponudnike. Tako vidimo, da največji ponudnik kopenskega prometa v Evropi dosega komaj 2,5 % tržni delež, medtem ko prvih pet ponudnikov skupaj dosega komaj 8,7 % tržni delež. Dejavnost logistike je še bolj razpršena med razne ponudnike. Večje tržne deleže dosegajo logisti na področju pomorskega prometa (prvih pet skupaj 14,6 % tržni delež), še večja pa je koncentracija na področju zračnega prometa, kjer prva dva ponudnika dosegata 15,1 % tržni delež, prvih pet pa 25,8 % tržni delež.

Tabela 19: Največji logistični operaterji v Evropi v letu 2003 po dejavnosti z navedbo njihovih tržnih deležev

Kopenski promet		
Rang	Logist	Tržni delež
1.	Schenker	2,5 %
2.	DHL	2,3 %
3.	Geodis	1,5 %
4.	DFDS Transport	1,3 %
5.	ABX Logistics	1,1 %

Zračni promet		
Rang	Logist	Tržni delež
1.	DHL	7,8 %
2.	Panalpina	7,3 %
3.	Exel	4,2 %
4.	Kühne & Nagel	3,5 %
5.	Schenker	3,0 %

Pomorski promet		
Rang	Logist	Tržni delež
1.	Kühne & Nagel	4,0 %
2.	DHL	3,5 %
3.	Schenker	2,7 %
4.	Panalpina	2,6 %
5.	Exel	1,8 %

Logistika		
Rang	Logist	Tržni delež
1.	Exel	2,3 %
2.	TPG	2,3 %
3.	UPS	1,0 %
4.	DHL	1,0 %

Vir: Klaus Lippstreu, 2004, str. 15

V publikaciji *Logistics Leaders 2003* je navedenih 21 najuspešnejših logističnih operaterjev v Evropi. To so: ABX Logistics, Christian Salvesen, Deutsche Post World Net (DPWN), DSV DFDS, Exel, Fiege, Frans Maas, Gefco, Geodis, Gist, Hays, Hellmann International, Kühne & Nagel, P&O Trans European, Schenker, Tibbett & Britten, TDG, Thiel Logistik, TNT Post Group, UPS, Wincanton (Interglas, 2003, str. 14).

Ker drugod na borzi kotirajo v glavnem večja podjetja oziroma se evropski kriteriji velikosti razlikujejo od slovenskih, najdemo Intereuropo po prodaji in tržni kapitalizaciji na dnu lestvice na strani 60 (glej tabelo 20). Kljub razliki v velikosti pa opazimo primerljivost Intereurope z evropskimi velikani. Predvsem pri kazalcu PE (razmerje med tečajem in dobičkom na delnico), ki nam pove, kolikokrat je tržna vrednost delnice večja od čistega dobička na delnico. Tudi dividendni donos (dividenda/tečaj delnice) Intereurope ne odstopa posebej od ostalih.

Tabela 20: Intereuropa v primerjavi z večjimi evropskimi logisti v letu 2003

Podjetje	Prodaja (v mio EUR)	Tržna kapitalizacija (v mio EUR)	PE	Dividendni donos
Nemška Pošta (Deutsche Post World Net)	40.017	9.452	14	2 %
TPG	11.866	8.533	28	3 %
Exel	7.349	3.026	20	4 %
Kühne & Nagel	4.958	2.622	20	2 %
Hays	3.623	2.929	17	5 %
Geodis	3.216	391	18	/
DSV	2.369	748	18	1 %
Tibbett & Britten	2.369	307	22	6 %
Thiel	1.700	524	-3	/
Wincanton	1.447	352	13	5 %
Norbert Dentresangle	1.222	369	14	3 %
TDG	784	237	-38	7 %
D. Logistics	320	83	-2	/
Intereuropa	199	177	15	4 %

P/E = tečaj ob koncu leta/čisti poslovni izid na delnico

Čisti poslovni izid na delnico = (čisti poslovni izid - dividende prednostnih delnic) / število navadnih delnic

Dividendni donos = bruto dividenda / tečaj ob začetku leta

Vir: Interglas, junij 2004, številka 11, str. 9

Razvojni načrt koncerna Intereuropa do leta 2006 [URL: http://www.intereuropa.hal.si/slo/investitorji_6.asp] navaja, da želi podjetje doseči 7-odstotno letno rast prodaje (glej tudi tabelo 21). Povprečna letna stopnja rasti prodaje v višini 7 % bo dosežena s povečanjem prodaje logističnih storitev in ob upoštevanju zmanjšanja prodaje carinskih storitev, kar bo ugodno vplivalo na donosnost sredstev in dobičkonosnost poslovanja. Pri tem bo podjetje krepilo konkurenčni položaj na sedanjih trgih in razvijalo nove trge. V Razvojnem načrtu so kot novi Intereuropini trgi opredeljene srednjeevropske države ter Romunija, Ukrajina, Bolgarija, Grčija in nekatere strateško pomembne države v Aziji.

Tabela 21: Planirana prodaja skupine Intereuropa in obvladujoče družbe Intereuropa d.d. v skladu z Razvojnim načrtom do leta 2006 (v mio SIT)

Subjekt	2004*	2005	2006
Skupina Intereuropa	51.800	58.320	62.856
Intereuropa d.d.	30.000	24.300	26.200

* Ocena

Vir: Razvojni načrt koncerna Intereuropa do leta 2006

5. CELOVITA OCENA PODJETJA INTEREUROPA

5.1. OCENJEVANJE USPEŠNOSTI PODJETJA INTEREUROPA

Preden se lotimo ocenjevanja posameznih podstruktur podjetja, moramo oceniti njegovo uspešnost poslovanja v preteklih letih.

Uspešnost poslovanja je najvidnejši znak moči ali slabosti podjetja. Podjetja se bistveno razlikujejo po tem, kako dobro delajo, in to je razumljivo izhodišče vsakega poskusa primerjanja enega konkurenta z drugim. Abell (1995, str. 108) to primerja z zdravnikom, ki izmeri temperaturo in srčni utrip kot merljivi znamenji zdravstvenega stanja bolnika. Merila uspešnosti poslovanja lahko delimo na dve širši kategoriji: **finančna uspešnost** se lahko meri po različnih izkazih uspeha in po postavkah iz bilance stanja ali razmerjih med njimi, **tržna uspešnost** pa se običajno ugotavlja po podatkih o prodaji, tržnem deležu in rasti.

Ne smemo tudi pozabiti, da finančna in tržna uspešnost pokažeta, kako dobro podjetje tekoče oskrbuje kupce, le malo pa lahko povesta o tem, koliko bo to sposobno zagotavljati v prihodnosti. Ena od težav pri uporabi finančne ali tržne uspešnosti za merilo moči ali slabosti podjetja je, da v resnici pogosto prikrivata notranje propadanje. Z drugimi besedami, čeprav je finančna uspešnost eden od znakov moči ali slabosti, je samo to – znak. Dobri managerji, podobno kot dobri zdravniki, pogledajo pod površje spodaj ležeče dejavnike, ki končno določajo zdravje poslovanja (Abell, 1995, str. 109–110).

Štiriletni pregled poslovanja **skupine Intereuropa** je razviden iz tabel 22–25.

Iz podatkov v tabeli 22 lahko vidimo, da so se čisti prihodki od prodaje iz leta v leto povečevali, deloma tudi zaradi širitve mreže. Tudi dodana vrednost je v navedenem obdobju enakomerno naraščala. V letih 2001 in 2002 je podjetje doseglo izjemno visok čisti poslovni izid, pri čemer gre večji del povečanja pripisati prihodkom iz finančnih naložb. Kljub nihanju dobička je bruto dividenda na delnico skladno z dividendno politiko družbe enakomerno naraščala.

Tabela 22: Izkaz poslovnega izida skupine Intereuropa za leta 2000–2003 (v 1000 SIT)

Postavka	2000	2001	2002	2003	Indeks 03/02
Čisti prihodki od prodaje	33.202.643	36.541.749	43.088.381	45.117.517	105
Poslovni izid pred obrestmi, davki in amortizacijo (EBITDA)	3.293.119	3.879.670	4.201.397	5.387.823	128
Poslovni izid iz rednega delovanja	1.621.469	4.655.204	7.332.274	3.744.847	51
Čisti poslovni izid	2.015.147	4.050.845	5.393.181	2.941.018	55
Dodana vrednost	8.521.786	10.190.468	11.939.054	12.576.880	105
Čisti poslovni izid na delnico (v SIT)	238	547	624	362	58
Bruto dividenda na delnico (v SIT)	140	160	200	220	110

Vir: Letno poročilo 2003, str. 6

Tudi naraščajoča bilančna vsota odraža uspešno poslovanje in širitev koncerna v obdobju od leta 2000 do leta 2003 (glej tabelo 23). V primerjavi z letom 2000 je v letu 2003 bilančna vsota za 46 % večja, stalna sredstva so se povečala za 64 %, kapital pa za 60 %. Manjšo rast v navedenem obdobju beležijo gibljiva sredstva (+12 %) ter finančne in poslovne obveznosti (+22 %).

Tabela 23: Bilanca stanja skupine Intereuropa za leta 2000–2003 (v 1000 SIT)

Postavka	2000	2001	2002	2003	Indeks 03/02
Bilančna vsota	39.383.498	44.507.963	54.309.623	57.376.997	106
Stalna sredstva	25.058.404	30.532.688	38.054.925	41.102.995	108
Gibljiva sredstva	13.649.841	13.501.413	15.776.927	15.346.339	97
Kapital	23.593.204	27.872.975	35.436.395	35.820.375	101
Povprečni kapital*	21.227.285	23.683.714	28.922.224	34.126.106	118
Finančne in poslovne obveznosti	13.512.704	13.812.747	12.507.710	16.445.135	131

*Kapital ne vključuje čistega poslovnega izida poslovnega leta.

Vir: Letno poročilo 2003, str.6

Tabela 24 kaže, da gre povečanje števila zaposlenih pripisati izključno povečevanju števila zaposlenih v odvisnih družbah (učinek novih odvisnih družb, učinek povečanega zaposlovanja v odvisnih družbah). V matični družbi se je število zaposlenih zmanjšalo, v večji meri zaradi izločitve dejavnosti cestnega transporta in informatike (ustanovitvi novih podjetij), deloma pa tudi na račun samega zmanjševanja števila zaposlenih.

Tabela 24: Povprečno število zaposlenih v skupini Intereuropa v letih 2000–2003 (po plačanih urah)

Zaposleni	2000	2001	2002	2003	Indeks 03/02
Povprečno število zaposlenih	2.016	2.035	2.422	2.372	98
Število zaposlenih v odvisnih družbah	541	582	1.094	1.213	111

Vir: Letno poročilo 2003, str. 6

Vrednosti kazalnikov, ki prikazujejo uspešnost poslovanja, so bile v obdobju 2000–2003 na dokaj visoki ravni (glej tabelo 25). Najvišje vrednosti so ti kazalniki dosegli v letu 2002, v letu 2003 pa so vrednosti padle (v letu 2002 je na uspešnost družbe odločilno vplivala uspešna prodaja finančnih naložb). Če opazujemo samo poslovanje (brez učinka kapitalskih dobičkov pri prodaji finančnih naložb), ugotovimo, da so vrednosti pri produktivnosti in gospodarnosti poslovanja v omenjenem obdobju naraščale.

Tabela 25: Kazalniki uspešnosti poslovanja skupine Intereuropa v obdobju 2000–2003

Kazalec	2000	2001	2002	2003	Indeks 03/02
Čista dobičkonosnost kapitala (Čisti poslovni izid/Povprečni kapital)	9,8 %	17,5 %	18,9 %	8,8 %	47
Čista dobičkonosnost sredstev (Čisti poslovni izid/Povprečna sredstva)	5,8 %	9,9 %	11,1 %	5,4 %	49
Produktivnost (v 1000 SIT) (Čisti prih. od prodaje in drugi poslovni prihodki/Št.zaposlenih)	16.474	17.957	18.248	19.476	107
Koeficient gospodarnosti poslovanja (Poslovni prihodki/Poslovni odhodki)	1,05	1,05	1,04	1,07	103
Čista dobičkonosnost prihodkov (Čisti poslovni izid/Prihodki)	5,8 %	10,2 %	10,7 %	6,3 %	58

Vir: Letno poročilo 2003, str. 6

Poslovanje Intereurope je v letu 2003 zaznamoval začetek priprav na vstop Slovenije v Evropsko unijo, prihod tujih konkurentov ter nadaljevanje padanja cen na trgu (Letno poročilo 2003, str. 57). Čisti prihodki od prodaje so za 5 % prekoračili rezultate iz leta 2002, v primerjavi s planom pa so bili za 1 % višji. Rast prihodkov je bila glede na leto 2002 zabeležena na vseh poslovnih področjih, z izjemo carinskih storitev.

Skupina Intereuropa je v letu 2003 dosegla čisti poslovni izid v višini 2,9 milijard tolarjev (glej tabelo 22); plan je bil presežen za 35 %. Čisti poslovni izid je v celoti rezultat rednega poslovanja, saj ne vsebuje pomembnejših učinkov iz naslova finančnih naložb. Seveda je bil manjši kot v letu 2002, ko je znašal 4,9 milijarde tolarjev, vendar je šlo tu za učinek prodaje deleža v Banki Koper. S tem je bila zagotovljena čista donosnost kapitala nad načrtovano ravno. Izboljšanje rezultatov poslovanja se kaže tudi v 5-odstotnem povečanju dodane vrednosti. Ravno takšno rast dosega tudi kazalec dodane vrednosti po zaposlenem, kar kaže na povečano produktivnost.

Uspešno so poslovale tudi vse družbe v koncernu, izjemi sta Intereuropa Transport ter Speka iz Prage. Intereuropa Transport se je srečevala z zaostrenimi razmerami na trgu transportnih storitev. Glavni razlogi za slabše rezultate so bili pomanjkanje dovolilnic, porast stroškov goriva in drugih stroškov poslovanja. Na Češkem je odstopanje od načrtov posledica izgube velikega kupca. Le-ta je namreč s prevzemom slovenskega špedicijskega podjetja postal Intereuropi konkurent.

V nadaljevanju se bomo omejili na analizo uspešnosti poslovanja **obvladujoče družbe Intereuropa d.d.** V letu 2001 so čisti prihodki od prodaje matične družbe predstavljali 81,08 % vseh čistih prihodkov od prodaje v skupinskem izkazu uspeha, v letu 2003 pa predstavljajo 62,5 % (izločeni prihodki iz medsebojnih poslovnih dogodkov družb v skupini). V letu 2001 je bilo v obvladujoči družbi 71,4 % vseh zaposlenih, v letu 2003 pa samo še 49 %.

V tabeli 26 je prikazana bilanca stanja za obvladujočo družbo Intereuropa d.d. za leta 2001, 2002 in 2003 ter strukturni deleži posameznih postavk.

Tabela 26: Bilanca stanja obvladujoče družbe Intereuropa d.d. na dan 31. 12. v letih 2001, 2002, 2003 (v tisoč SIT)

Postavka	31.12.2003	31.12.2002	31.12.2001	Struktura 31.12.2003	Struktura 31.12.2002	Struktura 31.12.2001	Indeks 03/02	Indeks 02/01
SREDSTVA	48.741.419	45.692.042	41.037.359	100,0 %	100,0 %	100,0 %	107	111
A. Stalna sredstva	37.172.171	34.739.744	29.932.363	76,3 %	76,0 %	72,9 %	107	116
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva	303.548	196.263	142.203	0,6 %	0,4 %	0,3 %	155	138
2. Opredmetena osnovna sredstva	22.900.579	19.530.697	20.390.306	47,0 %	42,7 %	49,7 %	117	96
3. Dolgoročne finančne naložbe	13.968.044	15.012.784	9.399.854	28,7 %	32,9 %	22,9 %	93	160
B. Gibljiva sredstva	10.761.756	10.685.798	10.683.037	22,1 %	23,4 %	26,0 %	101	100
1. Zaloge	10.899	12.912	12.425	0,0 %	0,0 %	0,0 %	84	104
2. Poslovne terjatve	7.703.342	8.310.663	8.440.748	15,8 %	18,2 %	20,6 %	93	98
a) Dolgoročne poslovne terjatve	21.928	33.075	38.972	0,0 %	0,1 %	0,1 %	66	85
b) Kratkoročne poslovne terjatve	7.681.414	8.277.588	8.401.776	15,8 %	18,1 %	20,5 %	93	99
3. Kratkoročne finančne naložbe	2.824.244	1.994.163	1.765.335	5,8 %	4,4 %	4,3 %	142	113
4. Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina	223.271	368.060	464.529	0,5 %	0,8 %	1,1 %	61	79
C. Aktivne časovne razmejitve	807.492	266.500	421.959	1,7 %	0,6 %	1,0 %	303	63
D. Zunajbilančna sredstva	9.623.772	7.639.847	8.097.568				126	94
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	48.741.419	45.692.042	41.037.359	100,0 %	100,0 %	100,0 %	107	111
A. Kapital	34.628.583	33.447.468	27.423.028	71,0 %	73,2 %	66,8 %	104	122
1. Vpoklicani kapital	8.011.377	7.902.413	7.210.700	16,4 %	17,3 %	17,6 %	101	110
2. Kapitalske rezerve	2.039.672	2.039.668	2.659.005	4,2 %	4,5 %	6,5 %	100	77
3. Rezerve iz dobička	2.659.005	2.659.005		5,5 %	5,8 %	0,0 %	100	
4. Preneseni čisti poslovni izid	9.364.694	6.228.069	3.920.504	19,2 %	13,6 %	9,6 %	150	159
5. Čisti poslovni izid poslovnega leta	2.863.578	4.928.081	3.942.594	5,9 %	10,8 %	9,6 %	58	125
6. Prevrednotovalni popravki kapitala	9.690.257	9.690.232	9.690.225	19,9 %	21,2 %	23,6 %	100	100
B. Rezervacije	3.823.683	2.551.039	1.536.459	7,8 %	5,6 %	3,7 %	150	166
C. Finančne in poslovne obveznosti	9.209.131	7.748.223	11.121.532	18,9 %	17,0 %	27,1 %	119	70
1. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	1.036.461	298.070	609.494	2,1 %	0,7 %	1,5 %	348	49
2. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	8.172.670	7.450.153	10.512.038	16,8 %	16,3 %	25,6 %	110	71
D. Pasivne časovne razmejitve	1.080.022	1.945.312	956.340	2,2 %	4,3 %	2,3 %	56	203
E. Zunajbilančne obveznosti	9.623.772	7.639.847	8.097.568				126	94

Opomba: Pri primerjavi postavk iz računovodskih izkazov za leto 2001 s podatki iz računovodskih izkazov za leti 2002 in 2003 je potrebno upoštevati, da so podatki za leto 2001 preračunani po takrat veljavnih Slovenskih računovodskih standardih, podatki za leti 2002 in 2003 pa po prenovljenih računovodskih standardih. Primerljivost podatkov je zagotovljena tako, da so podatki za leto 2001 smiselno izkazani v sedaj veljavni shemi v skladu s prenovljenimi Slovenskimi računovodskimi standardi.

Vir: Letni poročili 2002 in 2003

Pri proučevanju podatkov iz bilanc stanja je potrebno izpostaviti nekaj dogodkov, ki so pomembno vplivali na višino določenih kategorij. Konec leta 2001 je družba Intereuropa d.d.

ustanovila družbo Intereuropa Transport d.o.o in nanjo prenesla dejavnost cestnega transporta in s tem tudi pripadajoča sredstva in obveznosti. Prav tako je konec leta 2001 ustanovila družbo Intereuropa IT d.o.o in nanjo prenesla dejavnost informatike (in s tem tudi pripadajoča sredstva in obveznosti). Konec leta 2003 pa si je družba Intereuropa d.d. pripojila družbo STTC d.d., Maribor in tako v svoja sredstva in obveznosti vključila tudi sredstva in obveznosti pripojene družbe. Predvsem ustanovitev Intereurope Transport d.o.o. in pripojitev STTC d.d., Maribor sta pomembno vplivala na vsebino posameznih postavk.

V nadaljevanju bodo na kratko komentirani najpomembnejši agregati v letu 2003 in njihovo gibanje glede na leto 2002. Bilančna vsota se je v letu 2003 glede na leto 2002 povečala za 7 %. V letu 2003 se je glede na leto 2002 povečal delež opredmetenih osnovnih sredstev (17% nominalna rast glede na predhodno leto), zmanjšal pa se je delež dolgoročnih finančnih naložb. Delež gibljivih sredstev je ostal na približno enaki ravni, znotraj teh pa velja omeniti zmanjšanje deleža kratkoročnih poslovnih terjatev (7 % nominalni upad glede na prejšnje leto).

Na strani obveznosti do virov sredstev opazamo, da se razmerje med dolgovi in kapitalom ni bistveno spremenilo (rahlo povečanje deleža dolgov in rahel upad deleža kapitala). Omeniti velja še opaznejši porast deleža prenesenega čistega poslovnega izida (50 % porast glede na predhodno leto), kar gre na račun visokega dobička v letu 2002 (vpliv prodaje delnic Banke Koper).

V tabeli 27 na strani 66 je prikazan izkaz poslovnega izida za obvladujočo družbo Intereuropa d.d. za leta 2001, 2002 in 2003 ter strukturni deleži posameznih postavk.

Podobno kot pri obravnavi postavk iz bilance stanja je potrebno tudi pri obravnavi postavk iz bilance uspeha upoštevati vpliv določenih statusni sprememb: ustanovitev podjetij Intereuropa Transport d.o.o. in Intereuropa IT d.o.o. konec leta 2001 ter pripojitev družbe STTC d.d., Maribor konec leta 2003.

V letu 2003 so glede na leto 2002 čisti prihodki od prodaje upadli za nominalne 4 %. Stroški materiala, blaga in storitev so upadli za 3 % (dosegajo približno 70 % čistih prihodkov), stroški dela pa so upadli za 12 % (dosegajo približno 20 % čistih prihodkov). Omeniti moramo visok znesek finančnih prihodkov iz deležev v letu 2002. Gre predvsem za prihodke iz naslova prodaje delnic Banke Koper. Ta dogodek je seveda imel velik vpliv na čisti poslovni izid iz rednega delovanja (v letu 2002 je bil za 54 % večji kot v letu 2001, v letu 2003 pa je spet upadel za 48 %). Podoben trend, omiljen sicer zaradi vpliva davka iz dobička, zasledimo tudi pri gibanju čistega poslovnega izida obračunskega obdobja. Omeniti velja, da je imela družba Intereuropa d.d. tudi v letih 2001 in 2003 določene prihodke iz naslova prodaje delnic (v letu 2001 prodaja delnic družbe Simobil, v letu 2003 prodaja manjšega deleža delnic Banke Koper), vendar je bil vpliv teh dveh dogodkov manjši kot v letu 2002.

Tabela 27: Izkaz poslovnega izida za obvladujočo družbo Intereuropa d.d. v letih 2001, 2002 in 2003 (v tisoč SIT) s prikazom strukturnih deležev posameznih postavk

Postavke	Leto 2003	Leto 2002	Leto 2001	Struktura 2003	Struktura 2002	Struktura 2001	Indeks 03/02	Indeks 02/01
1. Čisti prihodki od prodaje	29.683.921	30.802.360	30.102.494	100,0 %	100,0 %	100,0 %	96	102
2. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0	0	0	0,0 %	0,0 %	0,0 %		
3. Drugi poslovni prihodki	783.882	350.671	410.649	2,6 %	1,1 %	1,4 %	224	85
4. Stroški blaga, materiala in storitev	20.941.002	21.576.067	20.949.349	70,5 %	70,0 %	69,6 %	97	103
5. Stroški dela	5.654.758	6.445.304	6.016.861	19,0 %	20,9 %	20,0 %	88	107
6. Odpisi vrednosti	1.846.962	1.848.310	2.061.041	6,2 %	6,0 %	6,8 %	100	90
7. Drugi poslovni odhodki	204.735	948.887	149.655	0,7 %	3,1 %	0,5 %	22	634
8. Finančni prihodki iz deležev	1.381.841	6.262.949	2.747.021	4,7 %	20,3 %	9,1 %	22	228
9. Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	36.552	30.272	0	0,1 %	0,1 %	0,0 %	121	
10. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	585.262	666.767	729.376	2,0 %	2,2 %	2,4 %	88	91
11. Finančni odhodki za odpise dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb	311.256	109.029	271.210	1,0 %	0,4 %	0,9 %	285	40
12. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	104.538	594.588	274.569	0,4 %	1,9 %	0,9 %	18	217
13. Poslovni izid iz rednega delovanja	3.408.207	6.590.834	4.266.855	11,5 %	21,4 %	14,2 %	52	154
14. Davek iz dobička iz rednega delovanja	0	0	0	0,0 %	0,0 %	0,0 %		
15. Čisti poslovni izid iz rednega delovanja	3.408.207	6.590.834	4.266.855	11,5 %	21,4 %	14,2 %	52	154
16. Izredni prihodki	8.141	14.029	46.557	0,0 %	0,0 %	0,2 %	58	30
17. Izredni odhodki	6.373	12.604	24.557	0,0 %	0,0 %	0,1 %	51	51
18. Poslovni izid zunaj rednega delovanja	1.768	1.425	22.000	0,0 %	0,0 %	0,1 %	124	6
19. Davek iz dobička	546.397	1.664.178	346.261	1,8 %	5,4 %	1,2 %	33	481
20. Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	2.863.578	4.928.081	3.942.594	9,6 %	16,0 %	13,1 %	58	125

Opomba: Pri primerjavi postavk iz računovodskih izkazov za leto 2001 s podatki iz računovodskih izkazov za leti 2002 in 2003 je potrebno upoštevati, da so podatki za leto 2001 preračunani po takrat veljavnih Slovenskih računovodskih standardih, podatki za leti 2002 in 2003 pa po prenovljenih računovodskih standardih. Primerljivost podatkov je zagotovljena tako, da so podatki za leto 2001 smiselno izkazani v sedaj veljavni shemi v skladu s prenovljenimi Slovenskimi računovodskimi standardi.

Vir: Letni poročili 2002 in 2003 (podani so izvlečki iz izkaza poslovnega izida)

Kazalniki uspešnosti poslovanja

S primerjavo vrednosti ključnih treh kazalnikov uspešnosti poslovanja (čista dobičkovnost skupnih prihodkov, čista donosnost kapitala, čista donosnost sredstev) ugotavljamo, da so vrednosti kazalcev za Intereuropo d.d. nad vrednostmi za primerljivi panogi (glej tabelo 28). Predvsem vrednosti kazalcev čista dobičkovnost skupnih prihodkov in čista donosnost sredstev so pri Intereuropi d.d. v vseh treh opazovanih letih bistveno višje od vrednosti kazalcev pri primerljivih panogah, medtem ko so odstopanja pri donosnosti kapitala nižja. V letu 2003 je čista donosnost kapitala v Intereuropi d.d. nižja od čiste donosnosti v primerljivih panogah. Zaradi že omenjenih izrednih dogodkov v letu 2002 so vrednosti kazalcev za to leto nadpovprečno visoke. Lahko zaključimo, da je bilo poslovanje Intereurope d.d. v letih od 2001 do 2003 uspešno.

Tabela 28: Kazalniki uspešnosti poslovanja za obdobje 2001-2003

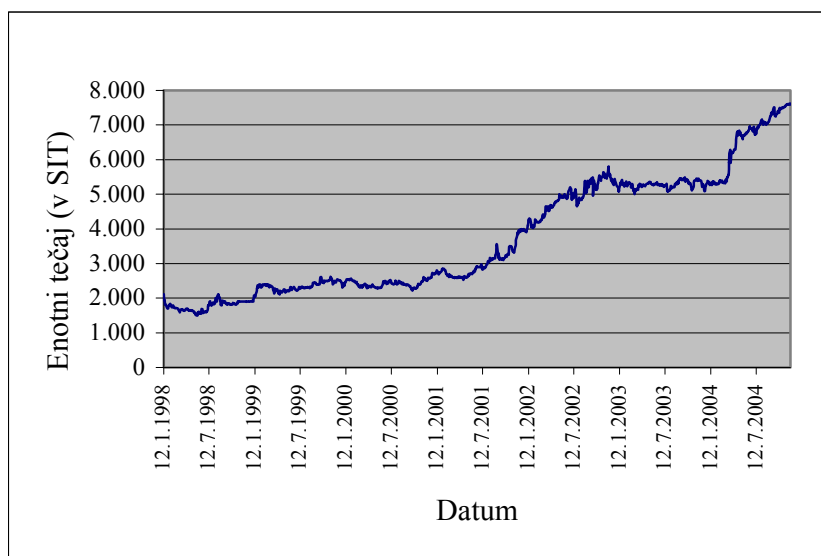
Kazalniki	2001			2002			2003		
	IE d.d.	Panoga I63.400	Panoga I60.240	IE d.d.	Panoga I63.400	Panoga I60.240	IE d.d.	Panoga I63.400	Panoga I60.240
1. Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	11,49	4,86	2,66	67,28	5,92	2,92	8,82	4,12	2,58
2. Čista donosnost sredstev	10,44	n. p.	n. p.	11,36	7,42	3,80	6,06	4,87	3,41
3. Čista donosnost kapitala	15,62	n. p.	n. p.	16,19	13,71	9,63	8,41	8,86	8,86

Opomba: n. p. • ni podatka

Vir: GVIN [URL: <http://www1.gvin.com/FinancniPodatki>], 2004

O uspešnosti poslovanja Intereurope nazorno govori tudi gibanje tečaja delnice Intereurope (IEKG), kar kaže slika 15. V tabeli 29 pa so navedeni ključni podatki za navadne delnice Intereurope v obdobju 2000–2003.

Slika 15: Gibanje tečaja delnice IEKG v SIT od začetka kotacije, 12. 1. 1998, do 25. 11. 2004



Vir: &URL: <http://www.ljse.si/StrSlo/Izdajate/SezIzdaj/paper.asp?id=IEKG?>, 26. 11. 2004

Vrednost delnice je od začetnih 2.111,24 SIT (dne 12. 01. 1998) narasla na 7.590,45 SIT (dne 25. 11. 2004). Rast tečaja delnice gre po eni strani pripisati dobrim poslovnim rezultatom družbe, po drugi strani pa razvoju kapitalskega trga v Sloveniji. Na borzo se je v zadnjih letih namreč prelilo precej naložbenih sredstev (predvsem preko vzajemnih skladov), tako da so vrednosti domala vseh delnic v A kotaciji Ljubljanske borze naraščale. Še dodatno pa so na rast delnice v posameznih obdobjih vplivali naslednji dogodki: prodaja delnic Si.mobila avstrijskemu Mobilkomu, prodaja delnic Banke Koper italijanski banki SanPaolo IMI ter napovedi o združitvi Intereurope in Luke Koper (ki se kasneje niso uresničile).

Tabela 29: Ključni podatki za navadne delnice Intereurope d.d. v obdobju 2000–2003

	v SIT			
Kazalec	2000	2001	2002	2003
Število delnic	7.210.700	7.210.700	7.902.413	7.902.413
PODATKI O TRGOVANJU				
Knjigovodska vrednost delnice	3.196	3.803	4.233	4.368
Enotni tečaj konec leta	2.690	3.949	5.246	5.384
Tehtani povprečni tečaj	2.477	3.176	4.936	5.331
Najvišji tečaj	2.736	4.000	5.807	5.486
Najnižji tečaj	2.216	2.528	3.899	5.001
Tržna kapitalizacija v mio SIT	19.393	28.473	41.456	42.550
Promet v mio. SIT	2.023	7.078	6.309	3.758
KAZALNIKI				
Čisti dobiček na delnico	238	547	624	362
Denarni tok na delnico	319	625	644	346
Bruto dividenda na delnico	140	160	200	220
P / BV	0,84	1,04	1,24	1,23
P / CF	8,43	6,32	8,15	15,56
P / E	11,29	7,22	8,41	14,86
Kapitalski donos	11 %	47 %	33 %	3 %
Dividendni donos	6 %	6 %	5 %	4 %
Skupni donos delnice	20 %	52 %	40 %	8 %

Knjigovodska vrednost: (kapital – vrednost prednostnih delnic) / število navadnih delnic

Tržna kapitalizacija: enotni tečaj ob koncu leta * število delnic, ki kotirajo na borzi

Čisti poslovni izid na delnico: (čisti poslovni izid – dividenda prednostnih delnic) / število navadnih delnic

Denarni tok na delnico: (čisti poslovni izid – dividende + amortizacija) / število navadnih delnic

P / BV: tečaj ob koncu leta / knjigovodska vrednost delnice

P / E: tečaj ob koncu leta / čisti poslovni izid na delnico

P / CF: tečaj ob koncu leta / denarni tok na delnico

Kapitalski donos: porast tečaja v enem letu

Dividendni donos: bruto dividenda / tečaj ob začetku leta

Vir: Letno poročilo 2003, str. 52

V tabeli 30 prikazujemo položaj obvladujoče družbe Intereurope d.d. v primerjavi z ostalimi slovenskimi podjetji v letih 2001, 2002 in 2003. Podatki kažejo, da je Intereuropa kljub dobrim rezultatom nazadovala na lestvici najuspešnejših slovenskih podjetij, in to po vseh štirih obravnavanih kriterijih. To kaže na dejstvo, da je kar nekaj podjetij prehitelo Intereupo (»Intereuropa je tekla hitro, drugi pa še hitreje«).

Tabela 30: Položaj obvladujoče družbe Intereurope d.d. v primerjavi z največjimi slovenskimi podjetji v letih 2001, 2002 in 2003

Kazalec	2001		2002		2003	
	Mesto	Doseženo	Mesto	Doseženo	Mesto	Doseženo
Čisti dobiček (v 1000 SIT)	4.	3.942.594	8.	4.928.081	20.	2.863.578
Skupni prihodki (v 1000 SIT)	15	34.306.709	33.	38.127.048	43.	32.479.599
Kapital (v 1000 SIT)	12.	27.423.028	16.	33.447.468	n.p.	34.628.583
Izvoz (v 1000 SIT)	20.	13.507.271	38.	13.128.245	34.	13.300.000

Vir: Gospodarski vestnik, Lestvice [URL: <http://www.gvrevija.com/lestvice>], 2004

5.2. OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH

Pri analizi poslovanja podjetja in za konsistentno izdelavo SWOT analize moramo dosledno izvesti ocenjevanje njegovih materialnih in nematerialnih podstruktur. V materialne podstrukture vključujemo:

- podstrukturo proizvoda oziroma storitve,
- tehnološko podstrukturo,
- tržno podstrukturo in
- razvojno-raziskovalno podstrukturo.

Med nematerialne strukture spadajo:

- finančna podstruktura,
- kadrovska podstruktura in
- organizacijska podstruktura.

V nadaljevanju bom ocenila prednosti in slabosti vsake od naštetih podstruktur v podjetju Intereuropa.

5.2.1. Podstruktura storitve

Paleta storitev oziroma diverzificiranost programa

Koncern se prilagaja tržnim potrebam s preobrazbo ponudbe sedanjih storitev in prehaja od klasičnega špediterja k ponudniku spleta logističnih storitev. Razvojna strategija koncerna je na tem področju usmerjena k izpolnjevanju potreb konkretne stranke in dogovarjanju celovite ponudbe logističnih storitev.

Paleta logističnih storitev, ki jih opravlja Intereuropa, sestavljajo naslednji programi:

- KOPENSKI PROMET
 - zbirni promet
 - ekspresni promet
 - organizacija cestnega prometa
 - organizacija železniškega prometa
 - izvajanje cestnega transporta
- TERMINALSKE STORITVE
 - skladiščenje (carinsko skladišče, navadno skladišče, pretovor)
 - distribucija
 - sejemska dejavnost
- CARINSKE STORITVE
 - carinsko zastopanje
 - mejna odprava
- POMORSKI PROMET
 - pomorski promet (konvencionalni tovari, kontejnerji, RO-RO)
 - pomorska agencija
- AVIO PROMET
 - avio promet
 - UPS.

Zaključimo lahko, da Intereuropa ponuja celovito paleto logističnih storitev. Program je diverzificiran, kar se je izkazalo kot zelo pomembno ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo, ko je odpadel pomemben del dejavnosti Intereurope (carinske storitve). Ohranjanje diverzificiranega programa bo pomembno tudi v ostalih državah, ki se nadejajo vstopa v Evropsko unijo. Tveganje neuspeha podjetja zaradi neuspeha enega produkta je zaradi razpršenosti programa manjše.

Rast prodaje

Čisti prihodki od prodaje so bili v letu 2003 za 5 odstotkov večji kot v letu prej (glej tabelo 31). Rast prihodkov je bila zabeležena na vseh poslovnih področjih, z izjemo carinskih storitev, kar pa je bilo načrtovano. Področje terminalskih storitev je v primerjavi z letom 2002 doseglo za 13 odstotkov več prihodkov in za 6 odstotkov preseglo načrte. Pri carinskih storitvah so kljub nenaklonjenim razmeram leto zaključili s 5 odstotki večjo rastjo od načrtovane. Za 7 odstotkov so bili načrti preseženi na področju zračnega prometa in za 9 odstotkov večji kot v prejšnjem letu. Tudi prihodki kopenskega prometa so bili v primerjavi z letom prej za 7 odstotkov višji. Pomorski promet je – kljub 14-odstotnemu padcu vrednosti ameriškega dolarja – ustvaril za 2 odstotka višje prihodke od prodaje kot v letu 2002.

Tabela 31: Struktura čistih prihodkov od prodaje v letih 2002 in 2003 po poslovnih področjih za skupino Intereuropa (v tisoč SIT)

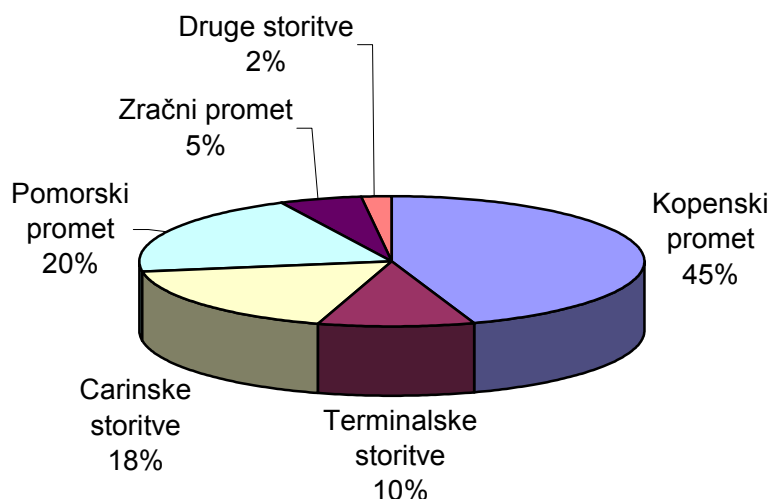
Poslovno področje	2003	Str.	Plan 2003	Str.	2002	Str.	Indeks 03/plan	Indeks 03/02
Kopinski promet	20.237.468	45 %	20.616.652	46 %	18.850.024	44 %	98	107
Terminalske storitve	4.400.766	10 %	4.134.840	9 %	3.880.778	9 %	106	113
Carinske storitve	8.116.583	18 %	7.704.748	17 %	8.284.921	19 %	105	98
Pomorski promet	9.114.869	20 %	9.336.108	21 %	8.924.748	21 %	98	102
Zračni promet	2.361.795	5 %	2.210.740	5 %	2.170.949	5 %	107	109
Druge storitve	886.036	2 %	859.343	2 %	976.961	2 %	103	91
Koncern IE	45.117.517	100 %	44.862.432	100 %	43.088.381	100 %	101	105

Opomba: Str. • struktura

Vir: Letno poročilo 2003, str. 32

Tabela 31 kaže, da je skupina Intereuropa v letu 2003 največ prihodkov od prodaje ustvarila na področju kopenskega prometa, sledita področji pomorskega prometa in carinskih storitev (glej tudi sliko 16). Naravnost v celovito logistično ponudbo se odraža v upadanju deleža carinskega posredovanja, ki ga nadomeščajo drugi logistični produkti. Intereuropa se je vrsto let pripravljala na vstop Slovenije v EU z večanjem vloge logističnih storitev in z zmanjševanjem odvisnosti od prihodkov, ki izhajajo iz carinskega zastopanja in mejne odprave.

Slika 16: Struktura čistih prihodkov od prodaje v letu 2003 po poslovnih področjih



Vir: Letno poročilo 2003, str. 32

V tabeli 32 so navedeni podatki o ustvarjenih čistih prihodkih od prodaje v obvladujoči družbi Intereuropa d.d. po poslovnih področjih.

Tabela 32: Struktura čistih prihodkov od prodaje v letih 2002 in 2003 po poslovnih področjih za obvladujočo družbo Intereuropa d.d. (v tisoč SIT)

Poslovno področje	2003	Str.	Plan 2003	Str.	2002	Str.	Indeks 03/plan	Indeks 03/02
Kopenski promet	9.784.132	33 %	9.397.606	33 %	10.626.814	35 %	104	92
Terminalske storitve	2.272.485	8 %	2.073.716	7 %	2.156.165	7 %	110	105
Carinske storitve	5.694.659	19 %	5.253.682	19 %	6.314.484	21 %	108	90
Pomorski promet	8.605.536	29 %	8.536.781	30 %	8.624.661	28 %	101	100
Zračni promet	1.804.518	6 %	1.627.160	6 %	1.694.130	6 %	111	107
Druge storitve	1.522.592	5 %	1.462.758	5 %	1.386.106	5 %	104	110
Koncern IE	29.683.921	100 %	28.351.702	100 %	30.802.360	100 %	105	96

Opomba: Str. • Struktura

Vir: Letno poročilo 2003, str. 104

V letu 2003 smo v obvladujoči družbi Intereuropa d.d. presegli zastavljene planske vrednosti, medtem ko vrednosti iz leta 2002 nismo uspeli ohraniti. V strukturi čistih prihodkov od prodaje predstavljajo največji delež področja: kopenski promet, pomorski promet in carinske storitve.

Pokritje posameznih storitev

Iz tabele 33 je razvidno, da je v letu 2003 k pokritju 1⁸ največ prispevalo poslovno področje kopenski promet, sledijo carinske in terminalske storitve.

Tabela 33: Prispevek posameznih poslovnih področij k ustvarjenim čistim prihodkom iz prodaje in pokritju 1 v letu 2003 v koncernu Intereuropa

Poslovno področje	Prodaja	Pokritje 1
Kopenski promet	45 %	32 %
Terminalske storitve	10 %	21 %
Carinske storitve	18 %	29 %
Pomorski promet	20 %	8 %
Zračni promet	5 %	5 %
Druge storitve	2 %	5 %
Koncern Intereuropa	100 %	100 %

Vir: Interni podatki Službe za kontroling

V letu 2003 je predstavljal prispevek carinskih storitev skoraj tretjino pokritja 1, v letu 2004 se je kot posledica vstopa Slovenije v EU, predvsem v obvladujoči družbi, ta delež močno zmanjšal.

⁸ Pokritje 1 (razlika v ceni) = čisti prihodki od prodaje – neposredni stroški

Rast in perspektivnost posameznih produktov

Z današnjega vidika lahko med najperspektivnejše štejemo produkte s področja pomorskega in zračnega prometa. Tako kot za celotno evropsko ekonomijo, lahko namreč tudi za slovensko gospodarstvo pričakujemo, da bo krepilo svojo prodajo na trgih Daljnega vzhoda (v prvi vrsti na kitajskem trgu), pa tudi na trgih drugih prekomorskih kontinentov. Tudi na nabavni strani lahko pričakujemo vse večjo globaliziranost. S krepitvijo teh trendov se bo povečeval tudi obseg zračnega in pomorskega prometa, pri tem pa je za Intereuopo ključnega pomena, da se naveže na katero od globalnih špediterskih mrež. Tudi produkti kopenskega prometa bodo v porastu, vendar zaradi velike konkurence v panogi rast ne bo tako intenzivna kot v preteklih letih. Na področju carinskih storitev je pričakovati tako pozitivne, kot tudi negativne trende. Po eni strani lahko pričakujemo večji obseg carinjenja zaradi večjega obsega uvoza in izvoza s prekomorskimi državami, po drugi strani pa lahko na srednji rok pričakujemo padec obsega carinskih storitev zaradi vstopa Hrvaške v EU (predvsem storitve mejne odprave na južni slovenski meji). Zelo perspektivni so tudi logistični projekti, saj se slovenska podjetja vse bolj zavedajo pomena logistike in se bodo mnoga odločila za prepustitev teh aktivnosti specializiranim ponudnikom (t. i. logistični outsourcing).

Kakovost storitev

Obvladovanje kakovosti je ključnega pomena za prihodnost poslovanja vsakega sodobnega podjetja. Intereuopa, ki večino svojega prometa dosega v razmerah hude konkurence na domačem in tujih trgih, se je odločila, da bo certificirala svoje storitve. V letu 1998 je Intereuopa že dobila certifikat kakovosti ISO 9002 za opravljanje storitev cestnega transporta blaga. V mesecu decembru 1999 pa je dobila še certifikat kakovosti ISO 9002 za izvajanje storitev špedicije, transporta blaga in logistike. V letu 2003 je bil skladno z zahtevami standarda ISO 9001:2000 uspešno zaključen projekt posodobitve sistema vodenja kakovosti v treh družbah. Te so: Intereuopa d.d., Intereuopa, logističke usluge, d.o.o., Zagreb in Intereuopa Transport d.o.o.

Če hočejo industrijska in trgovska podjetja svoj sistem kakovosti certificirati, morajo svojo nabavo/distribucijo dokumentirati in izbiro svojih dobaviteljev logističnih storitev napraviti transparentno. Zaradi tega zahtevajo kupci logističnih storitev od svojih dobaviteljev, da svojo kakovost izkažejo s certifikatom kakovosti. Tako imajo ta podjetja določeno jamstvo za zanesljivost in točnost, za predviden transportni čas, za sledljivost pošilk, za hitro in učinkovito obdelavo reklamacij itd.

V Intereuopi je uprava družbe to že zelo zgodaj uvidela in v strategijo podjetja vnesla strateško nalogo »Celovita kakovost poslovanja«. Postavila je politiko kakovosti, ki je vodilo zaposlenim pri njihovem delu ter zagotovilo kupcem, da bodo njihova pričakovanja izpolnjena. Odločila je, da bo prvi korak do celovitega obvladovanja kakovosti vzpostavitev sistema kakovosti po standardu ISO 9002. Cilj projekta in s tem pridobitve certifikata je bil dvojen: pridobiti na zanesljivosti in učinkovitosti poslovanja in s tem znižati stroške ter s certifikatom povečati ugled družbe kot dobrega izvajalca logističnih storitev.

Dobro zasnovan model storitve pomeni »opravljanje pravega dela«. To določa tržna strategija podjetja in je »paket«, ki ga podjetje ponuja kupcem. Sistem merjenja je zasnovan na kontrolnih točkah, ki so vgrajene v procese pri posameznih logističnih storitvah. Iz rezultatov kontrolnih točk lahko razberemo, kako učinkovit je proces in podatke primerjamo s podatki o zadovoljstvu kupcev. Metode za samo merjenje, ki so jih v podjetju izbrali, so predvsem spremljanje reklamacij in pritožb, anketiranje kupcev, preverjanje naslednjega udeleženca v procesni verigi in samokontrola.

Merjenje omogoča: stalno spremljanje dogajanja v »pomembnih« aktivnostih procesa, vključevanje ciljev kakovosti v procese, prepoznavanje pomanjkljivosti in prednosti posameznih faz v procesu, usmerjanje prizadevanj, spremljanje napredka, količinsko izražanje dosežkov, postavitev storitvenih standardov, kot so npr. različni roki, čistoča vozil, točnost vnosa podatkov itd.

Pri izgrajevanju učinkovitega sistema vodenja na osnovi podatkov se v podjetju opirajo na informacijsko tehnologijo. To pomeni, da se zasleduje cilj, da je merjenje povsem avtomatizirano, da se izvaja brez dodatnega napora izvajalcev, tako rekoč brez njihove vednosti. S tem želijo doseči, da je v popolnosti zagotovljena objektivnost zbranih podatkov, poleg tega pa se ne dodatno obremenjuje izvajalcev storitev.

Sistem kakovosti po standardu ISO 9001:2000 ni končni cilj strateške naloge »celovite kakovosti poslovanja«, je pa pomemben korak na poti do poslovne odličnosti.

V letu 2003 je Intereuropa uvedla sistem HACCP. Sistem HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) je preventivni sistem, ki z analizo kritičnih točk v celotni verigi prometa z živili omogoča odkrivanje in preprečevanje dejavnikov tveganja, ki bi lahko ogrožali človekovo zdravje. Zato so k njegovemu spoštovanju zakonsko zavezani vsi, ki so kakorkoli vpleteni v promet z živili. Za slikovito ilustracijo se za ta sistem večkrat uporablja pojem »od njive do mize«, kar pomeni, da zagotavlja ustrezno kontrolo vsakega živila do trenutka, ko ga porabnik postavi na mizo.

V Sloveniji prehrambene artikle skladiščijo povečini trgovska podjetja in proizvajalci, ki morajo v svojem celotnem proizvodnem procesu in distribuciji spoštovati zahteve HACCP-a. Skladišča so zanje le eden od členov v verigi. V Intereuropi pa so edini v Sloveniji, ki se s tovrstnim prometom ne ukvarjajo neposredno, temveč živila skladiščijo za druge. Sistem HACCP so uvedli v Intereuropinih kondicioniranih skladiščih (skladiščih za živila) v Ljubljani in Dravogradu ter v hladilnici Maribor, pričeli pa so tudi z vzpostavitvijo omenjenega sistema v odvisni družbi Intereuropa, logističke usluge, d.o.o., na Hrvaškem.

Obseg reklamacij

V Intereuropi spremljajo tako prejete pisne reklamacije s strani kupcev kot dane pisne reklamacije dobaviteljem. V Intereuropi d.d. je v letu 2003 znašal delež vrednosti prejetih (in obdelanih) reklamacij v pokritju 1 0,59 %. To pomeni izboljšanje v primerjavi z letom poprej,

ko je ta delež znašal 0,66 %. Prav tako se je zmanjšalo število prejetih reklamacij od 2.807 v letu 2002 na 2.242 v letu 2003 (Poročilo o kakovosti poslovanja v koncernu Intereuropa za obdobje I.–XII. 2003, 2004, str. 10). V obdobju I.–VI. 2004 je bil delež vrednosti pisnih reklamacij glede na pokritje 1 še manjši, in sicer 0,35 %. Največji delež prejetih reklamacij v obdobju I.–IX. 2004 je iz naslova nepravilnega obračuna (41 % reklamacij), sledi nepravilni naslovnik (14 %), postopek carinjenja (14 %), reklamacije iz poškodb pošilk (13 %) (Poročilo o kakovosti poslovanja družbe Intereuropa d.d. v obdobju I.–IX. 2003, str. 7–8). Glede na to, da uporabniki vpisujejo v sistem »TrinetQ« (računalniška aplikacija, v kateri se vodijo reklamacije) v glavnem tiste reklamacije, katere so vsebinsko nastale zaradi malomarnega fakturiranja (napačen naslov, napačna davčna številka itd.), sta bila predlagana dva ukrepa, ki bosta zagotovila bolj celovito zajemanje reklamacij in posledično bolj sistematično ukrepanje in izboljšave, ki bodo imele za posledico zmanjšanje stroškov podjetja ter povečanje zadovoljstva kupcev.

Ekološka komponenta

Intereuropa se je s celovito politiko kakovosti zavezala, da bodo njene logistične storitve prijazne okolju. To je potrdila s standardom ISO 14001:1996, ki ga je v letu 2003 pridobila odvisna družba Intereuropa Transport d.o.o.

V letu 2003 je imela Intereuropa 214 tovornih vozil ter 174 dostavnih in osebnih vozil. Skoraj vsa tovorna vozila izpolnjujejo evropske zahteve o dovoljenih količinah izpušnih plinov in stopnji hrupnosti. Njihov delež se je v letu 2003 povečal za eno odstotno točko oziroma v primerjavi z letom poprej na 98,1 odstotka. Podjetje spoštuje tudi evropske predpise za prevoz nevarnih snovi.

Nenadzorovane izlive tekočin v okolje se preprečuje z vgradnjo lovilcev maščob na parkiriščih, ki jih pooblaščen izvajalci, s katerimi ima podjetje sklenjene pogodbe, vgradijo v skladu z veljavnimi tehničnimi, standardnimi in gradbenimi normativi.

Podjetje sledi ekološkim standardom tudi pri obnovi in gradnji poslopij ter pri gradnji in nakupu novih naprav. Redne analize odpadnih voda in dimnih plinov iz ogrevalnih kotlarn potrjujejo, da zakonsko omejene vrednosti niso presežene.

Odpadki, ki nastajajo pri dejavnosti podjetja, se zbirajo ločeno. V letu 2003 je bilo zbranih 55 ton papirja, 3,5 tone plastičnih snovi, 15 ton železa, poldrugo tona barvnih kovin, 15 ton lesnih odpadkov, 800 avtomobilskih pnevmatik, 1500 akumulatorjev, 6000 litrov odpadnih olj in 1750 kubičnih metrov preostalih odpadkov, katere odpeljejo za to pooblaščen organizacije.

Obseg zbranih odpadkov pri upravni stavbi v Kopru se je v letu 2003 zmanjšal za petkrat, kar je omogočil polžni zabojnik za zbiranje in stiskanje odpadkov. V bodoče bodo s preverjenim polžnim zabojnikom opremili vse večje lokacije.

Konkurenca

Konkurenca na področju logističnih storitev se povečuje. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo je bila odpravljena temeljna ovira za vstop tujih konkurentov na slovenski trg (bodisi neposreden bodisi posreden preko obmejnih držav: Italije, Avstrije in Madžarske). Zaradi vse večje ponudbe smo priča zniževanju cen na trgu; ob nezmožnosti sorazmernega zniževanja stroškov bo temu sledilo zniževanje dobička podjetij v panogi.

Na temelju vseh navedenih delnih ocen je v tabeli 34 izdelana skupna ocena podstrukture storitvenega programa podjetja, ki kaže na oceno med dobro in srednje.

Tabela 34: Ocena prednosti in slabosti podstrukture storitvenega programa

Komponente	Ocena					Komentar
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo	
Diverzificiranost programa		×				Paleta storitev, ki jih podjetje nudi, je zadovoljivo diverzificirana. Uspeh podjetja ni ključno odvisen od samo enega (ali nekaj) produktov.
Letne stopnje rasti prodaje			×			Prodaja posameznih produktov zmerno narašča.
Pokritje posameznih produktov			×			Produkti prinašajo zadostno pokritje (razliko v ceni), ki pa se relativno zmanjšuje.
Rast in perspektivnost posameznih produktov		×				Glede na vse večjo globaliziranost blagovnih tokov je za pričakovati večje stopnje rasti pri zračnem in pomorskem prometu. Prodaja produktov povezanih s carinjenjem bo skladno z vstopom držav v EU upadala.
Kakovost storitev		×				Podjetje ima vpeljan celovit sistem kakovosti. V sistem so vgrajena orodja, ki omogočajo sprotno preprečevanje in odpravo napak, pa tudi nenehno izboljševanje procesov (po načelu: analiziraj, načrtuj, izvedi, kontroliraj).

(Nadaljevanje tabele 34)

Komponente	Ocena					Komentar
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo	
Obseg reklamacij			×			Obseg reklamacij se spremlja v posebni računalniški aplikaciji. Na podlagi analize reklamacij se prožijo ustrezni korektivni ukrepi. Obseg reklamacij se znižuje.
Ekološka komponenta		×				Podjetje upošteva nacionalno zakonodajo in zakonodajo EU na področju zaščite okolja.
Konkurenca			×			Konkurenca v panogi se povečuje, predvsem z vstopom novih tujih ponudnikov na slovenski logistični trg.
Skupna ocena		4	4			DOBRO - SREDNJE

5.2.2. Tržna podstruktura

Diverzificiranost prodaje po trgih

Iz tabele 35 je razvidno, da je bilo leta 2003 kar 82 % prihodkov od prodaje ustvarjenih v Sloveniji, od tega je 62 % prihodkov od prodaje ustvarila obvladujoča družba s svojimi filialami, 16 % pa odvisna družba Intereuropa Transport d.o.o.

Tabela 35: Deleži prihodkov od prodaje skupine Intereuropa po posameznih državah, kjer so prisotne odvisne družbe (podatki so za leto 2003)

Država	Struktura
Slovenija	82 %
Hrvaška	13 %
BIH	2 %
Srbija	1 %
Makedonija	0 %
Rusija	1 %
Češka	1 %
Skupaj	100 %

Vir: Interni podatki Službe za kontroling

V letu 2004 se je delež čistih prihodkov od prodaje izven Slovenije povečal (iz 18 % v prvem polletju 2003 na 28 % v prvem polletju 2004), kar je posledica povečanih aktivnosti na novih geografskih trgih in vključitve treh družb, ki so v tem obdobju prvič skupinjene, prav tako pa je posledica zmanjšanja čistih prihodkov od prodaje v Sloveniji zaradi pričakovanega upada vrednosti čistih prihodkov od prodaje carinskih storitev zaradi vstopa Slovenije v EU.

Najpomembnejši prodajni trg obvladujoče družbe Intereurope d.d. je Slovenija (61 odstotni delež v čistih prihodkih od prodaje v letu 2003), poleg tega pa družba prodaja svoje storitve tudi na tujih trgih (39 odstotni delež v čistih prihodkih od prodaje v letu 2003), med katerimi so seveda najpomembnejši tisti, s katerimi ima Slovenija največjo blagovno menjavo (Nemčija, Italija, Avstrija, Hrvaška) (Letno poročilo 2003, str. 104). Ob tem je potrebno omeniti, da k relativno visokemu deležu prodaje na tujih trgih prispeva tudi promet s tujimi partnerskimi špediterji, predvsem v okviru produkta Zbirni promet. Prodaja podjetja je torej v pretežni meri vezana na slovensko tržišče. Ob tem je potrebno poudariti, da špedicijska podjetja, tudi v tujini, svoje storitve prodajajo predvsem na domačem trgu. Če pa želijo prodajati tudi na tujih trgih, potem to izvajajo preko hčerinskega podjetja na zadevnem tržišču.

V letu 2003 je obvladujoča družba Intereuropa d.d. največ storitev izvozila na trge Evropske unije, in sicer za 9,3 milijarde tolarjev, sledili so trgi CEFTE in drugi tuji trgi, kjer je vrednost prodaje dosegla skupno 4 milijarde tolarjev. Rezultati, pridobljeni z anketo, ki jo je opravil Gospodarski vestnik med slovenskimi podjetji, kažejo realizirano prodajo ter dosežen izvoz slovenskih podjetij v letu 2003. Intereuropa d.d. dosega na lestvici čistih izvoznikov 26. mesto z 9,6 milijarde tolarjev čistih prihodkov od prodaje, na lestvici čistih izvoznikov v EU pa je podjetje zasedlo 19. mesto s 6,7 milijarde tolarjev čistih prihodkov od prodaje. Intereuropa d.d. sodi tudi med največje po skupni prodaji na tujih trgih, kjer dosega 13,3 milijarde čistih prihodkov od prodaje, kar jo na lestvici slovenskih podjetij uvršča na 36. mesto. Samo na trgih EU je Intereuropa d.d. v letu 2003 realizirala 9,3 milijarde tolarjev čistih prihodkov od prodaje, kar jo uvršča na prvo mesto v obalno–kraški regiji. Ta prodaja predstavlja približno tretjino celotne prodaje Intereurope d.d. (Intereuropa d.d. med uspešnimi izvozniki, 2004).

Stabilnost najpomembnejših trgov in njihova perspektivnost

Ocenjujem, da je Slovenija za ponudnike špediterskih in logističnih storitev relativno perspektiven trg. Napovedujejo stopnje gospodarske rasti, ki so večje od stopenj v starih članicah EU, prav tako je napovedana nadaljnja rast mednarodne menjave. Med perspektivne in za Intereuropo zanimive trge lahko uvrstimo še Češko, Slovaško, Poljsko in Madžarsko. Zelo perspektivni, vendar zaradi možnih varnostno-političnih nestabilnosti dokaj tvegani, so trgi držav bivše Jugoslavije: Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija in Črna gora ter Makedonija. Med rastoče trge lahko prištevamo še Bolgarijo, Romunijo in Turčijo. Pri vseh omenjeni državah lahko pričakujemo rast blagovnih tokov iz in v Evropsko unijo.

Distribucija kupcev

V obvladujoči družbi Intereuropa d.d. prvih 20 kupcev ustvari 20 % pokritja 1. Prvih 100 kupcev ustvari 38 %, prvih 300 kupcev pa 53 % pokritja 1. Največji kupec prispeva 3 % k ustvarjenemu pokritju 1. V letu 2003 je imela obvladujoča družba približno 6000 kupcev, po vstopu Slovenije v EU in z zmanjšanjem potrebe po carinskem posredovanju se je število kupcev občutno zmanjšalo.

Podjetje ima veliko število kupcev; večinoma so to pravne osebe (podjetja, organizacije), sledijo samostojni podjetniki, medtem ko je število fizičnih oseb praktično zanemarljivo. Prodaja je po kupcih dokaj razpršena, tako da morebitni odhod nekaj največjih kupcev ne bi ogrozil obstoja podjetja. Ta vidik torej ne predstavlja tveganja za podjetje.

Tržno komuniciranje

Promocijske aktivnosti v družbi izvaja Sektor za marketing. Oglašuje predvsem ime podjetja, zelo redko pa posamezne storitve, ki jih družba nudi. Večinoma oglašujejo v poslovnem tisku. Podjetje ima tudi svojo spletno stran, na kateri je obširno predstavljen celoten koncern in ponudba storitev. Ob posebnih priložnostih (razširitev ponudbe, novosti) se podjetje na izbrana ciljna podjetja obrača tudi z direktno pošto, ki ji običajno sledi tudi prodajna akcija. Podjetje se pogosto poslužuje tudi brezplačne promocije v medijih (s sporočili za javnost). Lahko zaključimo, da je s pomočjo promocijskih aktivnosti dosežena dobra prepoznavnost imena družbe, medtem ko je prepoznavnost njene ponudbe dokaj šibka.

Omeniti velja, da je podjetje Intereuropa d.d. v primerjavi z najresnejšim konkurentom v Sloveniji, podjetjem Viator & Vektor, v zadnjih letih oglaševalsko bistveno manj aktivno.

Organiziranost prodaje

Podjetje ima prodajo organizirano tako, da vsaka posamezna filiala prodajno pokriva določeno geografsko območje. Pri izvajanju prodaje je vsaka enota relativno avtonomna in sama odloča o načinu obdelovanja kupcev, tako da ne moremo govoriti o enotni prodajni politiki. Na sedežu družbe ni prodajne službe, ki bi usmerjala in vzpodbujala prodajo. To vlogo poizkušajo prevzeti izvršni direktorji in produktni vodje. S prodajnimi aktivnostmi se praviloma ukvarjajo vodstva filial ter vodje posameznih oddelkov. Samo v večjih filialah imajo tudi prodajno osebje, ki se posveča izključno prodaji. Pri zadnjih krčenjih števila zaposlenih se opaža, da se prodajne aktivnosti zanemarjajo in so prodajalci občasno premeščeni na druga delovna mesta. Prodajalci so nagrajevani enako kot ostali zaposleni in njihove plače niso odvisne od njihovih prodajnih rezultatov.

Prodajne poti

Podjetje svoje storitve prodaja, tako neposredno končnim uporabnikom kot tudi posredno preko drugih špediterjev. Manjši špediterji z ožjo paleto ponujenih storitev namreč pogosto svojim strankam niso sposobni ponuditi popolnega servisa, zato določene storitve kupujejo pri večjih špediterjih. V preteklosti (pred vstopom Slovenije v EU) je bilo take prodaje še več.

Določeni špediterji so namreč izvajali le storitve carinskega posredovanja, prevozne in skladiščne storitve pa so nabavljali pri večjih špediterjih.

Raziskave trga

Podjetje občasno izvaja večje raziskave trga z namenom ugotoviti potrebe kupcev. Te raziskave se praviloma izvajajo ob uvedbi novih produktov. Zadnja večja raziskava je bila izvedena pred vstopom Slovenije v EU z namenom, da bi ugotovili namere slovenskih podjetij na področju logistike.

Zadovoljstvo kupcev

Meritve zadovoljstva kupcev v matični družbi se redno izvajajo, in sicer najmanj enkrat letno. Marketinški merilni sistem je sestavljen iz kontinuirane kombinacije različnih meritev, in sicer za merjenje: kakovosti storitev, lojalnosti kupcev, prepoznavnosti, uporabe storitev družbe in nakupnih namer. Meri se prepoznavnost Intereuropinih produktov in zadovoljstvo kupcev s storitvami po posameznih ključnih parametrih. Meritve se izvajajo za vsak produkt posebej. Rezultati meritev se posredujejo zadolženim za produkt, ki v primeru nezadovoljivih rezultatov ugotavljajo razloge za nastalo stanje in predlagajo ustrezne korektivne ukrepe. Sicer pa so vrednosti indeksov zadovoljstva kupcev v zadnjih letih dokaj stabilne.

Fleksibilnost v prilagajanju zahtevam kupcev s sklepanjem individualnih pogodb in ponudbe kompletnega servisa omogoča podjetju hitro odzivanje na spremembe v povpraševanju in kakovostno izpolnjevanje zahtev kupcev. Izkušnje in strokovno znanje sta pri tem pomembni konkurenčni prednosti podjetja.

Na temelju vseh navedenih delnih ocen je v tabeli 36 izdelana celovita ocena tržne podstrukture podjetja, ki kaže, da je ta podstruktura srednja do dobra.

Tabela 36: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Komponente	Ocena					Komentar
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo	
Diverzificiranost prodaje po trgih			x			Podjetje večinoma prodaja na slovenskem trgu.
Stabilnost najpomembnejših trgov in njih perspektivnost		x				Podjetje prodaja, tako na stabilnih kot tudi na vzpenjajočih se trgih.
Distribucija kupcev		x				Podjetje ima veliko kupcev in ni življenjsko odvisno od nekaj največjih.
Tržno komuniciranje			x			Posamezni produkti so slabo oglaševani, ime podjetja je dobro prepoznavno.

(Nadaljevanje tabele 36)

Komponente	Ocena					Komentar
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo	
Organiziranost prodaje				x		Prodaja se ne izvaja sistematično, ni enotne prodajne politike. V zadnjem času se zanemarjajo prodajne aktivnosti.
Prodajne poti		x				Prevladuje direktna prodaja končnim odjemalcem, prodaja drugim špediterjem upada.
Raziskave trga			x			Raziskave trga se izvajajo, vendar bi se morale izvajati bolj pogosto in bi morale biti bolj konkretne.
Zadovoljstvo kupcev		x				Meritve zadovoljstva kupcev se redno izvajajo in spremljajo. Izvajajo se ustrezni korektivni ukrepi.
Prilagajanje zahtevam kupcev		x				Poslanstvo podjetja je zadovoljevanje potreb kupcev.
Skupna ocena		4	3	1		SREDNJE - DOBRO

5.2.3. Tehnološka podstruktura

Kot vodilni ponudnik logističnih storitev v Sloveniji in s ciljem postati srednje velik ponudnik v Evropi, Intereuropa veliko investira v logistične zmogljivosti, t. j. v širitev logistične infrastrukture, posodabljanje informacijske tehnologije ter nova znanja zaposlenih.

Za opravljanje raznovrstnih špediterskih storitev razpolaga Intereuropa z naslednjimi glavnimi logističnimi zmogljivostmi in logistično infrastrukturo [URL: <http://www.intereuropa.si>]:

- 214 tovornih vozil,
- 174 dostavnih in osebnih vozil,
- 175.535 kvadratnih metrov lastnih skladiščnih površin,
- 852.000 kvadratnih metrov zemljišč in manipulativnih prostorov,
- članstvo v mednarodnih organizacijah FIATA, IRU, IATA, FETA, FONASBA, BIMCO.
- lastna poslovna mreža: Slovenija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Makedonija, Srbija in Črna gora, Rusija, Češka, Francija, Ukrajina, Avstrija in Nemčija.

Intereuropa razpolaga s sodobno lastno logistično infrastrukturo in ugledno partnersko mrežo v ostalem delu Evrope ter v svetu.

Naložbe v osnovna sredstva

V koncernu Intereuropa je bilo v letu 2003 vloženih 4,7 milijarde SIT v osnovna sredstva (kar predstavlja 10,5 % od čistih prihodkov od prodaje), od tega približno 80 % v odvisnih družbah. V letu 2002 je Intereuropa vložila v osnovna sredstva 4,4 milijarde SIT (10,2 % od čistih prihodkov od prodaje), od tega več kot 70 odstotkov v odvisne družbe (glej tabelo 37).

Tabela 37: Naložbe v osnovna sredstva v letih 2002 in 2003 v mio SIT za skupino Intereuropa

Naložbe v osnovna sredstva	2003		2002	
	v mio SIT	v %	v mio SIT	v %
Skladišča, poslovni prostori	439	9 %	2.415	55 %
Tovorna in osebna vozila	820	17 %	817	19 %
Informacijska tehnologija	359	8 %	457	10 %
Ostalo	656	14 %	593	13 %
Investicije v teku	2.454	52 %	129	3 %
Skupaj	4.728	100 %	4.411	100 %

Vir: Letno poročilo 2003, str. 40; Letno poročilo 2002, str. 31

Največji del teh naložb v letu 2003 (več kot 2 milijardi tolarjev) je bilo izvedenih na Hrvaškem, kjer so z nakupi in izgradnjo nove logistične infrastrukture in sodobne opreme vzpostavljeni pogoji za širšo in kakovostnejšo ponudbo logističnih storitev. Ta je še posebej pomembna zaradi sprememb v Sloveniji, ko bo potrebno izpad prihodkov v letu 2004 poskušati nadoknaditi v drugih državah. Precejšen del teh investicij ob koncu leta 2003 ni bil zaključen, zato so zgoraj izkazane v posebni postavki. Največji vpliv na povečanje ima vrednost nedokončanih investicij v odvisni družbi Intereuropa d.o.o., Zagreb (51 %), v manjši meri pa v ostalih družbah: Intereuropa d.d. (17 %), Intereuropa RTC d.d., Sarajevo (22 %), in A.D. Interjug-AS, Beograd (10 %).

Med druge večje naložbe sodijo še nakupi tovornih vozil v Intereuropi Transport d.o.o. ter vlaganja v informacijsko tehnologijo.

V letu 2004 je bilo načrtovanih 17,4 milijonov evrov naložb. Nadaljevali so z investicijami na Hrvaškem, začeli z gradnjo pretočnega skladišča v Ljubljani in pričeli večjo naložbo v logistični terminal v Logatcu (Konzern Intereuropa dobro pripravljen na EU, 2004).

Naložbe v informacijsko tehnologijo

V procesu opravljanja špediterskih in transportnih storitev se v odnosih s številnimi poslovnimi partnerji obdeluje ogromno število podatkov, informacij in dokumentov. Vseh operacij seveda ne bi bilo mogoče opraviti brez sodobnih sredstev informacijske tehnologije.

Zahtevam na trgu se je potrebno prilagajati tudi na področju informatike. V letu 2002 je Intereuropa d.d. svoj tedanji Sektor za informatiko izločila in preoblikovala v odvisno družbo Intereuropa IT, informacijska tehnologija, d.o.o. Začelo se je celovito obravnavati, načrtovati in izvajati informacijsko prenovu na ravni celotnega koncerna. Odvisna družba Intereuropa IT d.o.o. opravlja funkcijo, ki zagotavlja računalniško informacijsko podporo poslovnim in upravljalnim procesom, ki potekajo v družbah koncerna na ozemlju Slovenije. Ta funkcija se odraža v prvi vrsti v skrbi za vzdrževanje tako strojne kot programske opreme, ki jo v koncernu uporabljamo. Del aktivnosti v družbi Intereuropa IT d.o.o. je usmerjenih tudi v

razvoj aplikativno-uporabniške programske opreme. Omenjene aktivnosti se izvajajo deloma z lastnimi kadri, deloma s pomočjo pogodbenih poslovnih partnerjev.

Komunikacija med družbo Intereuropa IT d.o.o. in uporabniki je podprta z elektronskim medijem – dve dokumentni bazi:

- tehnična pomoč (za prijavljanje napak na programski ali strojni opremi),
- naročila za programsko opremo (za spremembo, dopolnitve in izdelavo novih programov – naročila morajo biti odobrena s strani izvršnega direktorja uprave, direktorja rentabilnostnega oz. stroškovnega centra).

Sodobna informacijska tehnologija nedvomno predstavlja temeljno »lepilo«, ki povezuje raznovrstne in geografsko razpršene in decentralizirane logistične in managerske operacije v učinkovit in uspešen poslovni sistem.

Sodobni informacijski sistemi in sistemi za elektronski prenos podatkov v logističnih podjetjih niso samo podpornega značaja, ampak so bistveni element logističnih operacijskih sistemov. Zato je potrebno za realizacijo tekočih in razvojnih nalog na področju informatike zagotavljati precejšnja denarna sredstva. Kot je razvidno iz tabele 38, so v letu 2003 naložbe v informacijsko tehnologijo znašale 359 milijonov SIT, kar je predstavljalo 8 % vseh naložb v osnovna sredstva. To pomeni, da je podjetje v informacijsko tehnologijo vložilo 1,2 % od ustvarjenih čistih prihodkov od prodaje.

Tabela 38: Naložbe v informacijsko tehnologijo v skupini Intereuropa v letih 2000-2003

	2003		2002		2001		2000	
	v mio SIT	v %	v mio SIT	v %	v mio SIT	v %	v mio SIT	v %
Informacijska tehnologija (IT)	359	8 %	457	10 %	183	9,8 %	116	8,7 %
Naložbe v OS	4.728	100 %	4.411	100 %	1.859	100 %	1.333	100 %
Delež naložb v IT v čistih prihodkih od prodaje		1,2 %		1,5 %		0,6 %		0,42 %

Vir: Letna poročila družbe Intereuropa d.d. za leta 2000-2003

V letu 2002 je bilo več kot 75 odstotkov vseh naložb v informacijsko tehnologijo namenjenih obvladujoči družbi Intereuropa d.d., ki je v ta namen v letu 2002 porabila 177 milijonov tolarjev več oziroma 97 odstotkov več kot v letu poprej. V družbi so namreč začeli vzpostavljati prvo stopnjo novega informacijskega sistema SAP.

V letu 2003 je prišlo do enotne odločitve vodstva, da je potrebno storitvene procese logistike podpreti z računalniško informacijsko opremo, ki bo omogočila ohranjanje konkurenčnosti Intereuropinih storitev na zahtevnem tržišču Evropske unije. V ta namen je uprava koncerna sprejela projekt, ki zajema izbor najustreznejšega ponudnika novih informacijskih rešitev, ki

bo izpolnjeval zahteve, tako po učinkovitosti kot po poveztljivosti s sistemom SAP in s sistemi Intereuropinih partnerjev in kupcev. Druga faza projekta je implementacija izbrane rešitve z vsemi potrebnimi spremembami in usposabljanjem zaposlenih (Letno poročilo 2003, str. 39).

Odnosi z dobavitelji

Izbor ustreznega dobavitelja je zelo pomemben. V sodobnem gospodarstvu bodo trajne konkurenčne prednosti izhajale ravno iz optimizacije in usklajenosti medsebojnih povezav verige vrednosti podjetja z verigami dobaviteljev in verigami kupcev v t. i. vrednostni sistem. Podjetja morajo iskati svoje konkurenčne prednosti, ne le z optimizacijo in usklajevanjem povezav znotraj svoje verige vrednosti, ampak z učinkovito koordinacijo aktivnosti znotraj celotnega vrednostnega sistema (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 120–121).

Tega se zavedajo tudi v Intereuropi. V Poslovniku kakovosti (tč. 7.2.1) je namreč zapisano: »Pri delu z dobaviteljem nas usmerja načelo vzajemno koristnih odnosov z dobaviteljem: koncern in njegovi dobavitelji so medsebojno odvisni in vzajemno koristen odnos povečuje sposobnost obeh za ustvarjanje vrednosti.«

V področje Intereuropine nabave, ki vpliva na kakovost storitve, sodi predvsem (Poslovník kakovosti, 2004):

- nabava cestnih, železniških, avio in pomorskih transportnih storitev,
- nabava špediterskih storitev,
- nabava zavarovalniških storitev (odvisna družba Interzav d.o.o je ekskluzivni dobavitelj omenjenih storitev za slovenski del koncerna, zato se ocenjevanje in izbor za tega dobavitelja ne izvaja),
- nabava strojne in programske opreme,
- nabava pomembne opreme in delovnih sredstev (npr. tovorna vozila, viličarji ipd.) ter njihovo vzdrževanje,
- nabava goriva (velja samo za odvisno družbo Intereuropa Transport d.o.o.).

V Intereuropi so opredelili naslednje pomembnejše skupine dobaviteljev, katere redno ocenjujejo:

- dobavitelji špediterskih storitev,
- dobavitelji za storitve cestnega transporta blaga v mednarodnem transportu,
- dobavitelji transportnih storitev v pomorskem prometu (ladjarji/agenti),
- dobavitelji pomembnejše opreme (med katero spada tudi računalniška programska in strojna oprema),
- dobavitelji vzdrževanja strojne in programske opreme.

Ocenjevanje dobaviteljev poteka enkrat letno, in sicer na osnovi vnaprej opredeljenih kriterijev. Na osnovi ocene se dobavitelje razvršča v odobrene in neodobrene. S pomembnimi dobavitelji se sklepajo pogodbe o dobavi. Pogodba praviloma vsebuje tudi zahteve glede

kakovosti izdelka ali storitve in način reševanja morebitnih neskladnosti pri nabavi. Po izvedeni nabavi spremljajo njeno ustreznost.

Lokacije enot

Intereuropa je prisotna v vseh pomembnejših gospodarskih središčih Slovenije, prav tako pa širi svojo mrežo v ostalih državah, kjer ima odvisne družbe. Ta mreža filial in poslovalnic je bila prilagojena dokaj obsežni mreži carinskih enot po Sloveniji. Z zaprtjem določenih carinskih uradov, pa tudi zaradi same racionalizacije poslovanja, so določene enote ukinili (npr. Idrija, Ajdovščina ...), pisarniške in skladiščne prostore pa prodali. Število enot se bo v prihodnosti še bolj zmanjšalo, saj je zaradi ekonomije obsega smiselno blagovne tokove koncentrirati le na nekaj točkah, pa tudi pokrivanje Slovenije je zaradi zgrajenega omrežja avtocest bistveno lažje.

Poleg Slovenije ima Intereuropa dobro razvejano mrežo še na Hrvaškem in v BIH.

Izkoriščenost sredstev (vozil in skladišč)

Nestalni in neuravnoteženi blagovni tokovi so razlog za premajhen obseg stalnih blagovnih tokov, kar negativno vpliva na doseženo produktivnost vozil. K temu še dodatno vpliva nezadostno izkoriščanje sinergij tako med enotami znotraj obvladujoče družbe kot tudi med ostalimi enotami v koncernu.

Prav tako skladišča na določenih lokacijah niso povsem izkoriščena, medtem ko se na drugih podjetje srečuje s presežnim povpraševanjem.

Kakovost in razpoložljivost delovne sile

Intereuropa razpolaga s kakovostnim operativnim kadrom, česar se zaveda tudi konkurenca, saj zelo rada v svoje vrste vabi prav zaposlene iz Intereurope. Z vstopom Slovenije v EU se je močno zmanjšala potreba po zaposlenih z znanjem s področja carinskih storitev. Po eni strani je kadra s temi funkcionalnimi znanji preveč, po drugi strani pa so se predpisi z vstopom Slovenije v EU tako zelo spremenili, da je zelo težko slediti spremembam. Raven znanja in obseg zaposlenih, ki to znanje vzdržujejo na visoki ravni, se vztrajno zmanjšuje. V transportno-logistični panogi igrajo pomembno vlogo izkušnje, ki si jih lahko zaposleni pridobijo z leti. Na trgu, pa tudi v podjetju je čutiti pomanjkanje dobrih prodajalcev, ki bi zadostno poznali storitve Intereurope. Izkušnje kažejo, da je lahko dober prodajalec samo nekdo, ki ima za sabo delo v operativi. Glede na specializacijo dela pa je zelo težko dobiti »generaliste«, ki bodo poznali vse produkte Intereurope.

Delovna sila, ki je bila pridobljena na prostem trgu, se je večkrat izkazala za zgrešeno naložbo, saj zaradi pomanjkanja izkušenj in nepoznavanja sistema Intereurope, ni izpolnila pričakovanj.

Na temelju vseh navedenih delnih ocen je v tabeli 39 izdelana skupna ocena tehnološke podstrukture, ki kaže na srednjo oceno.

Tabela 39: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Komponente	Ocena					Komentar
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo	
Naložbe v osnovna sredstva		×				Podjetje veliko vlaga v osnovna sredstva, tako v povečevanje zmogljivosti (skladišča) kot tudi v posodabljanje obstoječih zmogljivosti.
Naložbe v informacijsko tehnologijo				×		V preteklih letih je podjetje premalo vlagalo v informacijsko tehnologijo in je na tem področju v precejšnjem zaostanku za konkurenco v zahodni Evropi. V zadnjem obdobju je podjetje bistveno povečalo izdatke za to področje, vendar poteka vpeljevanje novih rešitev bistveno prepočasi.
Odnosi z dobavitelji			×			Na področjih, kjer nabava poteka centralizirano (predvsem osnovna sredstva), podjetje izkorišča moč, ki jo ima kot velik kupec, medtem ko na področjih, kjer nabava poteka popolnoma decentralizirano (podprevozniki, storitve drugih špediterjev itd.), podjetje ne izkorišča svoje velikosti. Sicer pa so vsi dobavitelji v družbi enkrat letno ocenjeni.
Lokacije enot			×			Podjetje v Sloveniji posluje na številnih lokacijah, kar je bilo povezano z razporeditvijo carinskih enot. Sedaj je ta mreža preobsežna in predraga.
Izkoriščenost sredstev				×		Zaradi neizkoriščanja sinergij med posameznimi enotami podjetja vozila niso povsem izkoriščena. Izkoriščenost skladišč je odvisna od lokacije. Skladišča bi lahko bila bolje izkoriščena z uporabo sodobnih skladiščnih tehnik.

(Nadaljevanje tabele 39)

Komponente	Ocena					Komentar
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo	
Kakovost in razpoložljivost delovne sile			x			Podjetje ima dobro izobražene strokovnjake, ki se stalno izobražujejo in seznajajo z novostmi. V zadnjem času je nekaj izkušenih zaposlenih zapustilo podjetje. Zaradi neustreznih kadrovskih in organizacijskih ukrepov je v zadnjem času nastala določena vrzel na področju carinskih storitev.
Skupna ocena		1	3	2		SREDNJE

5.2.4. Organizacijska podstruktura

Oblikovanje organizacijske strukture ostaja pomemben dejavnik uspešnosti, v 21. stoletju pa naj bi ta bila še veliko bolj pomembna (Rozman, 2000, str. 153). Teorija trdi, da ni ene same najboljše organizacije za vse združbe. Optimalna struktura je odvisna od situacijskih spremenljivk. Da bi spoznali potrebo po spreminjanju in razumeli spreminjanje organizacije, je smiselno analizirati dosednji razvoj organizacije in dejavnike, ki so nanjo vplivali. Še vedno pa ostajajo ravnatelji tisti, ki spreminjajo organizacijo. Pri tem se lahko odzivajo na situacijske spremenljivke in prilagajajo organizacijo obstoječemu okolju. Lahko pa poskušajo predvideti prihodnje dogajanje in oblikujejo organizacijo za prihodnost. Ta drugi, aktivnejši pristop je bistvo strateškega razmišljanja in v uspešnih podjetjih vse bolj prevladujoč.

Rozman (2000, str. 153–154) se sklicuje na Childa, ki meni, da se neustrezna organizacija kaže zlasti na naslednje načine:

- odločanje kasni in je nekakovostno (slabo pooblašcanje, slabo obveščanje, preobremenjenost odločevalcev itd.),
- združba se ne prilagaja okolju s spreminjanjem in inoviranjem; oddelki so slabo koordinirani, trženje in razvoj nista povezana,
- preveč konfliktov v podjetju.

Uspešne strukturne spremembe lahko dosežemo s pristopom z vrha navzdol, kar predstavlja razliko od tehnoloških sprememb (z dna navzgor) in produktnih sprememb (horizontalno) (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 166).

Organizacijska klima

V mesecu novembru 2004 je Svet delavcev izvedel anonimno anketo v vseh enotah obvladujoče družbe Intereuropa d.d. Anketa je bila sestavljena iz 15 ključnih vprašanj, ki se

nanašajo na konkretne razmere v delovnem okolju. Rezultati ankete nas tudi usmerjajo in kažejo, katere razmere je potrebno v podjetju popraviti ali jih temeljiteje pregledati.

Kot je razvidno iz tabele 40, se je zadovoljstvo zaposlenih v primerjavi z letom 1999 poslabšalo pri večini dejavnikov. V zadnjem času, še posebej po vstopu Slovenije v EU in posledičnem odpuščanju, je občutiti negotovost med delavci. Če je bila pred vstopom v EU negotovost prisotna v glavnem pri nižje izobraženem kadru, pa se je v zadnjem času ta razširila tudi na ostale zaposlene. K temu so prispevali pomanjkljiva interna komunikacija, članki v časopisih o odpuščanjih, ki niso bili pred tem skomunicirani znotraj podjetja itd. Zadovoljstvo zaposlenih je na dokaj nizki ravni in celo v upadanju. K nezadovoljstvu dodatno prispevajo relativno zniževanje plač v primerjavi s preteklimi leti, napovedani varčevalni ukrepi, številne reorganizacije itd.

Tabela 40: Rezultati raziskave zadovoljstva zaposlenih v Intereuropi d.d. v letih 1999 in 2004

Dejavniki zadovoljstva zaposlenih	Povprečna ocena	
	November 1999 Delavci, N=140 Člani Sveta delavcev; N=14	November 2004 Delavci; vzorec N=357
Delovne razmere	3,00	2,82
Možnost napredovanja	2,20	2,00
Obveščenost	2,40	2,17
Plača	2,10	2,16
Odnosi s sodelavci	3,50	3,57
Stalnost zaposlitve	3,80	2,89
Možnosti strokovnega razvoja	2,90	2,41
Svoboda pri delu	3,30	3,03
Ugled dela	3,30	2,77
Soodločanje	2,40	2,34
Ustvarjalnost dela	3,10	2,69
Varnost dela	3,50	3,14
Neposredni vodja	3,60	3,21
Zahtevnost dela	3,20	3,23
Zanimivost dela	3,70	3,41
POVPREČJE	3,10	2,79

Vir: Anketa o delovnem zadovoljstvu, Interglas, 2000, str. 14; Raziskava delovnega zadovoljstva zaposlenih, 2004, Intranet podjetja Intereuropa

Opomba: Pri ocenjevanju zadovoljstva zaposlenih je bila uporabljena točkovna skala, pri kateri ocena 1 pomeni zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4 – zadovoljen in ocena 5 – zelo zadovoljen.

Collins in Devanna (1996, str. 51) vidita v določeni meri nezadovoljstva tudi prednosti. Menita namreč, da nezadovoljstvo ljudi spodbuja k spremembam. Ljudje so najdovzetnejši za učenje, ko so zmerno nezadovoljni; če je nezadovoljstva premalo, se nam ničesar ne zdi vredno spreminjati, preveč nezadovoljstva pa človeka ohromi.

Jasnost organizacijske strukture

V Intereuropi se poslovni cilji, strategije in aktivnosti določajo po:

- poslovnih funkcijah, ki jih pokrivajo uprava koncerna in vodstvo koncernskih funkcij,
- poslovnih področjih storitev (kopenski promet, terminalske storitve, carinske storitve, pomorski promet, zračni promet), ki jih pokrivajo izvršni direktorji uprave,
- družbah, poslovnih enotah in državah, ki jih pokrivajo direktorji družb, vodje enot in regionalni managerji.

Iz zgoraj navedenega je jasno opaziti mrežno organizacijo koncerna, ki zahteva natančno opredelitev pristojnosti in odgovornosti posameznih ravni odločanja.

V Intereuropi je matrična organizacija pokazala večino svojih slabosti (dvojna odgovornost, dvojna nadrejenost, politična oportunist, nejasna odgovornost, ki vodi v konflikte in boj za prevlado, stres, ki ga doživljajo posamezniki itd.).

Slog poslovođenja

Uprava se sestaja na rednih tedenskih sejah. Obravnava tako zadeve strateškega pomena kot tudi zadeve operativnega pomena. Upravo sestavlja pet članov (predsednik, namestnik predsednika, dva podpredsednika, član delavski direktor), odločitve se sprejemajo z glasovanjem. Sprejete odločitve nato izvršujejo izvršni direktorji za posamezna področja, direktorji sektorjev, direktorji filial ter direktorji odvisnih družb. Izvršni direktorji, produktni vodje, direktorji sektorjev, direktorji filial in direktorji odvisnih družb avtonomno sprejemajo odločitve, za katere so pooblašćeni po matriki odgovornosti.

Slog poslovođenja je, vsaj na relaciji uprava – direktorji filial / odvisnih družb ter na relaciji uprava – izvršni direktorji in direktorji sektorjev, dokaj demokratićen. Vodilni management lahko tudi na neformalen način komunicira s člani uprave in lahko vpliva na sprejem odloćitev. Direktorji filial in direktorji odvisnih družb so pri vodenju svojih enot dokaj samostojni in relativno moćni nasproti izvršnim direktorjem uprave ter štabnim službam. Nemalokrat prihaja do nesporazumov na tej relaciji; dogaja se tudi, da se določena navodila ne spošćujejo.

Obstojeći slog poslovođenja ni povsem primeren za kritične situacije, ko je potrebno sprejemati hitre in mestoma tudi bolj radikalne ukrepe. Ta slabost je prišla do izraza v zadnjem obdobju, ko je podjetje pred novimi izzivi in so nujno potrebni določeni reorganizacijski posegi.

Sistem vodenja

Sistem vodenja temelji na sistemu vodenja s cilji.

Sistem planiranja in kontrole

Proces načrtovanja v koncernu Intereuropa delimo na pripravo razvojne strategije koncerna in na izdelavo letnega poslovnega načrta. Le-to predstavlja osnovno vodilo spremljanja uspešnosti poslovanja.

Planske usmeritve pripravijo izvršni direktorji uprave in vodstvo poslovnih funkcij, ki postavijo planske cilje za vse enote koncerna. Planski cilji se nanašajo na (Keranović, 2003, str. 111):

- **področje prodaje:** rast in vrednost čistih prihodkov in pokritja 1, fizični obseg poslovanja, rast in vrednost čistih prihodkov in pokritja 1 največjih kupcev, vrednost kazalcev poslovanja, aktivnosti za doseganje planskih ciljev,
- **finančno področje:** rast in vrednost poslovnega izida iz poslovanja in čistega poslovnega izida, vrednost kazalcev poslovanja, strukturna vrednost posameznih poslovnih kategorij v prodaji in pokritju 1, potrebna sredstva za financiranje poslovanja, aktivnosti za doseganje planskih ciljev,
- **kadrovsko področje:** vrednost sredstev za izobraževanje, število ur usposabljanja, koeficient zadovoljstva zaposlenih, število zaposlenih in izobrazbena struktura, aktivnosti za doseganje planskih ciljev,
- **področje naložb:** usmeritve za večje investicije v logistično infrastrukturo, usmeritve za redne investicije, usmeritve za finančne naložbe v odvisne družbe in usmeritve za ostale finančne naložbe,
- **metodologijo planiranja:** valuta izdelave planov (EUR, nacionalna valuta) ter vrste planov.

Po zaključku planiranja v enotah se ugotovijo večja odstopanja predlogov planov od planskih usmeritev. Na osnovi tega poda uprava koncerna svoje pripombe na predlog planov. Glavno vlogo pri usklajevanju prevzame kontroling, ki zagotavlja soodvisnost prodajnih, finančnih in kadrovskih ciljev.

Standardno spremljanje uresničevanja planskih ciljev se opravi na mesečni ravni.

Razmejitev odgovornosti

Odgovornosti in pristojnosti posameznih akterjev v organizacijski shemi so opredeljene v matriki odgovornosti, v sklepih uprave o imenovanju posameznih vodilnih, v individualnih pogodbah z vodilnimi delavci in v opisih delovnih mest za nižje hierarhične ravni.

Organizacijska struktura družbe je matrična: kombinacija produktne in filialske. Odgovornosti izvršnih direktorjev in produktnih vodij na eni strani ter direktorjev filial na drugi niso povsem jasno razmejene, tako da večkrat prihaja do konfliktov. Večkrat se namreč interesi posameznega produkta ne skladajo z interesi posamezne filiale in ravno ta neskladja mestoma onemogočajo razvoj produktov.

Sistem notranjega komuniciranja

V Intereuropi obstajajo različni načini notranjega komuniciranja. Med tistimi, ki dosežejo vse zaposlene, so: interno glasilo Intereurope (Interglas), intranet, oglasne deske.

Notranje komuniciranje ni na zadovoljivi ravni. To dokazuje tudi rezultat, ki je bil dosežen pri anketiranju zaposlenih in ugotavljanju njihovega zadovoljstva. Obveščenost je bila med 15 dejavniki drugi najslabše ocenjen (z oceno 2,17 na lestvici od 1 do 5). V zadnjem času je k nezadovoljstvu zaposlenih prispevalo dejstvo, da so zaposlene določena sporočila dosegla od zunaj. Svet delavcev je ugotovil, da predstavlja premajhno komuniciranje zelo veliko težavo (Interglas, 2004, str. 17).

Sistem napredovanja

Sistem napredovanja ni vnaprej opredeljen, saj v podjetju karier ključnih kadrov ne načrtujejo. Ključni vodilni kadri ne vzgajajo svojih morebitnih naslednikov. Prosta vodilna delovna mesta na nižjih nivojih ponavadi zasedejo zaposleni, ki prihajajo iz istega oddelka, medtem ko vodilna mesta na višjih nivojih v pretežni meri zasedejo posamezniki, ki ne prihajajo iz okolja, ki ga bodo vodili, temveč iz drugih internih enot. Glede na to, da špedicija zahteva vodilne kadre z zelo specifičnimi in dolgoletnimi izkušnjami, vodilna mesta le poredkoma zasedejo posamezniki, ki prihajajo iz zunanjega okolja. Taki kadri so namreč na slovenskem trgu delovne sile dokaj redki. Anketa zadovoljstva zaposlenih v Intereuropi d.d. je pokazala, da so zaposleni zelo nezadovoljni z možnostjo napredovanja, saj je ta dejavnik dosegel najslabšo oceno izmed petnajstih, in sicer 2 na lestvici od 1 do 5 (glej tabelo 40 na str. 88).

Sistem nagrajevanja

Osnovna plača predstavlja fiksni del in je določena na osnovi kompleksnosti organizacijske enote (višina prihodkov, raznovrstnost ponudbe storitev, število zaposlenih, zunanji/notranji trg ipd.), medtem ko uspešnost predstavlja variabilni del in temelji na doseganju ciljev. Med njimi so tako »trdi« kazalniki (prodajni, finančni rezultati) kot »mehki« kazalniki (organizacijsko vedenje, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo kupcev, razvoj procesov, indeks kakovosti). Trenutno je na tej osnovi nagrajevan celoten management koncerna, sistem nagrajevanja za ostale zaposlene pa temelji na letnem razgovoru z vodjo (osebna ocena). Kljub različnim kriterijem je variabilni del še vedno dokaj subjektiven, pri zaposlenih, katerih variabilni del je odvisen od osebne ocene, pa je le-ta največkrat način za popravljanje višine plače in ne dejanski odraz doseganja ciljev.

Ugled v javnosti in družbena odgovornost

Na »Lestvici ugleda 2004«, ki je nastala na osnovi telefonskega anketiranja⁹ poslovne javnosti, ki je potekalo konec marca 2004, je Intereuropa zasedla 33. mesto. V primerjavi z letom prej je izgubila 8 mest [URL: <http://www.gvrevija.com/lestvice>].

⁹ V anketi je sodelovalo 800 direktorjev, članov nadzornih svetov, finančnih strokovnjakov, tržnikov in menedžerjev z drugih področij. Agencija Kline in Partner je podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, izbrala na podlagi treh meril. Prvo je seznam 300 največjih oziroma po poslovnih rezultatih najuspešnejših podjetij, ki jih vsako leto objavi Gospodarski vestnik. Naslednje merilo so posebni dosežki in nagrade, ki jih je podjetje prejelo od GZS. Kot tretje merilo pa sledi še poznanost podjetja v slovenskem prostoru. Poleg teh meril je treba omeniti tudi želje posameznih podjetij, ki bi rada sodelovala v raziskavi.

Vsakemu anketiranemu so postavili šest najpomembnejših vprašanj.

- Kako dobro poznate podjetja, ki poslujejo na slovenskem trgu?
- Za katera izmed njih menite, da so ugledna?
- Za katera menite, da so najprivlačnejša za investiranje oziroma nakup njihovih vrednostnih papirjev?
- Kako pomembne so izbrane lastnosti za ugled podjetja?
- Katere lastnosti pripomorejo k ugledu preučevanega podjetja?
- Kateri so najpomembnejši viri informacij, na podlagi katerih oblikujete svoje stališče do podjetja?

Na temelju vseh navedenih delnih ocen je v tabeli 41 izdelana skupna ocena organizacijske podstrukture podjetja, ki kaže, da je ta podstruktura slaba.

Tabela 41: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Komponente	Ocena					Komentar
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo	
Organizacijska klima				✗		Organizacijska klima v podjetju je slaba. Vzrok temu so odpuščanja delavcev, številne manjše reorganizacije, slabši rezultati ipd.
Slog poslovanja				✗		Obstoječi slog poslovanja je primeren za stabilne razmere, manj pa je primeren za sedanje nestabilne in negotove razmere.
Sistem planiranja in kontrole		✗				Sistem je dobro zastavljen, vendar vključuje preveč nivojev. Proces vsakoletnega planiranja je dolgotrajen. Premalo je poudarka na planu aktivnosti.
Razmejitev odgovornosti				✗		Razmejitev odgovornosti ni povsem dosledna, kar mestoma povzroča konflikte.
Jasnost organizacijske strukture			✗			Organizacijska struktura je jasna do ravni stroškovnega mesta, ni pa smernic za postavljanje organizacijskih enot na najnižji ravni.
Sistem napredovanja					✗	Sistem napredovanja ni sistematičen in predvidljiv.
Sistem nagrajevanja			✗			Teoretično dobro zastavljen, vendar je variabilni del plače še vedno preveč subjektivno določen.
Sistem notranjega komuniciranja				✗		Notranje komuniciranje je pomanjkljivo. Zaposleni so določene informacije (npr. glede presežnih delavcev) izvedeli iz sredstev javnega obveščanja.
Ugled v javnosti in družbena odgovornost		✗				Družba uživa kar visok ugled v laični in poslovni javnosti, vendar v zadnjih letih ta ugled upada.
Skupna ocena		2	2	4	1	SLABO

5.2.5. Razvojno-raziskovalna podstruktura

Potreba po razvoju se v Intereuropi pojavlja na področju razvoja produktov in storitev, glavnih in podpornih procesov in njihove računalniške programske podpore ter razvoja sistemov.

V Poslovniku kakovosti so kot nosilci procesa razvoja novih storitev opredeljeni:

- Poslovno področje kopenski promet,
- Poslovno področje pomorski promet,
- Poslovno področje zračni promet,
- Poslovno področje terminalske storitve.

Razvoj novih storitev je vedno zastavljen kot projektna naloga. Pri tem se uporabljajo vse metode, značilne za projektno vodenje. Praviloma taka naloga zahteva multidisciplinarni team. Za razvoj je odgovoren vodja teama oz. projekta, ki je praviloma produktni vodja. Vsi člani teama so zadolženi, da prispevajo k sinergični realizaciji zastavljene naloge iz svojega strokovnega vidika.

Projekti v družbi se glede na rezultate razvrščajo v naslednje referenčne vrste ali kombinacijo:

- informacijski (rezultat so izdelani ali prenovljeni informacijski sistemi),
- storitveni (rezultat so razširjene oziroma izboljšane storitve, ki jih opravlja družba za svoje kupce),
- organizacijski (rezultat so izboljšave na področju poslovnih funkcij),
- investicijski (rezultat so novogradnje, adaptacije in preureditve obstoječih objektov).

Vodilni delavci so odgovorni za razvoj na področju svojih dejavnosti, kot je na primer razvoj marketinga, razvoj sistema vodenja, razvoj vodenja človeških virov itd.

Razvojni projekti na področju računalniške programske podpore procesom se izvajajo v tesnem sodelovanju z odvisno družbo Intereuropa IT d.o.o. Le-ti so usmerjeni predvsem v večanje uporabe informacijske tehnologije v poslovnih procesih z uporabo sodobnih programskih orodij.

Kot je razvidno iz zgoraj navedenega, podjetje v svoji organizacijski strukturi nima samostojnega raziskovalno-razvojnega oddelka, kar pravzaprav ni neobičajno za špediterska podjetja. Tudi pri večjih logističnih podjetjih v tujini ne zasledimo samostojnih organizacijskih enot za raziskovalno-razvojno dejavnost. V Intereuropi d.d. razvojno-raziskovalnim dejavnostim določen (manjši) del časa posvečajo: izvršni direktorji za posamezna področja, produktni vodje za posamezne produkte, Sektor za organizacijo in kakovost poslovanja, Sektor za marketing ter lastna družba za razvoj informacijskih tehnologij Intereuropa IT d.o.o. Vsak od naštetih opravlja aktivnosti na svojem področju (npr. raziskave potreb kupcev, spremljanje trendov v panogi, spremljanje novosti na področju informatike itd.), žal pa formalno ni posameznika (oziroma enote), ki bi spoznanja posameznih enot združil in po potrebi usmerjal njihove aktivnosti na tem področju. Glede na

navedeno torej ni možno določiti števila zaposlenih, ki se ukvarjajo z raziskovalno razvojno dejavnostjo, niti ni možno podati oceno o deležu prihodkov, ki se namenja za te namene.

Raziskovalno-razvojna dejavnost se tako načrtno izvaja le v okviru projektov, ki združujejo strokovnjake različnih področij. Žal pa je takih projektov, usmerjenih k oblikovanju novih storitev, zelo malo. V zadnjih letih je v podjetju potekalo kar nekaj večjih projektov, s katerimi se je poskušalo uvesti nove storitve oziroma izboljšave, vendar je bila večina teh neuspešnih. Trenutno v družbi potekata dva projekta: Paket logistike za EU in Paket logistike za Balkan.

Družba v smislu razvoja novih storitev ne sodeluje z znanstvenimi institucijami.

Zaključimo lahko, da se raziskovalno-razvojno dejavnost v družbi izvaja povsem nenačrtno in stihijsko, rezultati te dejavnosti (nove storitve) pa so pičli, kar kaže tudi skupna ocena te podstrukture v tabeli 42.

Tabela 42: Ocena prednosti in slabosti razvojno-raziskovalne podstrukture

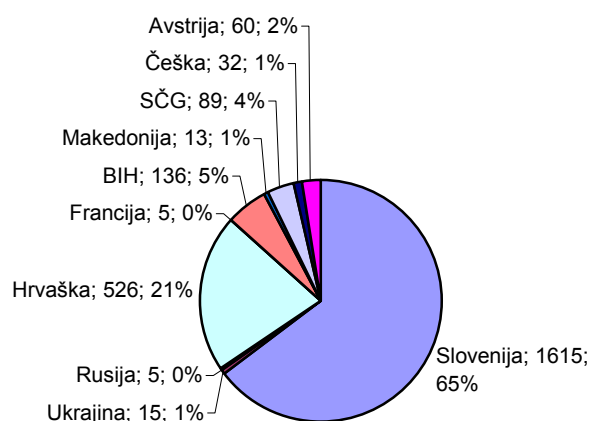
Komponente	Ocena					Komentar
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo	
Število zaposlenih v R&R				✖		Podjetje nima R&R oddelka. Dejavnost R&R se izvaja v različnih službah.
Delež sredstev za R&R				✖		Tega podatka ni na voljo. Ocenjujem, da je zelo nizek.
Rezultati R&R dejavnosti.				✖		Podjetje zelo redko ponudi nove storitve.
Sodelovanje z znanstvenimi institucijami				✖		Družba ne sodeluje z znanstvenimi institucijami.
Skupna ocena				4		SLABO

5.2.6. Kadrovska podstruktura

Servisna – storitvena podjetja so delovno intenzivna, znanje igra ključno vlogo, večina zaposlenih se srečuje s potrebami kupcev. Stopnja neposredne interakcije med kupcem in zaposlenim je pri storitvah načeloma zelo visoka. Neposredna interakcija pomeni, da je v servisnih podjetjih človeški element (zaposleni) izjemno pomemben. Ravnanje prodajnega osebja vpliva na percepcijo storitve pri kupcu in stopnjo njegovega zadovoljstva. Druga značilnost, ki vpliva na zadovoljstvo kupca in percepcijo kakovosti storitve, je hiter odzivni čas. Storitve je potrebno nuditi takrat, ko jo kupec želi in potrebuje (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 157).

Koncern Intereuropa sestavljajo zaposleni v obvladujoči družbi Intereuropa d.d. (1.250) in v odvisnih družbah v Sloveniji ter v tujini (1.246). V letu 2003 se število zaposlenih v koncernu Intereuropa v primerjavi z letom prej ni bistveno spremenilo. Proti koncu leta 2003 se je pridružilo 80 novih sodelavcev z nakupom družb v Ukrajini, Franciji in Avstriji. Strukturo zaposlenih po državah prikazuje slika 17, njihovo gibanje v obdobju 2000–2003 pa tabela 43.

Slika 17: Struktura in število zaposlenih v posameznih državah



Vir: Letno poročilo 2003, str. 41

Tabela 43: Gibanje števila zaposlenih v skupini Intereuropa po državah v obdobju 2000–2003

Država	2000	2001	2002	2003
Slovenija	1.655	1.611	1.731	1.615
Hrvaška	476	496	505	526
BiH	24	101	126	136
Srbija in Črna gora	0	77	82	89
Češka	0	0	30	32
Makedonija	12	14	13	13
Rusija	1	5	5	5
Avstrija	0	0	0	60
Francija	0	0	0	5
Ukrajina	0	0	0	15
SKUPAJ	2.168	2.304	2.492	2.496

Vir: Letno poročilo 2002, str. 44; Letno poročilo 2003, str. 41

Večje število zaposlenih, ki je bilo zabeleženo v letu 2003 v obvladujoči družbi, je samo posledica prezaposlitve delavcev iz odvisne družbe STTC d.d., Maribor, v obvladujočo družbo, ne pa novega zaposlovanja. V obvladujoči družbi namreč že nekaj let poteka proces prilagajanja števila zaposlenih spremenjenim razmeram zaradi vstopa Slovenije v Evropsko unijo, kar se je še posebej odrazilo v zmanjševanju števila zaposlenih v obvladujoči družbi v letu 2004.

Izobrazbena struktura

Število zaposlenih z visokošolsko izobrazbo se iz leta v leto povečuje z novimi zaposlitvami in finančno podporo družbe zaposlenim pri pridobivanju višje stopnje šolske izobrazbe, kjer je bil zaznan potencial za razvoj. V letu 2003 je 14 zaposlenih, ki jim je Intereuropa financirala študij, le-tega zaključilo; sklenjenih pa je še 39 pogodb o izobraževanju.

Vendar pa visok odstotek visoko izobraženih v sebi skriva tudi določene pasti. Kaj kmalu se lahko pojavi problem, da zaposlenim ni mogoče ponuditi primerne delovnega mesta glede na doseženo stopnjo izobrazbe, sposobnosti in želje. Slednje lahko privede do nezadovoljstva in celo do »odliva možganov« iz podjetja.

Kljub povečevanju števila zaposlenih z visokošolsko izobrazbo, pa iz tabele 44 izhaja, da se izobrazbena struktura v letih 2001-2003 ni bistveno izboljšala. Povečal se je namreč tudi delež nižje izobraženih delavcev, kar je posledica prevzemov določenih družb.

Tabela 44: Izobrazbena struktura zaposlenih v skupini Intereuropa v letih 2001-2003

Stopnja izobrazbe	2001	2002	2003
I.-III.	12 %	12 %	15 %
IV.-V.	64 %	65 %	64 %
VI.-VIII.	22 %	23 %	24 %
Skupaj	100 %	100 %	100 %

Vir: Letno poročilo 2003, str. 42

Delovna doba

Delovna doba je dober indikator ravni izkušenj in sposobnosti oziroma know-howa zaposlenih v podjetju. Tabela 45 nam pokaže, da je največ, in sicer skoraj 20 % zaposlenih v delovnem razmerju od 11 do 15 let. Kar 363 zaposlenih ali 36 % vseh zaposlenih v Intereuropi dela celotno svojo delovno dobo.

Če primerjamo podatke iz omenjene tabele s podatki o starostni strukturi zaposlenih, ugotovimo, da so v zadnjih letih zaposlovali že izkušen kader .

Tabela 45: Struktura zaposlenih glede na delovno dobo v obvladujoči družbi Intereuropa d.d. (stanje na dan 30. 11. 2004)

DELOVNA DOBA (v letih)	ŠTEVILO ZAPOSLENIH	STRUKTURA (v %)
Do 5	156	15,4
od 6 do 10	182	17,9
od 11 do 15	199	19,6
od 16 do 20	177	17,4
od 21 do 25	149	14,7
od 26 do 30	99	9,8
od 31 do 35	50	4,9
nad 36	3	0,3
SKUPAJ	1.015	100

Vir: Kadrovski informacijski sistem Intereurope

Starostna struktura

V bodoče bi lahko zaradi trenutnega manjka mlajšega kadra nastala vrzel nosilcev razvoja v podjetju.

Tabela 46: Starostna struktura zaposlenih v obvladujoči družbi Intereuropa d.d. na dan 30. 11. 2004

STAROST (v letih)	ŠTEVILO ZAPOSLENIH	STRUKTURA (v %)	KUMULATIVA (%)
Do 25	23	2,3	2,3
od 26 do 35	288	28,4	30,6
od 36 do 45	360	35,5	66,1
od 46 do 55	314	30,9	97,0
od 56 do 65	30	3,0	100
nad 65	0	0	100
SKUPAJ	1.015	100	100

Vir: Kadrovski informacijski sistem Intereurope

Bolniško odsotnost že vrsto let koncern ohranja v obvladujočih okvirih, in sicer od 6 do 7 % (v podatek so vključene odsotnosti zaradi porodniških dopustov, invalidi s skrajšanim delovnim časom, rehabilitacije, bolniške odsotnosti do 30 in nad 30 dni).

Zastopanost spolov kaže tabela 47. Nekoliko več je moških, vendar to ne preseneča glede na dejstvo, da so vozniki in skladiščni delavci v glavnem moški.

Tabela 47: Zastopanost spolov v obvladujoči družbi Intereuropa d.d. (stanje na dan 30. 11. 2004)

Zaposleni	Število	Struktura (v %)
MOŠKI	531	52,3
ŽENSKE	484	47,7
Skupaj	1015	100

Vir: Kadrovski informacijski sistem Intereurope

Fluktuacija kadrov

Vstop Slovenije v Evropsko unijo in ukinitvev administrativnih carinskih ovir, ko gre za blagovne tokove znotraj EU (med Slovenijo in ostalimi članicami EU), je za Intereuropo pomenil izgubo pomembnega dela prihodka, ki ga ustvarja s carinskim zastopanjem in mejno odpravo, in tudi ukinitvev dela dejavnosti. Tako je bilo v okviru »Analize stanja z vidika vstopa Slovenije v EU« ugotovljeno, da dela ne bo mogoče zagotoviti vsem delavcem, ki so bili tedaj zaposleni na področju carinskih storitev ter v drugih službah in podpornih funkcijah. Tako je uprava družbe ugotovila, da preneha potreba po delu večjega števila delavcev. Za 153 delavcev so v letu 2003 našli rešitve po t. i. mehki različici z upokojevanjem, dokupi delovne dobe, prejemanjem nadomestila na zavodu za zaposlovanje do upokojitve, denarno pomočjo za starejše delavce in invalide v primerih, ko jim delovno razmerje preneha z njihovim soglasjem ter prezaposlovanjem. Hkrati se je omejevalo delo prek študentskega servisa in delovna razmerja za določen čas. Kljub vsemu se podjetje ni moglo izogniti presežnim delavcem, tako da je 134 zaposlenih prejelo odpovedi delovnega razmerja, s pravicami do odpovednih rokov in odpravnine po panožni kolektivni pogodbi, ki je za delavca ugodnejša kot po Zakonu o delovnih razmerjih. Omenjenim delavcem je bila v času odpovednega roka ponujena možnost vključitve v program pomoči za razvoj nove poklicne kariere, ki ga je podjetje pripravilo skupaj z Agencijo za zaposlovanje.

Kot posledica načrtnega prilagajanja števila zaposlenih spremembam v poslovanju ob vstopu v EU se je v letu 2004 število zaposlenih v obvladujoči družbi zmanjšalo za 225 (do 30. 09. 2004). Od tega je 147 delavcem prenehalo delovno razmerje iz poslovnega razloga (presežni delavci), za določen čas 46 delavcem, sporazumna odpoved 24, upokojitev 8 (Poročilo področja za kadrovske socialne in splošne zadeve za obdobje I.–IX. 2004).

Kakovost managementa

Upravo sestavlja pet članov: predsednik, namestnik predsednika, dva podpredsednika in član – delavski direktor. Predsednik uprave je po izobrazbi diplomiran pravnik, en podpredsednik je magister ekonomije, ostali pa so diplomirani ekonomisti. Trije od njih (predsednik, namestnik, podpredsednik) so v upravi že drugi mandat, dva pa prvi mandat. Vsi imajo vsaj 15-letno kariero v Intereuropi, trije (predsednik, namestnik in član-delavski direktor) pa so v Intereuropi celotno kariero. Sedanji predsednik uprave je vodstvo podjetja prevzel leta 1995, pred tem je bil direktor dejavnosti špedicija. Starost posameznih članov uprave je od 50 do 60 let.

Izobraževanje zaposlenih

Leta 2003 so bila sredstva, namenjena za izobraževanje, planirana v višini 96,3 milijona, kar je pomenilo 0,2 % od prodaje. Od tega je bilo dejansko namenjenih za izobraževanje 57,7 milijonov tolarjev oziroma 11 ur na zaposlenega. Zaposleni si pridobivajo znanja in veščine s področja logistike, komunikacije in vodenja prodaje, tujih jezikov, računalniških znanj, varstva pri delu, ravnanja z nevarnim blagom in kemikalijami, znanja o uvajanju kakovosti v poslovne procese itd. Za nove zaposlene pa so pripravili uvajalne seminarje, kjer so bili seznanjeni z organizacijo, vizijo in kulturo družbe, bili poučeni iz varstva pri delu,

računalniškimi programi, ki podpira program kakovosti itd. Poleg tega je podjetje tudi v letu 2003 nadaljevalo s prestrukturiranjem znanj zaposlenih v 3. šoli poslovne logistike v Sloveniji in 1. na Hrvaškem, v kateri se je usposabljal 52 zaposlenih, nadaljevali so z usposabljanjem zaposlenih v pridobivanju znanja tujih jezikov in računalniških znanj, ki se načrtno izvajajo že več let (povprečno 150 zaposlenih na leto). V pridobivanje znanj za učinkovito prodajno delo (za komercialno osebje) in vodenje prodaje ter ključnih kupcev (za managerski nivo) je bilo v zadnjih dveh letih vključenih več kot 100 zaposlenih.

Ker se je podjetje v letu 2003 usmerilo v prestrukturiranje, se ni uspelo bolj približati razvojnemu cilju, t. j. povečanju povprečnega letnega števila ur izobraževanja na zaposlenega na minimalno 20 ur.

Razvoj karier zaposlenih in vodilnih

V okviru razvoja kadrov, ki se ga je začelo vpeljevati v letu 2001, je bila prednostna naloga detekcija in ocenjevanje obetavnih kadrov ter usmerjanje njihove razvojne poti. V letu 2003 je bilo vključenih v ocenjevalni postopek 31 zaposlenih (skupaj 80). Istočasno pa je prva skupina sodelavcev, ki je bila predhodno spoznana in ocenjena za perspektivne kadre, zaključila Akademijo koncerna Intereuropa. Poudarek Akademije je bil na timske in projektnem delu ter v okviru tega na pripravi poslovnih načrtov. Diplomanti akademije in njihovi mentorji so na predstavitvi seznanili vodilne v družbi z dosežki svojega dela. Trenutno poteka v Intereuropi t. i. »Intereuropina šola vodenja«, v kateri si znanje in veščine vodenja pridobiva 54 vodilnih in ključnih kadrov, ki so razdeljeni v štiri skupine.

Oddih, rekreacija, družbeni standard

Intereuropa zaposlenim ponuja tudi možnost športnih dejavnosti. V skoraj vseh enotah poteka vsaj enkrat tedensko vadba v telovadnicah, kjer zaposleni lahko igrajo odbojko, košarko, ponekod je na voljo fitnes. Enkrat letno je organizirano srečanje sodelavcev iz celotnega koncerna na športno-družabnem srečanju »Intereuropiada«.

Zaposleni lahko po ugodnejših cenah letujejo v Intereuropinih počitniških kapacitetah na morju, v hribih in zdraviliščih. Delavkam je ob dnevu žena izkazana posebna pozornost, pred koncem leta se delavci zberejo na novoletni zabavi, otroci zaposlenih pa so obdarjeni pred božičnimi oziroma novoletnimi prazniki.

Štipendiranje

Podjetje ne štipendira in ne vzgaja lastnega kadra. Razlog za to je velika ponudba mladih izobraženih delavcev na trgu, poleg tega so imeli v zadnjih letih težave z zaposlovanjem štipendistov (predvsem zaradi pomanjkanja izkušenj). Nasprotno pa mnogo tujih špediterjev in logistov letno štipendira veliko mladih, saj se zaveda, da je to veliko bolj poceni kot pridobivanje kakovostnega kadra na trgu. Poleg tega je štipendist oziroma v podjetju vzgojeni kader veliko bolj lojalni od kadra, ki ga pridobimo na trgu.

Na temelju vseh navedenih delnih ocen je v tabeli 48 izdelana skupna ocena kadrovske podstrukture podjetja, ki kaže na srednje do dobro oceno.

Tabela 48: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Komponente	Ocena					Komentar
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo	
Izobrazbena struktura		✖				Podjetje ima formalno dokaj dobro izobražene delavce, morda je delež zaposlenih z višjo in visoko izobrazbo celo previsok (v primerjavi s špedicijami v Evropi).
Starostna struktura		✖				Starostna struktura zaposlenih je ustrezna. V zadnjem času se zmanjšuje delež delavcev starejših od 50 let (mehke oblike odpuščanj oziroma upokojevanj). Po drugi strani se je v zadnjem letu zmanjšalo zaposlovanje mladih delavcev.
Fluktuacija kadrov			✖			V zadnjem letu je podjetje odpustilo relativno veliko delavcev. Starejše delavce rešuje s t. i. mehкими metodami upokojevanja. Sicer pa je delež zaposlenih, ki na lastno željo zapuščajo družbo, relativno nizek.
Kakovost managementa			✖			Najvišji management se oklepa tradicionalnih vzorcev vodenja.
Izobraževanje zaposlenih		✖				Družba vlaga v izobraževanje zaposlenih.
Oddih, rekreacija		✖				Glede na ostala podjetja družba kar dobro skrbi za oddih in rekreacijo zaposlenih.
Razvoj karier vodilnih in zaposlenih				✖		Ni sistematičnega pristopa pri načrtovanju karier vodilnih in ostali zaposlenih.
Motivacija zaposlenih				✖		Med zaposlenimi je zaznati pomanjkanje delovnega navdušenja, energije, zagnanosti in veselja.
Skupna ocena		4	2	2		SREDNJE – DOBRO

5.2.7. Finančna podstruktura

Finančno podstrukturo bom ocenjevala z vidika plačilne sposobnosti, z vidika obračanja sredstev in z vidika strukture financiranja sredstev. Vidik plačilne sposobnosti bom poskušala osvetliti z naslednjimi kazalniki: razmerje med kratkoročnimi poslovnimi terjatvami in kratkoročnimi poslovnimi obveznostmi, kratkoročni koeficient likvidnosti in pospešeni koeficient likvidnosti. Uspešnost podjetja pri obračanju sredstev bom ocenila s koeficientom obračanja kratkoročnih poslovnih terjatev (ter s sorodnim pokazateljem, tj. dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev), poleg tega pa bom proučila še obračanje kratkoročnih poslovnih obveznosti (koeficient obračanja kratkoročnih poslovnih obveznosti, dnevi vezave kratkoročnih poslovnih obveznosti). Strukturo financiranja bom proučila s pomočjo kazalnikov: delež kapitala v financiranju, delež dolgov v financiranju, finančni vzvod.

Kazalniki bodo obravnavani za obvladujočo družbo Intereuropa d.d., za panogo »Dejavnost drugih prometnih agencij (I63.400)« ter za panogo »Cestni tovorni promet (I60.240)«. Intereuropa d.d. spada v panogo »Dejavnost drugih prometnih agencij«, vendar je za primerjavo vzeta še panoga »Cestni tovorni promet«, saj se v to panogo uvršča Intereuropin najpomembnejši konkurent in večina drugih prevoznih podjetij v Sloveniji (tudi odvisna družba Intereuropa Transport d.o.o.).

Kazalniki plačilne sposobnosti

Tabela 49 prikazuje kazalnike plačilne sposobnosti podjetja v obdobju 2001–2003.

Tabela 49: Kazalniki plačilne sposobnosti za panogi »Dejavnost drugih prometnih agencij (I63.400)« in »Cestni tovorni promet (I60.240)« ter podjetje Intereuropa d.d. za obdobje od leta 2001 do leta 2003

Kazalnik	2001			2002			2003		
	IE d.d.	Panoga I63.400	Panoga I60.240	IE d.d.	Panoga I63.400	Panoga I60.240	IE d.d.	Panoga I63.400	Panoga I60.240
1. Razmerje med kratkoročnimi poslovnimi terjatvami in kratkoročnimi obveznostmi	1,57	n. p.	n. p.	1,23	1,04	0,91	1,21	0,99	0,97
2. Kratkoročni koeficient likvidnosti = (gibljiva sredstva - dolgoročne poslovne terjatve) / (kratkoročne finančne in poslovne obveznosti)	1,05	1,15	0,93	1,43	1,23	0,98	1,31	1,19	0,98
3. Pospešeni koeficient likvidnosti = (gibljiva sredstva - dolgoročne poslovne terjatve - zaloge) / (kratkoročne finančne in poslovne obveznosti)	1,05	1,13	0,89	1,43	1,22	0,95	1,31	1,18	0,95

Vir: GVIN [URL: <http://www1.gvin.com/FinancniPodatki>], 2004

S kazalniki plačilne sposobnosti ugotavljamo, kako so financirana gibliva sredstva oziroma koliko gibljivih sredstev je na voljo za poplačilo kratkoročnih poslovnih in finančnih obveznosti. V okviru tega nas najbolj zanima, koliko je na voljo najbolj likvidnih sredstev. Kazalniki so pomembni, tako za kreditodajalce, ki s pomočjo teh kazalcev ocenjuje sposobnost družbe za vračilo posojil, kot tudi za dobavitelje, ki presojuje plačilno sposobnost podjetja. Vidimo, da so v Intereuropi vrednosti omenjenih kazalnikov nad vrednostmi kazalnikov za primerjani panogi. Družba je torej brez težav sposobna poravnati kratkoročne obveznosti.

Kazalniki obračanja

Kazalnike obračanja sredstev podjetja prikazuje tabela 50 za obdobje 2001–2003.

Tabela 50: Kazalniki obračanja za panogi »Dejavnost drugih prometnih agencij (I63.400)« in »Cestni tovorni promet (I60.240)« ter podjetje Intereuropa d.d. za obdobje od leta 2001 do leta 2003

Kazalnik	2001			2002			2003		
	IE d.d.	Panoga I63.400	Panoga I60.240	IE d.d.	Panoga I63.400	Panoga I60.240	IE d.d.	Panoga I63.400	Panoga I60.240
1. Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev = (čisti prihodki od prodaje + drugi poslovni prihodki in subvencije) / 0,5*(poslovne terjatve na koncu leta + poslovne terjatve na začetku leta)	3,69	n. p.	n. p.	4,15	3,63	4,44	3,81	3,78	4,34
2. Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev = 365 / koeficient obračanja kratkoročnih poslovnih terjatev	100,59	n. p.	n. p.	87,94	100,27	81,59	95,59	96,25	82,58
3. Koeficient obračanja kratkoročnih poslovnih obveznosti = (stroški blaga, materiala in storitev + stroški dela + drugi poslovni odhodki) / 0,5*(kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev na koncu leta + kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev na začetku leta)	4,19	n. p.	n. p.	6,41	2,33	2,89	2,79	2,42	3,04
4. Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih obveznosti = 365 / koeficient obračanja kratkoročnih poslovnih obveznosti	87,14	n. p.	n. p.	56,92	156,76	126,38	130,70	150,66	120,08

Opomba: n. p. – ni podatka

Vir: GVIN [URL: <http://www1.gvin.com/FinancniPodatki>], 2004

Kazalniki obračanja nam povedo, kako hitro družba obrača določena sredstva oziroma obveznosti do virov sredstev. Koeficient obračanja terjatev nam pove, kako hitro uspe družba terjatve pretvoriti v likvidna sredstva (denar), koeficient obračanja kratkoročnih poslovnih obveznosti pa, kako hitro poravnava svoje obveznosti. Omenjena kazalnika sta izbrana, ker je za špedicijsko dejavnost uspešno uravnavanje likvidnosti eden izmed pomembnejših dejavnikov uspeha (ali pa neuspeha). V tabeli 50 lahko opazimo, da kazalniki po letih precej nihajo (tako pri Intereuropi kot tudi pri obeh primerljivih panogah), vseeno pa lahko zaključimo, da je Intereuropina učinkovitost pri vnovčevanju terjatev približno na ravni panoge, medtem ko je družba pri poravnavanju kratkoročnih obveznosti hitrejša kot podjetja v panogi. Na podlagi slednjega lahko napravim dva možna sklepa: bodisi, da ima Intereuropa z dobavitelji dogovorjene sebi manj ugodne plačilne roke kot podjetja v panogi, bodisi da je v boljšem finančnem položaju in tako hitreje in lažje poravnava svoje kratkoročne obveznosti.

Kazalniki strukture financiranja

Tabela 51 prikazuje kazalnike strukture financiranja poslovanja podjetja v obdobju 2001–2003.

Tabela 51: Kazalniki strukture financiranja za panogi »Dejavnost drugih prometnih agencij (I63.400)« in »Cestni tovorni promet (I60.240)« ter podjetje Intereuropa d.d. za obdobje od leta 2001 do leta 2003

Kazalnik	2001			2002			2003		
	IE d.d.	Panoga I63.400	Panoga I60.240	IE d.d.	Panoga I63.400	Panoga I60.240	IE d.d.	Panoga I63.400	Panoga I60.240
1. Delež kapitala v financiranju = $100 * (\text{kapital}) / (\text{obveznosti do virov sredstev})$	66,82	51,41	39,79	73,20	56,49	39,03	71,05	53,49	38,00
2. Delež dolga v financiranju = $100 * (\text{finančne in poslovne obveznosti}) / (\text{obveznosti do virov sredstev})$	27,10	44,71	59,24	19,26	38,27	60,03	18,89	40,81	61,26
3. Finančni vzvod = $(\text{finančne in poslovne obveznosti}) / \text{kapital}$	40,56	84,97	148,90	23,17	67,75	153,81	26,59	76,31	161,24

Vir: GVIN [URL: <http://www1.gvin.com/FinancniPodatki>], 2004

Kazalniki strukture financiranja pokažejo, kako so sredstva družbe financirana: dolžniško ali lastniško. Večji delež kapitala v virih (oziroma manjši delež dolgov) pomeni, da je družba manj zadolžena in torej manj tvegana za obstoječe in morebitne potencialne upnike. Družba bi

tako lažje in ceneje pridobivala kredite. Po drugi strani pa lahko visok delež kapitala pomeni neracionalno financiranje (če je obrestna mera za kredite relativno nizka) in s tem nižjo donosnost za lastnike. Iz tabele 50 lahko razberemo, da je delež kapitala v obveznostih do virov sredstev pri Intereuropi višji od deležev v obeh primerljivih panogah. To je tudi pričakovano, saj je za Intereuropo že tradicionalno značilna določena konzervativnost pri oblikovanju strukture financiranja. Taka struktura obveznosti dokazuje visoko finančno stabilnost ter varnost poslovanja koncerna.

Med družbami, ki jih ocenjujejo bonitetne hiše, so analitiki Intereuropi dodelili najvišjo oceno A1, kar pomeni zgornji razred višine kapitala ter najugodnejšo oceno tveganja pri poslovanju s to družbo.

Zbirna ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja Intereuropa d.d. je podana v tabeli 52 na osnovi vseh navedenih delnih ocen. Kaže na dobro finančno podstrukturo podjetja.

Tabela 52: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja Intereuropa

Kazalnik	Ocena					Komentar
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo	
Kazalniki plačilne sposobnosti						
1. Razmerje med kratkoročnimi poslovnimi terjatvami in kratkoročnimi obveznostmi.						Vrednost kazalnika za družbo je nad vrednostjo za panogo. Družba ima presežek kratkoročnih poslovnih terjatev nad kratkoročnimi obveznostmi.
2. Kratkoročni koeficient likvidnosti		x				Vrednost kazalnika za družbo je nad vrednostjo za panogo. Družba ima dovolj relativno likvidnih sredstev za poplačilo kratkoročnih obveznosti.
3. Pospešeni koeficient likvidnosti		x				Vrednost kazalnika za družbo je nad vrednostjo za panogo. Družba ima dovolj relativno likvidnih sredstev za poplačilo kratkoročnih obveznosti.
Kazalniki obračanja						
1. Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev 2. Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev		x				Družba svoje kratkoročne poslovne terjatve vnovčuje hitreje, kot je to značilno za panogo v celoti.
3. Koeficient obračanja kratkoročnih poslovnih obveznosti 4. Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih obveznosti			x			Družba svoje kratkoročne poslovne obveznosti obrača hitreje kot panoga v povprečju. Možno je sklepati, da ima krajše roke plačil dobaviteljem.

(Nadaljevanje tabele 52)

Kazalnik	Ocena					Komentar
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo	
Kazalniki strukture financiranja						
1. Delež kapitala v financiranju	✗					Vrednost kazalnika za družbo je bistveno višja od vrednosti za panogo. Družba kreditno gledano ni tvegana in lahko zato za svoj razvoj pridobiva dodatna dolžniška sredstva po relativno nizki ceni.
2. Delež dolga v financiranju	✗					
3. Finančni vzvod = (finančne in poslovne obveznosti) / kapital	✗					
Skupna ocena	3	3	1	0	0	DOBRO

5.3. OCENA MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH

Po izvedeni ocenitvi prednosti in slabosti posameznih podstruktur podjetja se na osnovi dogajanj v okolju lotimo še ocene poslovnih možnosti in nevarnosti.

5.3.1. Podstruktura storitve

V tabeli 53 je podana ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja Intereuropa z vidika storitvenega programa.

Tabela 53: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika podstrukture storitve

Ocena elementov podstrukture storitve	Strateške implikacije
Intereuropa nudi svojim strankam popolno paleto logističnih rešitev, tako da jim lahko s svojimi storitvami zadovolji vse logistične potrebe.	Nadaljevati s sedanjo politiko, ostati »generalist«. Ena izmed pglavitnih konkurenčnih prednosti podjetja je ravno ta, da lahko stranki ponudi praktično vse logistične storitve, ki spremljajo dobavo ali nabavo blaga. Tudi, če so določeni produkti manj donosni, jih ne bi bilo smiselno izločiti (outsourcing), saj se njihovi pozitivni sinergijski učinki kažejo tudi pri drugih produktih.

(Nadaljevanje tabele 53)

Ocena elementov podstrukture storitve	Strateške implikacije
Nekateri novi konkurenti na trgu (podružnice tujih logističnih koncernov) strankam ponujajo zelo ugodne rešitve za prevoz manjših paketov po celotni Evropi. Predvsem za manjše pakete (teže do 30 kg) Intereuropa nima konkurenčne ponudbe.	Morda bi bilo smiselno navezati se še na kakšno drugo panevropsko mrežo za paketno distribucijo. S partnerji za produkt zbirni promet, ki imajo izgrajene dobre distribucijske mreže, poskušati dodelati konkurenčne rešitve za ta segment.
Vse večji pomen dobiva ustrezna informacijska opremljenost produktov (sledenje pošiljk preko interneta, elektronsko komuniciranje itd.). V zahodni Evropi so te dodatne vsebine produktov že nuja, v Sloveniji bodo to kmalu postale.	Strankam ponuditi dodatne vsebine (elektronsko poslovanje, sledenje pošiljk itd.). Intenzivno je potrebno delati na vpeljavi novega informacijskega sistema. Za nov informacijski sistem izbrati dobavitelja, ki ima bogate izkušnje na tem področju, tako da bo družba stalno imela dostop do najnovejših dosežkov na tem področju in tako imela izrazito konkurenčno prednost.
Kakovost storitev je v zadnjem obdobju slabša. Veliko izkušenih zaposlenih je bilo odpuščenih, veliko je bilo internih prerazporeditev zaposlenih. Zaposleni so bolj obremenjeni z delom; nujno prihaja do napak.	Čimprej je potrebno vpeljati nov informacijski sistem, ki bo po eni strani zmanjšal možnost napak, po drugi strani pa bistveno razbremenil zaposlene. Stabilizirati je potrebno sedanjo kadrovske zasedbo, tako da zaposleni pridobijo ustrezne izkušnje.
Predpisi na področju varovanja okolja so vse ostrejši.	Nabavljati ekološko najustreznejša vozila, ki minimalno obremenjujejo okolje. S tem bodo tudi cestne takse, ki jih pospešeno uvajajo v evropskih državah (Avstrija, Švica, Nemčija itd.), nižje. Potrebno je čimbolj optimalno disponirati vozila, tako da bo delež prevoženih »praznih« kilometrov čim nižji. Kjer je možno (kakovostna storitev po ugodni ceni), je potrebno blago preusmeriti na železnico (kombinirani, multimodalni prevozi). Skladišča je potrebno ustrezno preurediti in opremiti za skladiščenje nevarnega blaga. Glede na manjko takih skladišč v Sloveniji, bo to zagotovo primerjalna prednost.
Zaradi strožjih ekoloških predpisov se razvijajo novi produkti, npr. povratna logistika.	Podjetje mora zaznati nove potrebe in ponuditi trgu ustrezne rešitve. Pri tem si lahko pomaga z izkušnjami tujih špediterjev.

Nadaljevanje tabele 53)

Ocena elementov podstrukture storitve	Strateške implikacije
Razmah e-trgovine ponuja nove možnosti za ponudnike logističnih storitev	Podjetje mora zagotoviti logistične rešitve, ki bodo primerne za distribucijo izdelkov široke potrošnje.

5.3.2. Tržna podstruktura

Ena izmed pomembnih materialnih podstruktur podjetja je tržna podstruktura. Ocena njenih poslovnih možnosti in nevarnosti je podana v tabeli 54.

Tabela 54: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika tržne podstrukture

Ocena elementov tržne podstrukture	Strateške implikacije
Intereuropa d.d. je prvenstveno usmerjena na domači trg.	Nadaljevati z osredotočenostjo matične družbe na slovenski, medtem ko naj se tuji trgi pokrivajo preko odvisnih družb. Direktna prodaja na tujih trgih (neposredno pri strankah, ki niso špediterji) lahko namreč, predvsem na področju kopenskega prometa, povzroči negativne učinke (spori s partnerji), ki bi celo presegali koristi od teh aktivnosti. Sicer pa mora podjetje slediti slovenskemu gospodarstvu (in blagovnim tokom). Pričakovati je rast logističnega outsourcinga v Sloveniji.
Organizacija in učinkovitost prodaje je dokaj šibka, glede na želen obseg prodaje je število prodajalcev prenizko.	Povsem na novo je potrebno postaviti organizacijo prodaje. Po posameznih enotah je potrebno, glede na gospodarsko moč regije, ki jo pokrivajo, imenovati zadostno število prodajalcev (ki se bodo ukvarjali izključno s prodajo). Določene prodajne funkcije je potrebno centralizirati, sicer bo prihajalo do nepotrebnih sporov med posameznimi enotami. Uvesti je potrebno sistematičen način izvajanja prodaje: raziskava trga, načrtovanje prodajnih obiskov, sama izvedba, kontrola in analiza uspešnosti. Prodajalce je potrebno ustrezno usposobiti in jih nagrajevati po učinku.

(Nadaljevanje tabele 54)

Ocena elementov tržne podstrukture	Strateške implikacije
Intereuropa ima veliko število manjših strank (srednja in mala podjetja) in le nekaj večjih strank, ki podjetju zaupajo izvedbo vseh (ali vsaj večine) logističnih poslov.	Pridobiti je potrebno nekaj večjih (slovenskih) strank, za katere bi opravljali vse (ali večino) logističnih poslov. S tem bi družba pridobila ustrezne izkušnje za izvedbo večjih logističnih projektov, poleg tega pa bile to dobre reference za pridobitev drugih poslov.
Obstoječe promocijske aktivnosti so dokaj šibke glede na dejavnost konkurence na tem področju.	Promocijske aktivnosti je potrebno povečati, seveda ob upoštevanju stroškov. Bolj kot samo ime družbe je potrebno oglaševati samo ponudbo oziroma rešitve, ki jih podjetje ponuja kupcem.
Posledica vse večjega globaliziranja nabavnih in dobavnih verig je tudi večji obseg trgovanja z deželami na Daljnem vzhodu in Aziji.	V kolikor podjetje namerava slediti tem blagovnim tokovom, je smiselno razmisliti o odprtju lastne enote v tem delu sveta (npr. na Kitajskem).
V novih članicah EU in državah kandidatkah za vstop v EU se predvidevajo višje stopnje gospodarske rasti.	Intereuropa že ima lastna podjetja na Češkem in v državah nekdanje Jugoslavije. Z odprtjem podjetij v drugih državah jugovzhodne in srednje Evrope bi podjetje dopolnilo mrežo lastnih podjetij na tem območju in s tem postalo eden vodilnih igralcev v regiji.
V zadnjih letih je močno prisoten trend upadanja prodajnih cen v logistično transportni panogi.	Da bi podjetje lahko ohranjalo konkurenčni položaj na trgu, mora stremeti k nenehnemu zniževanju stroškov.
Z vstopom Hrvaške v EU se bodo zmanjšali prihodki iz naslova carinskih storitev.	Do vstopa Hrvaške v EU je potrebno nadaljevati s prestrukturiranjem iz ponudnika carinskih storitev v ponudnika logističnih storitev. Intereuropa je v ta namen v zadnjih letih veliko vlagala v logistično infrastrukturo na Hrvaškem.

5.3.3. Tehnološka podstruktura

Nekatere glavne možnosti in nevarnosti na področju tehnološke podstrukture v Intereuropi je moč razbrati iz tabele 55.

Tabela 55: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika tehnološke podstrukture

Ocena elementov tehnološke podstrukture	Strateške implikacije
Podjetje je na področju informacijske strukture v bistvenem zaostanku za evropskimi logističnimi koncerni in se kot tako ne more enakopravno vključevati v mednarodne dobavne in nabavne verige.	Pospešeno je potrebno vpeljati nov informacijski sistem za špedicijo in logistiko. Bistvene pridobitve novega IS bodo: razbremenitev zaposlenih z administrativnimi opravili, dodatne vsebine za stranke (naročanje preko interneta, direktna povezava z informacijskim sistemom stranke, možnost sledenja pošiljk), bistveno boljši nadzor nad procesi, boljše povezave s partnerskimi špedicijami v Evropi in drugimi logističnimi operaterji. Glede na to, da vpeljava novega informacijskega sistema v tako veliki in kompleksni organizaciji, kot je Intereuropa, traja od 1,5 do 2 leti, je potrebno k izpeljavi tega projekta pristopiti prednostno.
V preteklosti je podjetje v Sloveniji svoje enote odpiralo tam, kjer so bile locirane posamezne področne carinarnice. Tako ima sedaj Intereuropa v Sloveniji dve specializirani filiali in šest geografsko opredeljenih filial. V primerjavi s primerljivimi špedicijami v Evropi je to število za tako velikost slovenskega gospodarskega prostora preveliko.	Proučiti je potrebno smiselnost sedanje razporeditve enot, pri čemer se je potrebno opirati predvsem na prisotnost in obsežnost blagovnih tokov. Preseči je potrebno sedanjo geografsko razdeljenost, ki preprečuje koncentracijo blagovnih tokov na ravni celotne države in spodbuja interno konkurenco. Določene filiale bo verjetno potrebno zapreti oziroma jim nameniti zgolj prodajno funkcijo.
Podjetje je v preteklih letih veliko investiralo v skladiščne kapacitete (predvsem preko prevzemov družb).	Proučiti je potrebno, če posamezna skladišča prinašajo zadosten donos. V izbrana skladišča je potrebno investirati in jih opremiti za skladiščenje bolj zahtevnih vrst blaga (nevarno blago, temperaturno občutljivo blago), tako da jih bo možno dražje prodajati. Proučiti je potrebno tudi lokacije skladišč. V kolikor so skladišča na privlačnih lokacijah, bi jih morda bilo smiselno zaradi visoke cene zemljišč prodati in zgraditi nadomestna na cenejših lokacijah.

5.3.4. Organizacijska podstruktura

Iz tabele 56 je razvidna ocena poslovnih možnosti in nevarnosti z vidika organizacijske podstrukture v Intereuropi.

Tabela 56: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika organizacijske podstrukture

Ocena elementov organizacijske podstrukture	Strateške implikacije
Organizacijska klima v podjetju je slaba. Vzrok temu so odpuščanja delavcev, številne manjše reorganizacije, slabši rezultati in s tem povezani varčevalni ukrepi ter neustrezno vodenje.	Organizacijsko klimo v podjetju je potrebno izboljšati, sicer se zaposleni ne bodo identificirali s cilji podjetja. Vodstvo bi se moralo bolj približati delavcem, ne pa da se v kritičnih situacijah od njih oddaljuje. Zaposlenim mora dajati signal, da deluje v korist vseh deležnikov in ne izključno za koristi delničarjev. Pri varčevalnih ukrepih (nižanje plač) mora vodstvo dajati ustrezen zgled zaposlenim.
Interno komuniciranje navkljub možnostim, ki jih nudi informacijski sistem, ni na zadovoljivi ravni. Zaposleni večkrat informacije pridobijo iz neformalnih virov. V podjetju se tako pogosto generirajo in razširjajo točne in netočne govorice.	Vodstvo mora zaposlenim na formalen način predstaviti svoje načrte. Ukrepi, ki zaposlene neposredno zadevajo, morajo biti jasno obrazloženi in utemeljeni.
Razmejitev odgovornosti in pristojnosti med vodji področij in produktov (izvršni direktorji in produktni vodje) na eni strani ter vodji posameznih enot (direktorji filial) na drugi strani ni jasno opredeljena. Ta nedoslednost večkrat povzroča nesporazume in onemogoča razvoj produktov.	Podjetje se mora odločiti, ali bo produktno organiziranost izpeljalo do konca. Če se odloči za produktno organiziranost, potem je potrebno določene pristojnosti in odgovornosti prenesti na vodje področij in produktov ter določene funkcije centralizirati. V vsakem primeru pa je potrebno odpraviti prekrivanja odgovornosti in pristojnosti.
Posamezna navodila in smernice, dane s strani izvršnih direktorjev, produktnih vodij in direktorjev sektorjev, se s strani posameznih filial ne spoštujejo.	Dana navodila in smernice se morajo dosledno spoštovati. Najvišje vodstvo mora s svojo formalno in neformalno avtoriteto dosledno podpirati izvajanje in spoštovanje interne regulative, nikakor pa ne sme z nenačelnimi odločitvami spodkopavati avtoriteto in kredibilnost štabnih služb.

5.3.5. Razvojno-raziskovalna podstruktura

Ideje o novih proizvodih/storitvah ravno tako, kot tehnološke spremembe nastanejo na nižjih ravneh organizacije. Razlika pa je ta, da tečejo horizontalno med oddelki, saj produktna inovacija zahteva ekspertizo z več oddelkov istočasno. Neuspeh novega proizvoda je pogosto rezultat nezadostnega sodelovanja med oddelki (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 165).

Kakšne so v preučevanem podjetju poslovne možnosti in nevarnosti razvojno-raziskovalne podstrukture, je opisano v tabeli 57.

Tabela 57: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti z vidika razvojno-raziskovalne podstrukture podjetja

Ocena elementov razvojno-raziskovalne podstrukture	Strateške implikacije
Raziskovalno-razvojna dejavnost je razpršena v različnih službah, ki del svojega časa namenijo tudi tej dejavnosti.	Za dejavnost špedicije in logistike ter glede na velikost podjetja organiziranje te dejavnosti v posebnem oddelku ne bi bilo smiselno. Tudi primerljiva evropska špedicijska podjetja nimajo podobnih služb. Položaj je tu bistveno drugačen od položaja proizvodnih podjetij. V tem smislu je položaj špedicijskih podjetij nekako podoben položaju trgovskih podjetij. Vsekakor pa bi veljalo bolj načrtno in usmerjeno izvajati to dejavnost v službah, ki se s tem deloma že ukvarjajo: v Sektorju za marketing (v delu, ki se nanaša na ugotavljanje potreb kupcev), v Sektorju za organizacijo in kontrolo poslovanja (v delu, ki se nanaša na proučevanje in optimiranje procesov), v odvisni družbi Intereuropa IT (v delu, ki se nanaša na informacijsko tehnologijo), v področjih vodenja produktov (v delu, ki se nanaša na spremljanje novosti in trendov po svetu in v Evropi).
Podjetje ne vzpodbuja inovativnosti pri zaposlenih, tako da so inovacije redke.	Zaposlene v operativi je potrebno vzpodbuditi k dajanju inovativnih predlogov. Te predloge se oceni in vpelje v prakso. Inovatorje je potrebno za njihov prispevek ustrezno nagraditi.

5.3.6. Kadrovska podstruktura

Poleg materialnih podstruktur so v podjetju tudi nematerialne in mednje sodi kadrovska podstruktura, za katero je ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podana v tabeli 58.

Tabela 58: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika kadrovske podstrukture

Ocena elementov kadrovske podstrukture	Strateške implikacije
Zaradi relativno nizkih plač, napovedanih nadaljnjih varčevalnih ukrepov, slabe klime v podjetju ter splošne negotovosti glede prihodnosti podjetja obstaja nevarnost, da ključni kadri zapustijo podjetje.	Varčevalni ukrepi ne smejo prizadeti samo zaposlenih (odpuščanja, nizke plače), temveč se morajo določenemu delu zaslužka odpovedati tudi delničarji in vodilni delavci. Zaposlenim je potrebno obrazložiti načrte in jim nakazati izboljšanje položaja na dolgi rok. Le tako bodo ključni kadri – ki so večinoma delavci z dolgoletnim delovnim stažem v podjetju in čutijo do podjetja visoko pripadnost – navkljub slabši trenutni situaciji ostajali v družbi.
Ne načrtujejo se kariere ključnih kadrov niti ostalih zaposlenih. Zaposlenim ni niti okvirno nakazano, kako bo potekala njihova poklicna pot v prihodnosti.	Kariere ključnih kadrov bi bilo potrebno vsaj okvirno načrtovati glede na sposobnosti in želje posameznikov. Za ključna delovna mesta je potrebno vzgajati mlajše naslednike. Tudi ostalim zaposlenim je potrebno vsaj okvirno nakazati njihovo predvideno poklicno pot. Potrebno je vpeljati bolj formalen sistem rotiranja delovnih mest, sicer se lahko zgodi, da posamezniki za daljše obdobje obtičijo na določenem delovnem mestu, kar ni dobro niti za posameznike niti za podjetje.
Zadovoljstvo zaposlenih je na relativno nizki ravni in v upadanju. Prevladuje pesimistično vzdušje, ki je daleč od pozitivno naravnane podjetniškega razmišljanja. Zaposleni redko dajejo nove podjetniške iniciative, saj je klima povsem neustrezna za uresničevanje novih idej in projektov.	Zaposlene je potrebno vzpodbuditi k dajanju podjetniških iniciativ, inovacij in izboljšav. Predloge je potrebno ustrezno ovrednotiti in vpeljati v prakso. Zaposlene je potrebno za predlaganje in uspešno realizacijo predlogov tudi ustrezno nagraditi in javno pohvaliti.

(Nadaljevanje tabele 58)

Ocena elementov kadrovske podstrukture	Strateške implikacije
V preteklosti je podjetje štipendiralo študente, v zadnjih letih je to prakso opustilo. Tako v podjetju ni več načrtnega dela z mladimi potencialnimi kadri.	Kljub odpuščanju delavcev si je potrebno ustvariti bazo mladih potencialnih kadrov, saj se bo sicer podjetje v prihodnosti soočilo z vrzeljo v starostni kadrovske strukturi. Najbolj lojalne kadre si podjetje lahko pridobi s štipendiranjem študentov, ki jih lahko z načrtnim delom že med študijem vpelje v samo podjetje (prakse, počitniško delo). Če to predstavlja preveliko finančno breme, pa je potrebno vsaj v poletnem času pridobiti perspektivne študente in jih poskušati navezati na podjetje.

5.3.7. Finančna podstruktura

V tabeli 59 je podana ocena poslovnih možnosti in nevarnosti finančne podstrukture obravnavanega podjetja.

Tabela 59: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika finančne podstrukture

Ocena elementov finančne podstrukture	Strateške implikacije
Vrednosti kazalnikov obračanja terjatev in vrednosti kazalnikov obračanja obveznosti so v obdobju 2001–2003 sicer precej nihale, vendar so na zadovoljivi ravni.	Spremljanju in sprotnem izterjevanju zapadlih terjatev je potrebno nameniti še posebno pozornost, še posebej upoštevaje trend daljšanja plačilnih rokov (predvsem pri poslovanju s strankami v EU). V kolikor se bodo plačilni roki podaljšali, je potrebno – kjer se le da – podaljšati tudi plačilne roke dobaviteljem. Posebno pozornost je potrebno nameniti novim komitentom ter temeljito preveriti njihovo plačilno sposobnost in v primeru obstoja tveganj uporabiti ustrezna zavarovanja. Potrebno je še bolj okrepiti izterjavo na ravni delniške družbe in ne vsega bremena izterjave prepuščati filialam, ki večkrat nimajo zadostnih finančnih znanj.

(Nadaljevanje tabele 59)

Ocena elementov finančne podstrukture	Strateške implikacije
Likvidnost podjetja je na zadovoljivi ravni. Vsi kazalniki likvidnosti so nad panožnim povprečjem in v zadovoljivih okvirih.	Nadaljevati z obstoječo politiko uravnavanja likvidnosti. Glede na zmanjšanje carinskega poslovanja in s tem povezanega zalaganja sredstev za plačilo carin in drugih dajatev bi bilo smiselno presežna likvidna sredstva naložiti v donosnejše, vseeno pa relativno likvidne finančne instrumente. Pazljivo je potrebno spremljati finančni položaj hčerinskih družb, za katere matično podjetje večkrat poda ustrezno bančno garancijo. Glede na razmeroma pomemben delež terjatev in obveznosti denominiranih v ameriških dolarjih je potrebno skrbno spremljati tveganja, ki izhajajo iz tečajnih nihanj ter z ustreznimi instrumenti ublažiti morebitni negativni učinek le-teh.
Delež dolgov v obveznostih do virov sredstev je relativno nizek .	Glede na visoka pričakovanja delničarjev v zvezi z donosom njihovih vložkov bi bilo za morebitna nova investiranja poleg zadržanega dobička smiselno uporabiti tudi cenejše dolžniške vire. Proučiti je potrebno možnosti, ki jih nudi slovenski finančni trg, pa tudi ponudbo tujih finančnih institucij.

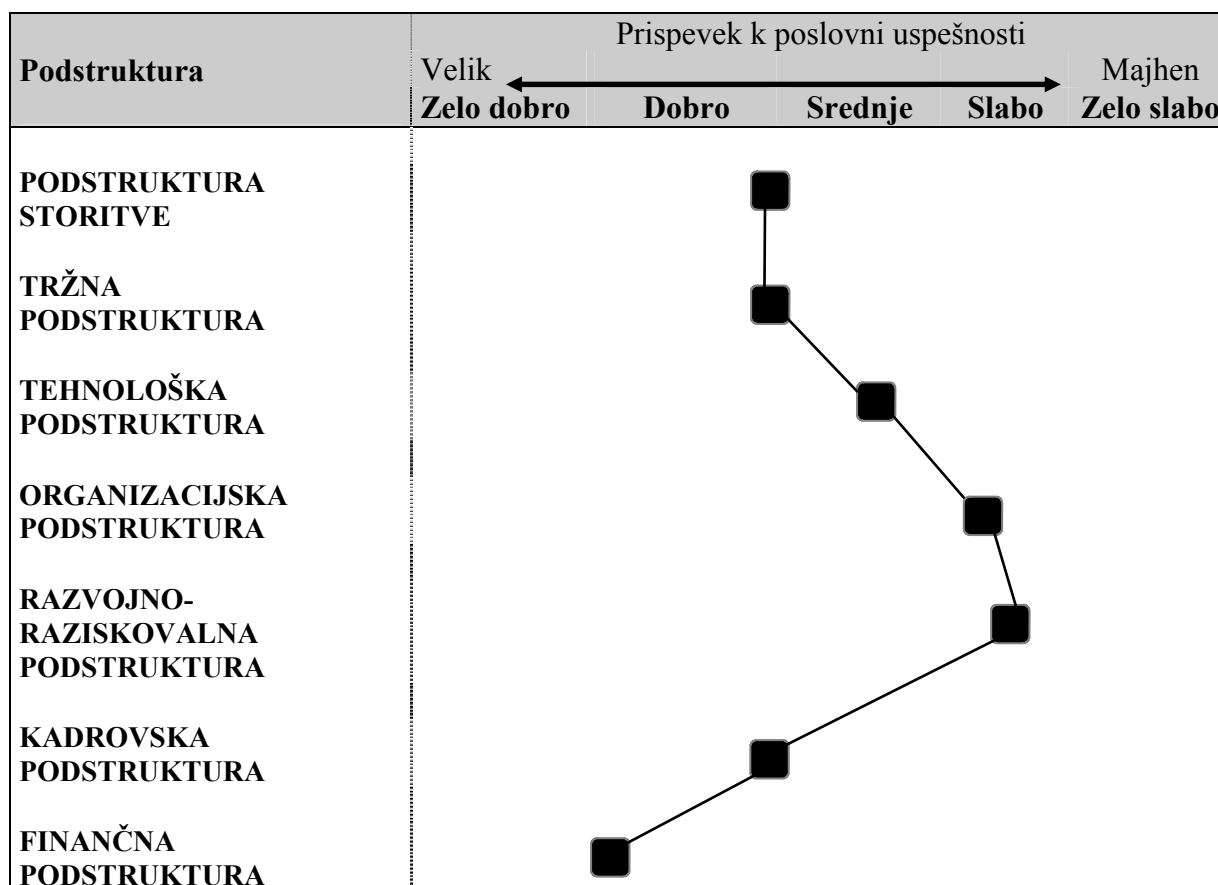
5.4. ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA

Po mnenju številnih avtorjev so notranji dejavniki ključni vplivni dejavniki na razvoj podjetja. Seveda se pri tem ne sme podcenjevati pomembne vloge zunanjih vplivnih dejavnikov na razvoj podjetja. Vendar pa je od notranjih dejavnikov odvisno, katere zunanje priložnosti in nevarnosti bo podjetje sposobno pravočasno zaznati, katere zaznane priložnosti bo znalo izkoristiti in katerim zaznanim nevarnostim se bo znalo izogniti (Duh, Kajzer, 2002, str. 47).

Ko ocenimo prednosti in slabosti posameznih podstruktur, moramo podati še skupno oceno prednosti in slabosti podjetja. Kot vidimo iz tabele 60, dajeta najmanjši prispevek k poslovni uspešnosti razvojno-raziskovalna in organizacijska podstruktura. Trenutna organizacijska struktura je bila pisana na kožo carinskemu posredovanju, ki pa izgublja na pomenu, zato ne ustreza več trenutnim razmeram na trgu. Poslovodniki iščejo izhod iz nastale situacije,

zaposleni pa postajajo vse manj zadovoljni. Finančno stanje v podjetju je zadovoljivo; glede na dejavnost zelo dobro. Poleg finančne podstrukture dajeta pomemben prispevek k poslovni uspešnosti še kadrovska in proizvodna podstruktura.

Tabela 60: Profil prednosti in slabosti podjetja Intereuropa d.d. z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost



Poglavitne *prednosti* Intereurope lahko povzamemo v naslednjih točkah:

- **Mreža lastnih podjetij v JV Evropi:** Med poglavitne prednosti podjetja lahko vsekakor štejemo mrežo lastnih podjetij v državah bivše Jugoslavije. Ravno ta mreža je v devetdesetih letih prejšnjega stoletja podjetju omogočila osvojiti pomemben delež blagovnih tokov iz zahodne Evrope proti Balkanu. Poleg tega je Intereuropa z lastnimi podjetji prisotna še v Avstriji, na Češkem, v Nemčiji, Franciji, Ukrajini in v Rusiji.
- **Lastne skladiščne kapacitete:** Intereuropa razpolaga s številni skladiščnimi kapacitetami. Najobsežnejšo skladiščno infrastrukturo ima v Ljubljani, Celju, Mariboru, Varaždinu in Zagrebu. Skladišča so bodisi carinska bodisi navadna necarinska. V zadnjem obdobju družba določena skladišča opremlja za skladiščenje posebnih vrst blaga (skladišča za

nevarne snovi, skladišča s kontrolirano temperaturo). V Sloveniji bo podjetje v letu 2005 dalo v uporabo dve novi skladišči: sodobno pretočno skladišče v Ljubljani in visokoregalno skladišče v Logatcu.

- **Izkušnost in izobraženost kadrov:** Podjetje zaposluje številne strokovnjake za različne logistične storitve, ki so si znanje in izkušnje pridobivali z večletnim delom v družbi. Izobrazbeno strukturo zaposlenih lahko ocenimo kot dobro (gledano z vidika dejavnosti), poleg tega pa družba stalno vlaga v izobraževanje zaposlenih (predvsem ključnih kadrov).
- **Nudenje popolne palete logističnih storitev:** Podjetje nudi vse storitve klasičnega špediterja, tako da lahko svojim strankam ponuja logistične storitve "od vrat do vrat" vključujoč vse spremljajoče storitve (carinjenje, zavarovanje itd). S tako celovito ponudbo lahko v celoti zadovoljuje logistične potrebe svojih strank.
- **Kakovost storitev:** Podjetje se zaveda pomena kakovosti storitev, tako da je že leta 1998 svoje poslovanje prilagodila zahtevam certifikata ISO 9002 in 9001. Družba si stalno prizadeva izboljševati kakovost svojih procesov in storitev.
- **Finančna stabilnost družbe:** Podjetje lahko v vseh pogledih označimo za finančno stabilno. Družba nima ne kratkoročnih (likvidnost podjetja je vseskozi zagotovljena), ne dolgoročnih finančnih težav. V virih financiranja večji delež zavzema kapital, tako da je stopnja zadolženosti podjetja nizka. Podjetje je v tem pogledu za lastnike, upnike, dobavitelje, kupce in druge interesne skupine ni tvegano. Ta stabilnost po drugi strani predstavlja dober temelj za morebitno nadaljnjo ekspanzijo podjetja.
- **Partnerska mreža špediterjev v tujini:** Podjetje si je z dolgoletno prisotnostjo v mednarodnem logističnem prostoru zgradilo široko mrežo partnerskih špediterjev v praktično vseh evropskih državah. Sodeluje tako z mogočnimi logističnimi multinacionalkami kot tudi z manjšimi agilnimi lokalno usmerjenimi špediterji. Podjetje si prizadeva s temi špediterji zgraditi dolgoročne partnerske odnose in se v sodelovanju z njimi večkrat loteva večjih logističnih projektov. Mreža zanesljivih partnerskih povezav s tujimi špediterji je kapital, ki ga podjetje vsekakor mora ohraniti.
- Kot prednost lahko navedemo tudi **ugled Intereurope**.

Kot glavne slabosti podjetja lahko navedemo:

- **Neprimerna oz. nejasno definirana organizacijska struktura:** Družba ima matrično organizacijsko shemo, kar ob nejasno in pomanjkljivo razmejenih pristojnostih in odgovornostih med izvršnimi direktorji, produktnimi vodji in direktorji sektorjev na eni strani ter direktorji posameznih filijal in odvisnih družb na drugi povzroča stalne konflikte ter obenem tudi blokira sprejemanje določenih odločitev in s tem onemogoča razvoj posameznih produktov oziroma področij. Produktna organiziranost, ki je bila vpeljana

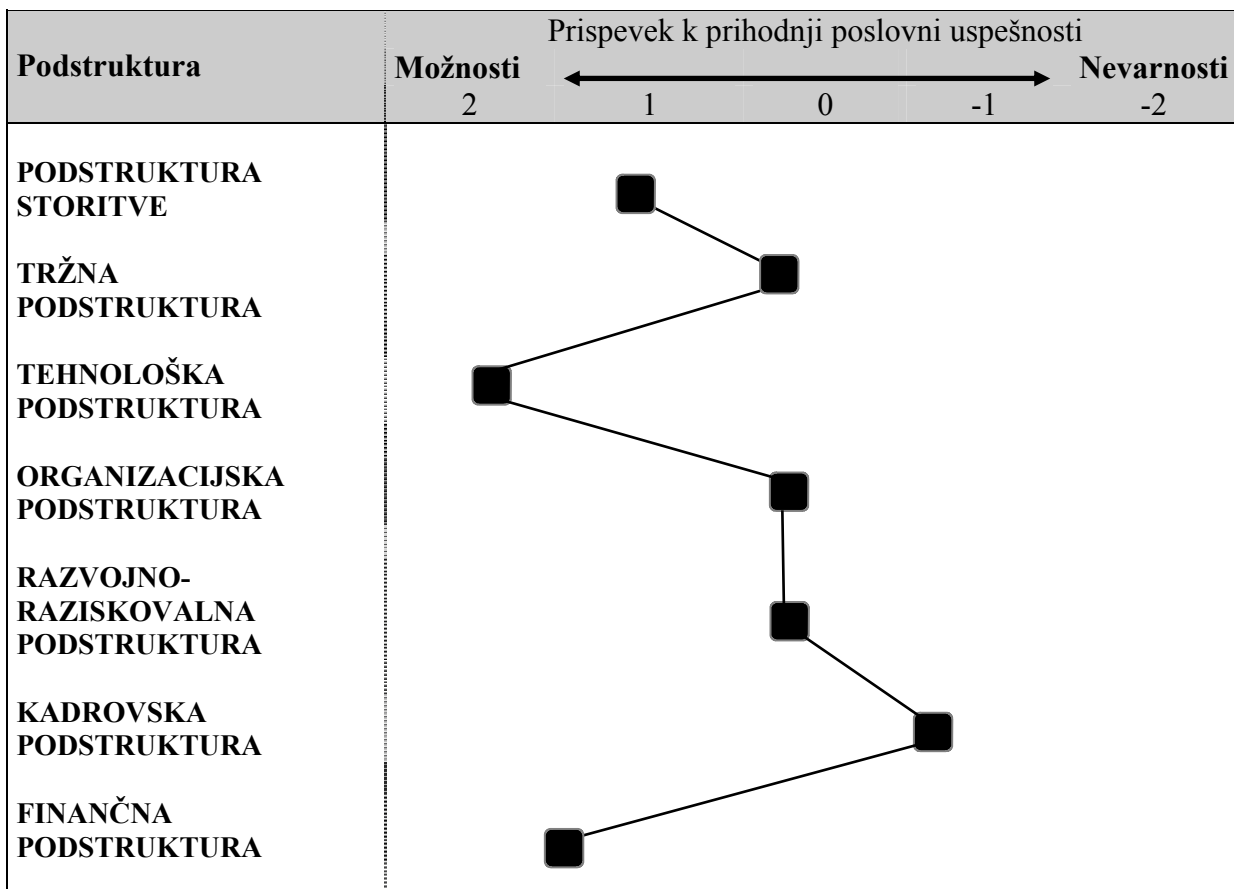
pred leti, žal ni bila dosledno in do konca udejanjena v praksi. Sedanja organiziranost za izvajanje in trženje večine produktov ni primerna. Primerna je bila za izvajanje in trženje storitev carinskega posredovanja, sedaj pa ti produkti zavzemajo le manjši delež celotnega poslovanja.

- **Neizkoriščanje sinergij znotraj podjetja in nedoseganje ekonomij obsega:** Tudi zaradi neustrezne organiziranosti se ne izkorišča velikost družbe. Posamezne filiale poslujejo, kot da bi bila samostojna podjetja, maksimirajo svoje parcialne koristi, ne oziraje se na koristi drugih enot oziroma koristi celotnega podjetja. Precejšne prihranke bi bilo mogoče ustvariti s centraliziranjem nabave določenih storitev in z združevanjem ali optimalnim kombiniranjem blagovnih tokov, ki jih obvladujejo posamezne enote. Očitno je, da so koristi, ki jih prinaša notranja konkurenca med posameznimi enotami manjše od izgubljenih prihrankov zaradi neizkoriščanja notranjih sinergij.
- **Slabo vzdušje v podjetju:** Predvsem v zadnjih letih je zaradi različnih vzrokov (odpuščanja delavcev, varčevalni ukrepi pri plačah, kadrovska premeščanja, organizacijske spremembe, nestrinjanje z določenimi potezami vodstva, pomanjkljivo komuniciranje) zaznati občutno poslabšanje vzdušja v podjetju. Posledice takega vzdušja so: konflikti med zaposlenimi, pomanjkanje iniciativnosti med njimi, slabša kakovost opravljenih storitev, odpovedi delavcev itd.
- **Slab sistem napredovanja in razvoja karier:** Podjetje se z razvojem karier posameznikov in napredovanjem ne ukvarja sistematično in dolgoročno, temveč se odločitve na tem področju sprejemajo glede na trenutne okoliščine. Tak način je povsem nekonsistenten in nepredvidljiv ter povzroča nepotrebno nezadovoljstvo med zaposlenimi.
- **Možni odhodi ključnih kadrov:** Zaradi slabših razmer v družbi (relativno nižje plače, slabo vzdušje) pa tudi zaradi zunanjih dejavnikov (aktivnost konkurence pri prevzemanju kadrov) se posamezniki odločajo za odhod iz podjetja. Kočljivo je, če gre pri tem tudi za ključne kadre, ki se odločajo za novo zaposlitev pri konkurenčnih družbah (ponavadi gre za novoustanovljene podružnice tujih špediterskih podjetij). Ob tem podjetje utrpí več negativnih učinkov: izguba sposobnega delavca, izguba določenih strank (stranke vezane na posameznika, ki zapušča družbo), hitra krepitev konkurenčnega podjetja, ki na relativno enostaven in poceni način pride do izkušenj in znanja.
- **Premajhna prodajna naravnost:** Podjetje je na prodajnem področju premalo agresivno. Organizacije in izvedba prodaje je prepuščena posameznim filialam, ki pa zaradi preobremenjenosti z operativnim delom to področje pogosto zanemarjajo. Le redke filiale imajo prodajalce, ki se ukvarjajo izključno s prodajo. Pri večini je prodaja le dodatna aktivnost, ki jo izvajajo vodje oddelkov. Na ravni celotnega podjetja prodaja ni koordinirana.

- **Neustrezna informacijska podpora storitvam:** Obstoječi informacijski sistem za podporo storitvam špedicije in logistike je zastarel. Podjetje je na tem področju v precejšnjem zaostanku za evropskimi logističnimi podjetji, na določenih področjih pa tudi za domačo konkurenco. Posledice tega so: večji stroški delovne sile (ki opravljajo določena administrativna dela), počasen tok informacij, nepreglednost nad celotnim procesom gibanja pošiljke, nezmožnost elektronskega povezovanja z večjimi strankami in partnerji v tujini, manjša kakovost storitev, slabši nadzor stroškov in zaslužkov itd.
- **Nerazvita razvojno-raziskovalna dejavnost:** Z razvojno-raziskovalno dejavnostjo se podjetje sistematično ne ukvarja, temveč se po posameznih službah povsem nepovezano izvajajo določene aktivnosti, povezane s tem.

Pri vsaki podstrukturi podjetja bomo še ocenili glavne poslovne nevarnosti oziroma možnosti. To ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost. V tabeli 61 sem najprej na osnovi analitičnega ocenjevanja priložnosti in nevarnosti poskušala ugotoviti profil poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja.

Tabela 61: Profil poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja Intereuropa d.d.



Kot glavne poslovne priložnosti podjetja lahko navedemo:

- **Rast logističnega outsourcinga v Sloveniji:** Če se bodo slovenska podjetja zgledovala po trendih v zahodni Evropi in ZDA, potem je pričakovati povečanja deleža logistike, ki ga bodo zaupala zunanjim izvajalcem. Trenutno tem izvajalcem prepuščajo izvajanje in organizacijo prevozov, redkeje skladiščne dejavnosti, še redkeje pa kompleksnejše logistične storitve.
- **Večji obseg trgovanja z deželami na Daljnem vzhodu oz. Aziji:** Države na tem območju (predvsem Kitajska) beležijo visoke stopnje gospodarske rasti. Veliko multinacionalk svoje proizvodne obrate seli v te dežele. Blagovni tokovi proti in iz teh dežel silovito naraščajo. Tudi posamezna slovenska proizvodna podjetja se že ozirajo proti tem območjem. Ti trendi ponujajo logističnim podjetjem veliko novih izzivov.
- **Nadaljnji razmah e-trgovine:** Internetna trgovina se je izkazala za zelo učinkovito obliko trženja proizvodov. V zadnjih letih je ta oblika trgovanja beležila visoke stopnje rasti. Tak način trgovanja pa terja zelo dodelan sistem distribucije. Obvladovanje distribucije za te trgovine je velika priložnost za mnoga logistična podjetja.
- **Nadaljnje globaliziranje nabavnih in dobavnih verig:** Sodobna proizvodna podjetja so prisiljena svoje poslovanje globalizirati: vhodne surovine in materiale nabavljajo na različnih lokacijah po celem svetu, prav tako svoje izdelke prodajajo po celem svetu. Poslovanje postaja vse bolj kompleksno, obseg mednarodne trgovine se večja. Vsako rast trgovine pa spremlja rast blagovnih tokov, kar predstavlja tudi rast trga logističnih storitev.
- **Večja gospodarska rast v novih članicah EU in v ostalih vzhodnoevropskih državah:** Nove članice EU, pa tudi ostale vzhodnoevropske države, beležijo višje stopnje gospodarske rasti. Zahodnoevropska podjetja selijo proizvodnjo tudi v te države (predvsem avtomobilska, farmacevtska in prehrabena industrija). Tudi logistična podjetja iz zahodne Evrope vidijo možnosti za svojo nadaljnjo rast na teh območjih.
- **Razvoj povratne logistike zaradi strožjih ekoloških predpisov:** Strožji ekološki predpisi v EU predvidevajo za določene vrste izdelkov široke potrošnje tudi obveznost proizvajalca oziroma prodajalca, da ustrezno poskrbi za razgradnjo teh izdelkov po koncu njihove življenjske dobe. V Sloveniji se to že zahteva za avtomobile, v nekaterih drugih evropskih državah pa tudi za druge izdelke (bela tehnika, računalniška oprema). Zbiranje, morda pa tudi razgradnja teh izdelkov, bi lahko bila zanimiva tržna priložnost za logistična podjetja. Nemški logistični velikan Hellmann se denimo že ukvarja z zbiranjem in razgradnjo odsluženih računalnikov.

V prihodnosti pretijo podjetju iz okolja tudi nevarnosti, ki se jim podjetje mora skušati izogniti:

- **Vstop Hrvaške v EU:** Vstop Hrvaške v EU bo – podobno kot vstop Slovenije, vendar v manjši meri – negativno vplival na poslovne rezultate podjetja. Izpadel bo precejšen delež prihodkov na področju carinskega zastopanja, ki ga bo podjetje moralo nadomestiti s prihodki na drugih področjih in/ali ustrezno prilagoditi število zaposlenih.
- **Vstop tujih logističnih koncernov v Slovenijo in v druge države bivše Jugoslavije:** Kljub temu, da je Slovenija dokaj majhen logistični trg, pa lahko vseeno pričakujemo prihod še katerega od evropskih logističnih operaterjev. Konkurenca se bo še bolj zaostрила. Tudi v drugih državah bivše Jugoslavije je mogoče pričakovati prihod pomembnejših evropskih špediterjev, kar pa je odvisno tudi od gospodarske rasti in rasti tujih naložb v teh državah.
- **Strožja regulativa EU glede cestnega prevoznštva:** Regulativa EU glede cestnega prevoznštva se vse bolj zaostrojuje, saj si EU prizadeva čimveč tovora spraviti na ekološko sprejemljivejše železnice. Pogoji, v katerih poslujejo prevozniška podjetja, se bodo še dodatno poslabšali: strožji ekološki predpisi, strožji predpisi o počitku voznikov, strožji nadzor itd.
- **Uvajanje dodatnih cestnih taks v evropskih državah:** V zadnjih letih so posamezne evropske države uvedle posebne sisteme za pobiranje cestnih taks od prometa tovornih vozil (Švica, Avstrija, s 1. 1. 2005 tudi Nemčija). Pričakovati je, da bodo tudi druge države uvedle podobne sisteme (Češka to že načrtuje). Te takse povečujejo stroške prevozniskim in špediterskim podjetjem, le-ta pa potem poizkušajo ustrezno povečati tudi prodajne cene. Dosedanje izkušnje kažejo, da slovenska podjetja le stežka pristanejo na povišanje cen prevoznikov in špediterjev, tako da so slednja te takse prisiljena kriti iz lastnih virov.
- **Naraščanje cen goriv:** Tudi naraščanje cen goriv ogroža prevozniška in špediterska podjetja, saj slednja le stežka uspejo povišati prodajne cene na ta račun. Strošek goriv predstavlja povprečno 25 % delež v strukturi prodajne cene prevozov, tako da lahko višanje cene goriv pomembno prizadene zaslužke teh podjetij. Prevoznik je prisiljen vse bolj racionalizirati poslovanje: zmanjševati »prazno« prevožene kilometre, optimalno načrtovati poti, varčno voziti itd. Naraščanje cen goriv pa po drugi strani vsaj delno kompenzirajo sodobnejši tovornjaki z manjšo porabo goriva.
- **Trend upadanja prodajnih cen v logistično transportni panogi:** Glede na vse večjo konkurenco v panogi in vse večjo pogajalsko moč kupcev je v zadnjih letih zaznati trend upadanja prodajnih cen, ki se bo verjetno nadaljeval tudi v prihodnosti. Ponudniki v panogi so torej prisiljeni čim bolj racionalizirati poslovanje.

5.5. OPREDELITEV GLAVNIH RAZVOJNIH PROBLEMOV PODJETJA

Eden od osnovnih namenov, ki jih pri celovitem ocenjevanju podjetja z razvojnega vidika zasledujemo, je ugotoviti osnovne razvojne probleme podjetja, s katerimi se je potrebno spoprijeti.

1. Se širiti samo na območju JV in srednje Evrope ali tudi na druga območja?

Intereuropa ima v svoji viziji opredeljeno, da želi ostati vodilni logistični ponudnik v jugovzhodni Evropi in postati srednje velik ponudnik v Evropi. Če želi podjetje uresničiti tako vizijo, mora še veliko vlagati v mrežo podjetij. Na območju držav bivše Jugoslavije se je podjetje že približalo navedenemu cilju, po drugi strani pa ni prisotno v Bolgariji, Romuniji, Madžarski, Slovaški, Albaniji, Grčiji in Turčiji. Če želi postati vodilni logistični ponudnik v regiji, bo vsekakor moralo lastna podjetja odpreti tudi v navedenih državah. Po drugi strani pa opazamo, da se pomembnejša evropska logistična podjetja vse bolj usmerjajo tudi na druge kontinente, saj sledijo blagovnim tokovom. Vsekakor bi podjetje moralo dobro proučiti te trende in razmisliti tudi o alternativnih scenarijih.

2. Se osredotočiti na obstoječe dejavnosti ali se preusmeriti tudi na nove dejavnosti?

Glede na vse večjo konkurenco v panogi in glede na razpoložljivost finančnih virov, ki jih podjetje ima na voljo, bi lahko bilo smiselno določena sredstva nalagati v druge dejavnosti, ki so sorodne obstoječi dejavnosti ali pa tudi ne. S tem bi podjetje postalo bolj diverzificirano. Nevarnost take strategije je v tem, da se podjetje lahko potem povsem oddalji od svoje osnovne dejavnosti (primeri Istrabenza in Save v Sloveniji). Ob tem je potrebno poudariti, da bo na področju logistične panoge vedno dovolj priložnosti (z rastjo trgovine je teh priložnosti celo vedno več), od spretnosti podjetja pa je odvisno, kako bo te priložnosti izkoristilo. Nova izziva za logistična podjetja sta recimo e-trgovina in povratna logistika.

3. Neustrezna organizacijska struktura

Obstoječa organizacijska struktura same matične družbe je neustrezna in predstavlja precejšno oviro nadaljnjemu razvoju družbe. Postaviti bo potrebno novo organizacijsko strukturo, ta proces pa bo moral teči vzporedno z vpeljavo novega informacijskega sistema. Nova organiziranost naj bo taka, da jo bo možno prenesti tudi v druge odvisne družbe, tako da bo koncern v tem pogledu poenoten. Naloga je zelo zahtevna, saj je vsako spreminjanje organizacijske strukture vedno zelo boleče in tvegano.

4. Zastarel informacijski sistem

Obstoječi informacijski sistem ni kos zahtevam logističnega trga. Kupiti ali morda izdelati je potrebno povsem nov informacijski sistem. To bo nujno zahtevalo poenotenje določenih procesov in standardizacijo posameznih postopkov. Pri načrtovanju novega informacijskega sistema je potrebno predvideti prenos sistema tudi v druge odvisne družbe. Medsebojna

informacijska povezanost in kompatibilnost bo namreč pomembna konkurenčna prednost koncerna, saj bo Intereuropa tako lahko nudila sledenje pošilk v okviru celotne skupine.

5. Upadanje zadovoljstva zaposlenih, odhajanje ključnih kadrov

Podjetje mora razviti mehanizme, s katerimi bo dolgoročno obdržalo zaposlene in jih ustrezno motiviralo. Sistematično je potrebno urediti razvoj karier posameznikov, sistem napredovanja, sistem nagrajevanja in motiviranja. Podjetje se mora zavedati, da so uspešni in zadovoljni delavci ena izmed ključnih dejavnikov uspeha v storitveni panogi.

5.6. SWOT MATRIKA IN OPREDELITEV MOŽNIH STRATEGIJ PODJETJA NA NJENI OSNOVI

Glede na ugotovljene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti posameznih podstruktur podjetja Intereuropa lahko razvijemo nekaj možnih različnih strategij (glej sliko 18), ki izhajajo iz ugotovljenih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja.

Slika 18: Strategija podjetja Intereuropa na temelju SWOT matrike

Notranji dejavniki Zunanji dejavniki	<u>Prednosti (S)</u>	<u>Slabosti (W)</u>
	- mreža lastnih podjetij v JV Evropi - zadostne skladiščne kapacitete - izkušnost kadrov - nudenje popolne palete logističnih storitev - finančna stabilnost družbe - partnerska mreža špediterjev v tujini	- slaba organiziranost - neizkoriščanje sinergij znotraj podjetja - slabo vzdušje v podjetju - možen odhod ključnih kadrov - neustrezna informacijska podpora storitvam
<u>Priložnosti (O)</u>	<u>SO strategija</u>	<u>WO strategija</u>
- rast logističnega outsourcinga v Sloveniji - večji obseg trgovanja z deželami na Daljnem vzhodu - nadaljnji razmah e-trgovine - nadaljnje globaliziranje nabavnih in dobavnih verig - večja gospodarska rast v novih članicah EU in v ostalih vzhodnoevropskih državah - razvoj povratne logistike zaradi strožjih ekoloških predpisov	- Strategija razvoja podstrukture storitve	- Strategija razvoja kadrov - Strategija razvoja tehnološke podstrukture
<u>Nevarnosti (T)</u>	<u>ST strategija</u>	<u>WT strategija</u>
- vstop Hrvaške v EU - vstop tujih logističnih koncernov v Slovenijo in v druge države bivše Jugoslavije - strožja regulativa EU glede cestnega prevoznitva - uvajanje dodatnih cestnih taks v evropskih državah - naraščanje cen goriv - trend upadanja cen v logistično transportni panogi	- Strategija razvoja tržne podstrukture - Strategija razvoja stroškovne učinkovitosti	- Strategija krčenja dejavnosti

Navedene strategije v SWOT matriki je možno pojasniti takole:

SO strategija

Strategija razvoja podstrukture storitve

Trendi v mednarodni trgovini prinašajo logističnim podjetjem nove izzive. Intereuropa, podjetje z ogromnimi izkušnjami, usposobljenim kadrom ter ustrezno logistično infrastrukturo, bi morala ponuditi ustrezne rešitve za te izzive. Podjetje se mora bolj usmeriti na področje zahtevnejših logističnih projektov in prevzeti vlogo upravitelja oskrbovalnih verig za večja slovenska podjetja (ponudba 3PL oziroma 4PL storitev). Taki projekti zahtevajo individualen in interdisciplinaren pristop ter prinašajo stranki dodano vrednost v obliki nižjih logističnih stroškov ter boljše oskrbe kupcev.

Ena izmed priložnosti za podjetje je vsekakor t. i. povratna logistika (na primer zbiranje odrabljenih avtomobilov, računalniške opreme, bele tehnike itd). Intereuropa z mrežo skladišč po Sloveniji bo vsekakor morala izkoristiti te priložnosti.

WO strategija

Strategija razvoja kadrov

Ustrezna usposobljenost ter motiviranost kadrov sta ena izmed ključnih dejavnikov uspeha v panogi. Podjetje mora z ustreznimi motivacijskimi mehanizmi (izobraževanje, oblikovanje pokojninskega stebra, razne oblike nadenarnih motivacij) zadržati ključne kadre in jih vzpodbuditi k čimbolj podjetniškemu ravnanju. Podjetje mora graditi pripadnost tudi z ustreznim sistemom razvoja karier, začevši z rekrutiranjem perspektivnih študentov na visokošolskih ustanovah.

Strategija razvoja tehnološke podstrukture

Na področju informacijske tehnologije je podjetje v precejšnjem zaostanku s primerljivimi zahodnoevropskimi logističnimi podjetji, večkrat pa zaradi zastarele informacijske tehnologije ne uspe slediti zahtevam kupcev. Nujna je vpeljava novega informacijskega sistema, ki bo poenostavil sedanje administrativne postopke, omogočal povezljivost z ostalimi udeleženci v logistični verigi ter nudil učinkovito spremljavo procesov in gibanja pošilk. Vpeljava sodobnega informacijskega sistema mora biti vsekakor ključna aktivnost v prihodnjem obdobju, sicer podjetju grozi, da bo postopoma izpadlo iz oskrbovalnih verig.

ST strategija

Strategija razvoja tržne podstrukture

Glede na vse večjo konkurenco v panogi, mora podjetje nujno okrepiti svoje trženjske aktivnosti, če želi povečati tržni delež ali pa vsaj ohraniti obstoječega. Vsekakor je potrebno okrepiti prodajo: povečati število prodajalcev na terenu, ustrezno usposobiti in motivirati prodajalce, prodajo izvajati koordinirano in sistematično, uvesti skrbništvo ključnih kupcev

itd. Obenem je potrebno okrepiti promocijske aktivnosti (predvsem, kar zadeva promocijo posameznih storitev, ki jih podjetje ponuja) in nadaljevati s širitvijo poslovne mreže.

Strategija razvoja stroškovne učinkovitosti

Glede na trend padanja cen v panogi in trend naraščanja stroškov (stroški goriva, uvedba cestnin, rast stroškov delovne sile itd.) je potrebno procese racionalizirati in optimizirati. K temu lahko veliko pripomore že nov informacijski sistem. Obenem je potrebno izkoristiti sinergije med posameznimi enotami podjetja (filialami in odvisnimi družbami), združiti sedaj razpršene blagovne tokove ter optimalno upravljati z vozili (zmanjševati količino t. i. »praznih« kilometrov) ter do določene mere centralizirati nabavo (s čimer bi izboljšali pogajalska izhodišča). Uvesti je potrebno sistematičen nadzor nad gibanjem stroškov ter vpeljati ustrezne motivacijske mehanizme, ki bodo zaposlene usmerjali k zniževanju stroškov.

WT strategija

Ena izmed možnih strategij je tudi **strategija krčenja dejavnosti**. Glede na upadanje deleža carinskih storitev je potrebno ustrezno prilagoditi organizacijsko strukturo (zmanjšati število enot), zmanjšati število zaposlenih ter odprodati presežno infrastrukturo. Glede na vsebolj težavne pogoje, v katerih posluje cestno prevoznništvo (naraščanje cen goriv, uvedba dodatnih cestnin v nekaterih evropskih državah, vsebolj omejevalna regulativa Evropske unije na tem področju, pojav bistveno cenejših prevoznikov iz vzhodnoevropskih držav), bi ta strategija med drugim narekovala odprodajo dejavnosti izvajanja cestnega transporta (lastna vozila) in najemanje prevoznih storitev (za potrebe drugih logističnih storitev) na trgu pri najugodnejših ponudnikih.

6. SKLEP

Delovanje podjetij je v današnjih razmerah odvisno predvsem od njihove sposobnosti prilagajanja na nenehne spremembe v okolju. Strateško planiranje je v kompleksnem in negotovem okolju najbolj značilna oblika dolgoročnega planiranja, ki s svojo dolgoročnostjo in pomembnostjo odločitev močno vpliva na poslovanje podjetja in njegovo uspešnost. Metoda, ki nam pomaga pri celoviti oceni konkretnega podjetja z razvojnega vidika, je med drugim SWOT analiza, s pomočjo katere iščemo odgovore o prednostih in slabostih ter priložnostih in nevarnostih podjetja.

Odkrivanje priložnosti in nevarnosti v okolju je za podjetje izjemnega pomena zato, ker predstavljajo priložnosti v okolju možnosti njegovega obstoja in delovanja. Podjetje, ki ni sposobno odkrivati in izkoriščati priložnosti ter se ogibati nevarnostim v okolju, se ne more dolgoročno uspešno razvijati ter bo prej ko slej propadlo. Diagnostično delo ugotavljanja priložnosti in nevarnosti v okolju je izrazito naravnano v bodočnost ter mora vsebovati precejšnjo mero ustvarjalnosti in podjetniške miselnosti.

Pri ocenjevanju lastnega položaja pa ni dovolj proučevati samo ključne konkurente v panogi, temveč je potrebno podrobno spoznati tudi dobavitelje, odjemalce, potencialne novince ter substitute.

V silovitem razvoju novih storitev, ki smo jim priče v zadnjih dveh desetletjih, sta močno sodelovali tudi špedicija in logistika. Potrebe po organizaciji prevozov in celoviti logistiki storitev so zdaj povsem drugačne. Tovori morajo biti pripeljani v krajšem času, prihraniti je treba pri vseh stroških in tudi pri skladiščenju ter distribuciji blaga. Hitrost, zanesljivost, točnost, varnost, kakovost in varčnost je šest glavnih zapovedi, ki so hkrati tudi merila za delovanje sodobnih družb, ki se ukvarjajo s špediterskimi in logističnimi sistemi in storitvami.

S stopnjevanjem kompleksnosti sodobnega poslovanja doma in v svetu postajajo čedalje zahtevnejši tudi logistični sistemi, ki omogočajo izvajanje poslovnih aktivnosti. Logistika je kot funkcija oziroma proces v podjetju že nekaj časa enakovredna drugim strateškim funkcijam. Večini podjetij je zdaj namreč že jasno, da je učinkovita logistika, ne le pomemben vir prihrankov, temveč tudi eno od gonil strateškega razvoja podjetja.

V prihodnje bo mednarodna konkurenčnost podjetij vse bolj odvisna od njihove sposobnosti, da hitro in pravočasno dostavijo izdelke, prilagojene željam strank, in to kjerkoli po svetu. To pa pomeni, da bodo logistične storitve tiste, ki bodo ustvarjale dodano vrednost, hkrati pa bodo pomemben dejavnik konkurenčnosti na mednarodnih trgih. S tem pridobiva dejavnost, s katero se ukvarja podjetje Intereuropa, čedalje bolj na pomenu.

V svetu se zaradi globalizacije gospodarstva in obvladovanja logističnih verig dogajajo ogromni premiki. Nastajajo veliki logistični koncerni. Tudi k nam vse hitreje prodirajo veliki špediterji (Schenker je prek Intertransa povečal svoj vpliv v Sloveniji, Deutsche Post je vstopil neposredno preko DHL-a, DFDS preko Eurošpeda 2001 ipd.). Vse to kaže, da bodo tudi veliki domači špediterji težje ohranjali sedanji tržni delež oziroma obseg dela tudi na domačih tleh.

Intereuropa na trgih, kjer ima lastno mrežo, utrjuje svoj tržni položaj s preoblikovanjem iz carinskega posrednika v sodobno logistično podjetje. Kot ostale špedicije je tudi Intereuropa občutila posledice vstopa Slovenije v Evropsko unijo. Ker je v skladu s svojo razvojno strategijo razširila dejavnost na Balkan in v nekatere druge evropske države ter začela tržiti številne logistične produkte, so bile negativne posledice vsekakor manjše. Nikakor pa ne gre zanemariti vpliva, ki ga imajo odpuščanje zaposlenih in varčevalni ukrepi na zadovoljstvo zaposlenih.

Če strnemo prednosti Intereurope, so to: logistična infrastruktura, razvejana lastna mreža, velik kadrovskega potencial, stabilni viri financiranja in kakovost storitev. Poleg tega ima podjetje poznano blagovno znamko in dober ugled. Med ovire pa velja šteti organizacijsko kulturo, ki se spreminja počasi. Z večjo prilagodljivostjo in naravnostjo h kupcu bo podjetje pridobilo še en, zelo velik plus.

Veliki im močni, uspešni torej, so radi tudi samozadostni, Toda tisti, ki je zares velik in bo tak tudi ostal, zna biti tudi majhen in prilagodljiv. Kajti gospodarstvo je po svoji ureditvi kraljestvo in v njem vladajo kupci. In ker je stopnja neposredne interakcije med kupcem in zaposlenim v storitveni dejavnosti zelo visoka, se moramo zavedati, da je v storitvenem podjetju človeški element (zaposleni) zelo pomemben. Ravnanje zaposlenih vpliva na percepcijo storitve pri kupcu in stopnjo njegovega zadovoljstva. Zaključimo lahko, da bo podjetje samo z zadovoljnimi zaposlenimi povečalo zadovoljstvo kupcev. Znanje zaposlenih igra ključno vlogo. Druga značilnost, ki vpliva na zadovoljstvo kupca in percepcijo kakovosti storitve, je hiter odzivni čas. Ta pa je v veliki meri odvisen od dobre informacijske podprtosti, ki je danes bistvenega pomena za sodobna logistična podjetja.

Ključne razvojne probleme, ki zadevajo podjetje, lahko razdelimo v dve skupini. V prvo sodijo problemi, ki terjajo dokaj hitro ukrepanje: upadanje zadovoljstva zaposlenih in odhod kadrov, neustrezen informacijski sistem, neustrezna organizacijska struktura. V drugo pa sodijo izzivi, s katerimi se bo podjetje moralo soočiti na dolgi rok: na katera geografska področja se širiti, s katerimi novimi dejavnostmi se ukvarjati.

K reševanju problemov iz prve skupine mora podjetje nemudoma pristopiti. Pravzaprav bi se teh problemov moralo lotiti že prej (pred vstopom Slovenije v Evropsko unijo), saj so se zaradi odlaganja reševanje teh problemov le-ti nakopičili in postali pereči. Predvsem prenove informacijskega sistema in prenove organizacijske strukture bi se podjetje moralo lotiti najkasneje v začetku tega desetletja. S tem bi po eni strani bistveno bolj pripravljeno pričakalo vstop Slovenije v Evropsko unijo, po drugi pa bi si s tem pridobilo bistveno prednost pred konkurenco. Sedaj bo moralo podjetje – v kolikor želi držati korak z vse močnejšo konkurenco – določene spremembe, tudi radikalne, uveljaviti zelo hitro, kar bo zagotovo negativno vplivalo na zadovoljstvo zaposlenih.

V drugo skupino so uvrščeni razvojni problemi, bolje rečeno dileme, ki jih bo podjetje moralo razrešiti na dolgi rok. Na katere trge se širiti, na katera področja se usmeriti so zagotovo strateška vprašanja, ki jih je potrebno temeljito proučiti in nanje poiskati ustrezne odgovore. V preteklosti je podjetje pri takih odločitvah praviloma skoraj vedno ustrezno ravnalo. Širjenje in investiranje v mrežo podjetij v državah bivše Jugoslavije se je pokazalo za odlično potezo, ki se obrestuje in se bo zagotovo obrestovala tudi v prihodnosti. Tudi pri finančnih naložbah je podjetje v preteklosti povleklo nekaj zelo donosnih potez. Ugotovitve naše strateške analize so lahko dobra osnova za odločitve, ki bodo podjetje usmerile v prihodnosti na donosna področja.

Kljub nevarnostim, ki se kažejo na obzorju, ima Intereuropa vse možnosti nadaljevati z uspešnim poslovanjem, če le ne bodo pozabili na kadre, grajenje pripadnosti podjetju, vlaganje v sodobno informacijsko podporo ter iskanje sinergijskih učinkov znotraj koncerna.

7. LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. Abell Derek F.: Management z dvojnimi strategijami. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 274 str.
2. Banič Ivo D.: Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1999. 96 str.
3. Bešter Miha: »Outsourcing« logistične dejavnosti: nujnost, izziv ali boleča izkušnja? 3. GV-konferenca Poslovna logistika. Ljubljana: GV izobraževanje, 2004, str. 67–77
4. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
5. Coia Anthony: Logisticians without borders. Logistics Management (2002); Highland Ranch: Jun 2002; vol. 41, izdaja 6, str. 41–43
6. Bulc Violeta, Plazar Marko, Košir Robi: Odziv logističnega podjetja na izzive trga BTC LC. 3. GV-konferenca Poslovna logistika. Ljubljana: GV izobraževanje, 2004, str. 79–80
7. Chung Hanna: EU expansion to bring more Eastern European. Logistics Management (2002); Highland Ranch, Sept. 2004; 43, 9; str. 22
8. Collins G.C. Eliza, Devanna Mary Anne: Temelji MBA. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 392 str.
9. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Žnidaršič Jana: Sodobni management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 328 str.
10. Dubrovski Drago: Strateške poslovne in kapitalske povezave. Koper: Fakulteta za management, 2004. 255 str.
11. Duh Mojca, Kajzer Štefan: Razvojni modeli podjetja in managementa. Maribor: MER Evrocenter, 2002. 223 str.
12. Gordon, Benjamin: Seven Mega-Trends Shaping Modern Logistics. World trade, November 2004, Vol. 17, issue 11, str. 42–44
13. Hunger J. David, Wheelen Thomas L.: Strategic Management. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1996. 441 str.
14. Intereuropa d.d. med uspešnimi izvozniki. Sporočilo za javnost, 8. 4. 2004 [URL:<http://www.intereuropa.hal.si/slo/novica.asp?id=142&leto=2004>], 25. 11. 2004
15. Invernizzi Giorgio: Strategia e politica aziendale: testi. Milano: McGraw-Hill, 2004. 257 str.
16. Jakomin Livij, Zelenika Ratko, Medeot Marino: Tehnologija prometa in transportni sistemi. Portorož: Fakulteta za pomorstvo in promet, 2002. 376 str.
17. Jelenc Milan: Globalizacija v logistiki. Koper: Interglas – interno glasilo Intereurope, 2001, št. 1, str. 15
18. Keranović Suvad: Uvajanje funkcije kontrolinga v koncernu Intereuropa s poudarkom na spremljanju doseganja ciljev. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije. Analiziranje kot eno od informacijskih orodij ukrepanja (poslovodnih) ravnateljev, 2003, str. 107–122.

19. Klopčič Sonja, Gregor Macedoni: Optimizacija logističnih procesov kot orodje za doseganje strateških ciljev podjetja. 3. GV-konferenca Poslovna logistika. Ljubljana: GV izobraževanje, 2004, str. 57–66.
20. Koncern Intereuropa dobro pripravljen na EU, Sporočilo za javnost, 23. 3. 2004. [URL: <http://www.intereuropa.hal.si/slo/novica.asp?id=140&leto=2004>], 25. 11. 2004
21. Kotler Philip: Marketing management – trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
22. Koželj Uroš: Pregled trga logističnih podjetij in vpliv prihoda tujih operaterjev na slovenski trg. 3. GV-konferenca Poslovna logistika. Ljubljana: GV izobraževanje, 2004, str. 29–39.
23. Kummer Sebastian: Der Trend haelt an – auch in Oesterreich. Wien: Verkehr, št. 12 A(2004), 19. marec 2004, stran 3.
24. Lahovnik Matej: Ocenjevanje strategije priključitve podjetja in njena uspešnost. Ljubljana: Slovenska ekonomska revija, letnik 49, št. 5, oktober 1998, str. 503–520
25. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.
26. Logožar Klavdij: Poslovna logistika. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2004. 267 str.
27. Logožar Klavdij, Vrečko Igor: Optimizacija logističnih procesov kot orodje za doseganje strateških ciljev podjetja. 3. GV-konferenca Poslovna logistika. Ljubljana: GV izobraževanje, 2004, str. 49–56.
28. Morden Tony: Introduction to Business Strategy. London: McGraw-Hill, 1999. 636 str.
29. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
30. Ogorelc Anton: Mednarodni transport in logistika. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2004. 456 str.
31. Pavlin Barbara, Logistične niti v lastnih rokah, Logistika & Transport, št. 3 (2004), 29.3.2004, str. 13–14.
32. Pavlin Cveto: Slovenska logistika primerljiva z evropsko, Logistika & Transport, št. 5(2004) 31.5.2004, stran 10–11
33. Piercy Nigel: Market-Led Strategic Change. London: Thorsons, 1991. 416 str.
34. Planinc Damjan: Napovedujejo 12-odstotno rast logističnega trga, Logistika & Transport, št. 5 (2004), 31.5.2004, str. 16.
35. Porter Michael: Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press, 1998. 557 str.
36. Prašnikar Janez, Debeljak Žiga: Ekonomski modeli za poslovno odločanje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 435 str.
37. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
38. Pučko Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 289 str.
39. Pučko Danijel: Strateški management (poslovni prigodki). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 216 str.
40. Radonjič Dušan: Strateški marketing, management izdelkov in management tržnih poti. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1997. str. 162.

41. Rao Vithala R., Steckel Joel H.: Analysis for Strategic Marketing. Reading, Massachusetts: Addison Wesley Longman, 1998. 514 str.
42. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
43. Rozman Rudi: Opredelitev analize kot metode spoznavanja. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije. Analiziranje kot podlaga za odločitve v novem gospodarskem sistemu (zbornik referatov). 1995, str. 39–50.
44. Rozman Rudi: Sedanje organizacijske strukture podjetij. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije. Pomen analiziranja za kakovost odločitev (poslovnih) in drugih ravnateljev in strokovnjakov (zbornik referatov), 2000, str. 152–165
45. Seifert Wilf: 3PL-Studie: Bedenklicher Zustand, Verkehr, št. 16 (2004), 16.4.2004, str. 4
46. Stahl Michael J., Grigsby David W.: Strategic Management for Decision Making. Boston: PWS-KENT Publishing Company, 1992. 999 str.
47. Svetličič Marjan: Izzivi globalizacije in regionalizacije svetovnega gospodarstva. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor in Društvo ekonomistov Maribor. Naše gospodarstvo, 42, 1996, str. 246–258
48. Tavčar Mitja I.: Strateški management. Koper: Visoka šola za management, 2002. 498 str.
49. The changing face of European logistics, Logistics management (2002); November 2003; 42, 11; ABI/INFORM Global, str. E69 – E73
50. Toman Vojko: Razmerje med poslanstvom in vizijo – primer podjetja Salonit, Anhovo, d.d.. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije. Analiziranje kot eno od informacijskih orodij ukrepanja (poslovnih) ravnateljev, 2003, str. 151–176).
51. Završnik Bruno: Metodološki vidiki določanja konkurenčnih prednosti izdelka s poudarkom na SWOT analizi. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1995. 307 str.
52. Wheelen Thomas L., Hunger J. David: Strategic Management and Business Policy. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1995. 1217 str.

VIRI

1. Finančni podatki za dejavnost I 63.400 Dejavnost drugih prometnih agencij in I 60.240 Cestni tovorni promet. GV IN [URL: <http://www1.gvin.com/FinancniPodatki>], 12.10.2004
2. Frazelle H. Edward: Trends in Transportation. The Logistics Institute at Georgia Tech. [URL: http://www.tli.gatech.edu/news/GT_Frazelle.pdf], 15. 10. 2004
3. Gospodarski vestnik, Lestvice [URL: <http://www.gvrevija.com/lestvice>], 25. 11. 2004
4. Interglas, Informativni bilten za delničarje družbe Intereuropa d.d.. Koper: Intereuropa, Globalni logistični servis, d.d., junij 2004, 12 str.
5. Interglas – interno glasilo Intereurope. Koper: Intereuropa, leto 5, št. 19, februar 2000, str. 24
6. Interglas – interno glasilo Intereurope, junij 2004, št. 11, 24 str.

7. Langley C. John Jr.: Trends In The Supply Chain / Logistics Marketplace. Georgia Institute of Technology. [www.redpraire.com, datoteka RedPraire-transport-mgmt-excellence.pdf], 15. 10. 2004
8. Lippstreu Klaus: Schenker & Co AG, Austria & South East Europe. Gradivo s konference Port management and Logistics, Portorož: 25. 10. 2004–27. 10. 2004 [URL: <http://www.luka-kp.si/custom/PML.asp?lang=en>]
9. Letno poročilo 2001. Koper: Intereuropa, Globalni logistični servis, d.d., 2002, 81 str.
10. Letno poročilo 2002. Koper: Intereuropa, Globalni logistični servis, d.d., 2003, 112 str.
11. Letno poročilo 2003. Koper: Intereuropa, Globalni logistični servis, d.d., 2004, 120 str.
12. Nerevidirano poročilo o poslovanju koncerna Intereuropa v obdobju januar–junij 2004. Koper, avgust 2004, 17 str. [URL: http://www.intereuropa.hal.si/slo/investitorji_4.asp], 29. 11. 2004
13. Poročilo o kakovosti poslovanja družbe Intereuropa d.d. v obdobju I.–IX. 2003. Koper, november 2004, 13 str.
14. Poročilo o kakovosti poslovanja v koncernu Intereuropa za obdobje I.–XII. 2003. Koper, februar 2004, 19 str.
15. Poročilo področja za kadrovsko socialne in splošne zadeve za obdobje I.–IX. 2004, Koper, 30. 9. 2004
16. Poslovanje koncerna Intereuropa v obdobju januar–september 2004. Koper, 11. 11. 2004, 13 str. [URL: http://www.intereuropa.hal.si/slo/investitorji_6.asp], 29. 11. 2004
17. Poslovnik družbe Intereuropa d.d., št. izdaje 6, 2004
18. Poslovno poročilo za leto 1993 in 1994. Koper: Intereuropa, mednarodna špedicija, transport in pomorska agencija, oktober 1995, 19 str.
19. Pregled statistike vrednostnega papirja IEKG v določenem obdobju. [URL: <http://www.ljse.si/StrSlo/Izdajate/SezIzdaj/paper.asp?id=IEKG>], 26. 11. 2004
20. Razvojni načrt koncerna Intereuropa do leta 2006. [URL: http://www.intereuropa.hal.si/slo/investitorji_6.asp], 18. 10. 2004