

Univerza na Primorskem  
Fakulteta za management Koper

**Odgovori na vprašanja, zastavljena na konferenci  
o oblikovanju Slovenskega logističnega holdinga  
(ekonomski del)**

Naročnik: Ministrstvo za promet Republike Slovenije

Izvajalci:

dr. Primož Dolenc

dr. Klemen Kavčič

mag. Igor Stubelj

dr. Janez Šušteršič (koordinator)

Koper, januar 2011

## UVODNA POJASNILA IN KLJUČNA VPRAŠANJA

**Namen in omejitve poročila.** Namen poročila je ponuditi ekonomsko utemeljene odgovore na vprašanja, ki so bila postavljena na prvi javni strokovni konferenci o predlogu za oblikovanje Slovenskega logističnega holdinga. Poročilo torej ni celovita ekonomsko poslovna analiza predloga za oblikovanje SLH.

Pri delu smo se oprli na različne že obstoječe analize. Med njimi so prevladovala delovna gradiva, ki so nastala v povezavi s pobudo za oblikovanje Slovenskega logističnega holdinga (SLH), poslovna poročila podjetij, vladna gradiva ter mednarodne študije in strokovni članki, ki se nanašajo na razvoj logistične panoge in njene regulacije v EU in svetu, čeprav se seveda ne ukvarjajo neposredno z vprašanjem razvoja te dejavnosti v Sloveniji. Opravili smo tudi razgovor s predstavniki ministrstva za promet in s predlagateljem zamisli o oblikovanju SLH.

Nekatera postavljena vprašanja implicirajo politično oziroma strateško odločitev vlade, ki je v tem trenutku še ni, saj želi vlada pred odločitvijo (SLH da ali ne) opraviti dovolj široko strokovno in javno razpravo. Zaradi vseh navedenih razlogov odgovori pogosto ostajajo na dokaj splošni ravni in ne bodo zadovoljili vseh, ki že danes pričakujejo konkretne odgovore.

**Ključna vprašanja.** V razpravi o predlaganem oblikovanju SLH je bilo izrečenih veliko bolj in manj tehtnih ugovorov. Po našem mnenju je nemogoče vnaprej izdelati natančno računico pričakovanih koristi in stroškov; tudi če bi pripravili načrtov in preučevanju različnih opcij namenili še veliko časa, bi ne mogli dati enoznačnega oziroma zanesljivega odgovora. Razvoj gospodarstva je v veliki meri nepredvidljiv, poslovni izid pa vsaj toliko kot od zunanjih dejavnikov odvisen tudi od sposobnosti podjetij, zlasti njihovega managementa in lastnikov, za hitro in uspešno prilagajanje nepredvidenim dogodkom.

Na drugi strani lahko rečemo, da obstaja veliko dobrih ekonomskih argumentov za oblikovanje SLH. Te vidimo predvsem v pričakovanih prihrankih obsega, možnostih racionalizacije poslovanja, sinergičnih učinkih, predvsem pa v priložnosti za širitev trga in povečevanje dodane vrednosti z oblikovanjem bolj celovite logistične storitve.

Po našem mnenju bi morali nadaljevanje razprave o predlogu oblikovanja SLH osredotočiti na majhno število kritičnih vprašanj, jih v nekaj mesecih na kar najboljši način preučiti, nato pa še spomladi sprejeti končno in zavezujočo odločitev vlade. Premišljevanje, preučevanje in preudarjanje namreč ni zastoj; čas, ki ga namenimo za tehtanje različnih opcij, je z vidika konkretnega ukrepanja za prestrukturiranje in sanacijo poslovanja vseh treh podjetij izgubljen. Ta strošek se meri tako v smislu negativnega poslovnega izida kot v smislu povečevanja zaostanka za konkurenco.

Ključna kritična vprašanja, na katera bi se morala osredotočiti nadaljnja razprava do končne odločitve vlade, so po našem mnenju naslednja:

- **Vprašanje konkurence.** Oblikovanje SLH bo pomenilo nastanek močnega igralca na trgu, ki bo imel tudi potencial za omejevanje konkurence drugih ponudnikov. Pri tem je ključno vprašanje enakega dostopa do tako imenovanih "ključnih zmogljivosti" ("essential facilities"), zlasti pristaniške in železniške infrastrukture. Za to je nujna učinkovita regulacija s strani neodvisnega državnega organa. Regulacija bi bila zaradi bolj transparentnih razmerij lažja, če bi se podjetja za upravljanje infrastrukture in pristaniške uprave formalno izločila iz Slovenskih železnic oziroma Luke Koper.

Nekateri avtorji (OECD/ITF 2010) takšno formalno ločitev razumejo celo kot edino možnost za zagotavljanje konkurence. Takšna rešitev v predlogu SLH zaenkrat ni predvidena.

- **Vprašanje izvedljivosti.** Četudi so pričakovane organizacijske sinergije in tržne prednosti SLH prepričljive, pa to še ne pomeni, da bodo nastale same od sebe ali da so sploh zagotovljene. Nasprotno, analize povezovanj in prevzemov podjetij kažejo, da ti pogosto ne dajo pričakovanih rezultatov. Razlogi segajo vse od premajhne predanosti managementa ciljem združevanja prek slabih poslovnih odločitev do konflikta različnih organizacijskih kultur. Če ni mogoče zagotoviti predanosti vseh uprav in vsaj tihe podpore notranje in zunanje javnosti projektu SLH, je bolje, da se država projekta ne loti. V nenaklonjenem okolju bi bil projekt izvajan s premajhnim angažmajem ključnih oseb, vsak še tako običajen spodrsrljaj pa bi bil razumljen kot dokaz, da so imeli kritiki in skeptiki ves čas prav. To lahko hitro načne tudi načelno politično podporo projektu.
- **Vprašanje čistih računov.** Posamezna podjetja bodo v proces oblikovanja SLH vstopila z zelo različnimi ekonomskimi izhodišči ter z zelo različno samopodobo in javnim ugledom. Zato bo tako med njimi kot v javnosti prisotno nezaupanje, da je projekt predlagan tudi zaradi lažjega notranjega subvencioniranja nerentabilnih dejavnosti. Projekt mora od vsega začetka predvideti takšno organizacijsko in upravljavsko strukturo ter notranja pravila, ki bodo ne le zmanjšala te dvome, marveč tudi dejansko preprečila, da bi do tega prišlo.

Naše mnenje je, da je na vsa ta kritična vprašanja možno poiskati odgovore, ki bi bili v prid oblikovanju SLH, vendar pa to v obstoječem predlogu še ni bilo dovolj prepričljivo narejeno. Zato je potrebno z delom na predlogu nadaljevati v smeri, ki bi zmanjšala teže navedenih treh kritičnih pomislekov. Odgovori nanje morajo biti takšni, da bodo prepričali ključne akterje, to je tiste, od katerih angažmaja bo najbolj odvisen uspeh projekta, to pa so predvsem uprave, nadzorni sveti in lastniki vseh treh podjetij. Glede na veliko lastniško vlogo države bi seveda k prepričljivosti predloga prispevala tudi jasna podpora vlade.

V nadaljevanju podajamo odgovore na vprašanja, ki so bila zastavljena na prvem javnem posvetu o projektu SLH. Vprašanja, ki nam jih je posredoval naročnik (Ministrstvo za promet), smo zaradi preglednosti uredili v smiselne vsebinske sklope. Še enkrat opozarjamo, da so odgovori podani ob številnih omejitvah ter da vsa vprašanja tudi niso enako pomembna.

## **I. STRATEŠKA VPRAŠANJA, VEZANA NA POLITIČNE ODLOČITVE**

### 1. Potrebno se je vprašati, kaj je vizija? (M. Tajnikar, pod razno)

Veljavni strateški dokumenti države ne govorijo neposredno o lastništvu podjetij ali o ustanavljanju logističnega holdinga. So pa soglasni v oceni, da je logistična dejavnost ena od tistih, na katerih bi lahko slonel gospodarski razvoj Slovenije.

Veljavna Strategija razvoja Slovenije (2005) v okviru svoje prve prioritete (spodbujanje podjetniškega razvoja in gospodarska rast) govori tudi o tako imenovanih "nosilnih gospodarskih področjih". Šlo naj bi za področja, ki so močno povezana z ostalimi domačimi gospodarskimi panogami in ima njihov razvoj zato lahko spodbuden učinek tudi na druge domače dejavnosti in zaposlenost. Med takšnimi področji je naštet tudi logistika. Strategija tudi pravi, da naj bi na teh področjih spodbujali podjetniško povezovanje, vendar se ne opredeljuje glede oblike tega povezovanja (poslovno ali tudi lastniško povezovanje).

Veljavna Resolucija o nacionalnih razvojnih prioritetah za obdobje 2007-2023 (2006) v okviru projekta "Trajnostna mobilnost" predvideva tudi ustvarjanje razmer za kakovostno izvajanje logističnih storitev; med ukrepi so predvideni tudi logistični centri, pretovorni terminali in intermodalna stičišča. Spodbujalo naj bi se oblikovanje celovitih logističnih storitev, vendar tudi konkurenca.

V istem času sprejeti Državni razvojni program za obdobje 2007-2013 (2006) med konkretnimi projekti na področju logistike predvideva dograditev operativnih obal v pristanišču Koper. Enako (v dolžini 1800 m) predvideva tudi Operativni program razvoja okoljske in prometne infrastrukture za obdobje 2007-2013 (2008), ki je programska podlaga za črpanje sredstev evropskih skladov. Program predvideva tudi izgradnjo nove železnice na relaciji Divača-Koper. Poudarjen je tudi pomen interoperabilnosti in uvajanja inteligentnih transportnih sistemov.

Sedanja vlada je logistično dejavnost še bolj jasno izpostavila kot eno od možnih nosilk gospodarskega razvoja. Tako že koalicijska pogodba (2008) postavi cilj, da naj Slovenija zaradi svoje izjemne lege na stičišču V. in X. evropskega transportnega koridorja postane logistična platforma za jugovzhodno Evropo. K temu naj bi prispevali tudi s temeljito prenovno železnic, železniške infrastrukture in z izgradnjo tretjega pristaniškega terminala. Modernizacija železniške infrastrukture je uvrščena tudi v investicijski del Slovenske izhodne strategije 2010-2013 (2010) in v Nacionalni reformni program (2010).

Ugotovimo torej lahko, da je logistična dejavnost dokaj visoko na seznamu tistih, ki jih vlade vidijo kot možne nosilke gospodarskega razvoja oziroma kot konkurenčno prednost Slovenije. Načrtuje se posodabljanje obstoječe in izgradnja nove železniške in pristaniške infrastrukture, obstaja tudi zavedanje potrebe po posodabljanju in informatizaciji storitev. Natančnejših izvedbenih opredelitev (npr. glede združevanja podjetij, načina uvajanja novih storitev, lastništva države ipd.) pa v pregledanih dokumentih ne najdemo.

Seveda pa je potrebno govoriti tudi o viziji na ravni podjetja – se pravi, ne gre le za vizijo razvoja države in mesta določene gospodarske panoge v njej, ampak še toliko bolj za vizijo podjetij, ki naj bi se povezala v holding. To seveda ni neposredno stvar državne politike, je pa tudi stvar lastnikov in uprav. Vendar pa o dobri viziji lahko govorimo šele takrat, ko jo internalizira/ usvoji večina sodelavcev v podjetju. Dobri viziji sodelavci prostovoljno sledijo in jim pomeni osnovno usmeritev pri delovanju. Dobra vizija obsega in usklajuje interese večine za podjetje pomembnih udeležencev.

Prežemajoči sestavini vizije sta (Collins in Porras 1996 v Tavčar 2006, 115–116):

- temeljna zamisel (angl. core ideology) obsega ključne vrednote (angl. core values), ki prevladujejo v podjetju, in temeljni namen (angl. core purpose) – razlog za obstanek podjetja;
- videnje prihodnosti (angl. envisioned future) naj v prepričljivi obliki vsebuje vizionarski smoter ali maloštevilne smotre (angl. goals) podjetja za daljše obdobje.

Vizija smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev podjetja. Dobra vizija zraste izmed pomembnih udeležencev, ki verjamejo vanjo in se zanjo zavzemajo. Vprašanje vizije je zato eno ključnih vprašanj, na katerega naj bi odgovorili vsi pomembni udeleženci SLH.

## 2. Kakšno pozicijo želi zavzeti država? (Johannes Ludewig)

Ministrstvo za promet je z ustanovitvijo usmerjevalnega odbora in s podpisom pogodbe s svetovalcem AT Kearney začelo s sanacijo SŽ d.o.o.. Za Luko Koper d.d. nadzorni svet ni predlagal sanacijskih aktivnosti lastnika, aktivnosti zato potekajo na relaciji uprava-nadzorni svet. V Intereuropi d.d. država ni neposredni prevladujoči lastnik in se zaradi tega ne ukvarja s sanacijo tega podjetja.

Glede predloga oblikovanja Slovenskega logističnega holdinga država doslej še ni dokončno opredelila svoje pozicije. Zamisel o oblikovanju SLH vlada očitno sprejema kot predlog, ki si zasluži resno obravnavo in ki ima nekaj očitnih prednosti v primerjavi z obstoječim stanjem. Hkrati pa je tudi jasno, da se do predloga še ni dokončno opredelila. Razlog za to je, da je bilo v javni razpravi s strani treh podjetij in strokovne javnosti izpostavljenih tudi veliko potencialnih nevarnosti ali nedorečenosti takšnega projekta. V tem času zato ne moremo reči, da je vlada že zavzela jasno pozicijo. Vsekakor bo v roku nekaj mesecev odločitev treba sprejeti in skladno z njo tudi začeti izvajati operativne ukrepe, bodisi za začetek oblikovanja SLH bodisi za sanacijo in razvoj vsakega od treh podjetij posebej.

## 3. Ali je predlog za ustanovitev SLH dejansko pripravljen za to, da pomaga slovenskemu logističnemu sektorju ali gre za reševanje Slovenskih železnic? (neimenovana gospa)

Predlog, kot ga je predstavil g. Mehdorn, izrecno govori o tem, da naj ne bi prihajalo do navzkrižnega financiranja med podjetji, ki bodo sestavljala SLH, se pravi med Luko ali Intereuropo na eni in Slovenskimi železnicami na drugi strani. Toda ker se bodo takšna pričakovanja zagotovo pojavila, zgolj načelna opredelitev ne zadošča. Na to opozarjajo tudi analize nekaterih drugih držav (Turčija, Južnoafriška republika; OECD/ITF 2010), kjer so podobne povezave dejansko postale orodje za subvencionirane neučinkovitega poslovanja železnic in ohranjanje previsokega obsega zaposlitve, namesto da bi delovale kot vzvod prestrukturiranja.

Tudi sami se strinjamo, da SLH ne bi smel biti namenjen pokrivanju obstoječih izgub Slovenskih železnic. Da bi se to preprečilo, je poleg načelnih opredelitev potrebna jasna računovodska ločitev poslovanja ter domišljen sistem medsebojnega obračunavanja storitev oziroma transfernih cen. Potrebna je tudi uravnotežena sestava uprave in nadzornega sveta SLH, tako da bi se preprečilo sprejemanje odločitev, ki bi pomenile prelivanje sredstev med deli holdinga (od bolj k manj poslovno uspešnim).

#### 4. Zakaj Slovenija ne vzpodbuja železniške povezave od pristanišča v Reki preko Ilirske Bistrice in Ljubljane proti vzhodu, saj so tu velike konkurenčne prednosti oz. zakaj dopušča, da se tokovi odvijajo preko Zagreba in nato proti Zidanemu Mostu? (J. Kacin)

Dejanski razlogi za takšno strateško odločitev nam niso poznani, lahko pa izpostavimo vsaj nekaj razlogov, zaradi katerih je po našem mnenju upravičena. Prvič, razvijanje železniške povezave od Reke preko Ljubljane bi lahko bilo zanimivo samo za del tovora, ki pride v pristanišče Reka (pač glede na njegovo končno destinacijo; če je ta na vzhodu izven EU, je ovinek prek Slovenije, ki vključuje tudi opravljanje formalnosti ob vstopu in izstopu iz EU, verjetno ekonomsko neupravičen). Drugič, razvijanje takšne povezave bi lahko koristilo slovenskemu železniškemu in logističnemu sektorju, ne pa tudi razvoju domačega pristanišča v Kopru. Z vidika Luke Koper bi to pomenilo celo podporo razvoju konkurenčnega pristanišča, razen če bi vzporedno prišlo tudi do tesnejše horizontalne povezave med obema pristaniščema. Tretjič, glede na stanje obstoječe infrastrukture bi bila potrebna investicija verjetno podobno visoka kot za razvoj povezave Koper-Ljubljana. Četrto, ker povezava Koper-Ljubljana leži na V. evropskem transportnem koridorju, jo je možno delno financirati z evropskimi sredstvi. Vsi ti razlogi govorijo, da je ob omejenih sredstvih ta racionalneje nameniti v povezavo Koper-Divača in ne v povezavo Reka-Ilirska Bistrica.

## **II. STRATEŠKA VPRAŠANJA LOGISTIKE IN IZVEDBE PROJEKTA**

#### 5. Kaj so glavni izzivi, s katerimi se soočamo? (dr. Omera Kahn)

Med glavnimi cilji ekonomske politike vsake države in EU je gospodarska rast. Da bi lahko to dosegli, se morajo gospodarstva in podjetja vključevati v mednarodne blagovne tokove. Vključevanje v mednarodne blagovne tokove pa med drugim omogočajo ustrezne transportne poti in logistika. Velika rast tovarnega prometa, ki je povezana z ekonomskimi odločitvami poslovnih subjektov, prispeva h gospodarski rasti in zaposlenosti, vendar povzroča tudi zastoje v prometu, nesreče, hrup, onesnaženje in odvisnost od uvoženih fosilnih goriv. Infrastruktura je omejena in vsaka motnja v sistemu ima negativen vpliv na ekonomijo EU. Brez ustreznih meril se bo stanje le slabšalo in spodjedalo konkurenčnost Evrope in negativno vplivalo na okolje, v katerem živimo (Komisija evropskih skupnosti 2006).

Cilj transportne politike EU je zagotoviti usklajen razvoj transporta in gospodarstva ob upoštevanju varovanja okolja, prometne varnosti, porabe energije ter zmanjšanja transportnih in logističnih stroškov. V skladu s ciljem transportne politike EU je potrebno poiskati rešitve, ki bodo ustvarile pogoje za reševanje neravnovesja med vrstami transporta. Potrebno bo večji delež blagovnih tokov preusmeriti iz cestnega transporta na železniški transport. Glede na današnji pretovor Luke Koper, načrte za prihodnost (tretji pomol) in našega geografskega položaja (tranzitni tovarni promet) nimamo ustreznih rešenih transportnih poti. Imamo slabo železniško infrastrukturo in slab transportni management. Zamujamo z izvedbo infrastrukture, ki bi dosegala primerne transportne standarde. Velik del transporta se odvija po cestah, kar obremenjuje cestno infrastrukturo, zaradi česar že obnavljamo pred kratkim zgrajene odseke avtocest. Obsežen tovarni promet nam prekomerno obremenjuje cestno omrežje. Investicije v prometno infrastrukturo v zadnjem obdobju niso bile uravnotežene, saj se je veliko več investiralo v cestno infrastrukturo, kar ni v skladu s cilji evropske prometne politike.

Naloga države je, da nudi osnovne predpogoje, ki vodijo k logističnim inovacijam, vodenje same logistike pa prepušča podjetjem. V tej luči morajo imeti pristojni organi jasno vlogo pri ustvarjanju ustreznih pogojev in morajo logistiko ohranjati na političnem dnevnem redu.

Dejstvo pa je, da je razvijanje logistike tovornega prometa prvenstveno poslovna dejavnost in naloga industrije. Obstaja več teženj in smeri razvoja, ki gredo celo v nasprotni smeri. V nekaterih evropskih in regionalnih distribucijskih centrih se odvija centralizacija organizacije logistike, drugje pa se zaradi preobremenjenosti evropskih cest pojavlja decentralizacija, ki strankam omogoča hiter odziv s pomočjo lokalnih ali začasnih skladišč. Opazna je tudi težnja po zunanjem izvajanju logističnih dejavnosti, pri katerih vkrcevalci koristijo večnamenske logistične storitve zunanjih izvajalcev (kot so npr. tretji ponudniki logističnih storitev). V zadnjem obdobju temelji sodelovanje med vkrcevalci in ponudniki storitev na dolgoročnem sodelovanju in temelji na vključevanju v organizacijske strukture in informatiko. Nova spoznanja pri optimizaciji dobavnih verig podjetij v EU kažejo na dejstvo, da obstajajo konkurenčne alternative cestnega tovornega prevoza. Tako na primer večji prevozniki nudijo obsežne logistične storitve, ki vključujejo več vrst prevoza, saj jim prinašajo konkurenčne in stroškovne prednosti (Komisija evropskih skupnosti 2006).

Glede ožjega vprašanja razvoja pristaniške infrastrukture je ključni izziv prehod iz dosedanje prostorsko in okoljsko, pa tudi ekonomsko izrazito ekstenzivne vizije razvoja pristanišča na intenzivno oz. specializirano gradnjo in prestrukturiranje. Strokovne analize (Šušteršič, Novak, Hrabar 2009) so pokazale, da obstoječi razvojni dokumenti (predlog Državnega prostorskega načrta iz leta 2009) na ta izziv ne odgovarjajo na najboljši možni način. Splošni vtis je, da so nove površine potrebne predvsem zaradi povečanja kapacitete pristanišča, ne pa zaradi boljše izrabe prostora oziroma njegove manj ekstenzivne rabe. Z ekonomskega vidika so tudi premalo upošteevane pričakovane spremembe v strukturi pretovora, predvsem pa alternativni pristopi, ki bi gradnjo infrastrukture tesneje povezali z gospodarskim in trajnostnim razvojem obalnega področja.

V povezavi s predlogom SLH lahko opredelimo naslednje ključne izzive:

- sanacija poslovanja železniškega prometa, modernizacija in povečanje kapacitete železniške infrastrukture,
- regionalna konkurenčnost podjetij na področju logistike pomorskega in kopenskega prometa (ne samo podjetij v SLH),
- vzpostavitev logističnih verig,
- izkoriščanje potenciala V. in X. prometnega koridorja,
- optimizacija uporabe sredstev in infrastrukture ob upoštevanju varstva okolja, zanesljivosti oskrbe (koristi proti prednostim različnih logističnih rešitev) in omogočanje nemotenih blagovnih tokov ob pričakovanem povečanju prometa v prihodnosti,
- vzpostavitev modernega sistema potniškega železniškega prometa, ki bo ustrezal evropskim standardom,
- zagotovitev dolgoročne perspektive Intereurope, Luke Koper in Slovenskih železnic z zmožnostjo potrebnih nadaljnjih investicij brez državnih subvencij.

## [6. Kje bo v prihodnje tekla logistika? Blagovni tokovi se namreč zelo hitro spreminjajo. \(J. Kacin\)](#)

Težko je oblikovati zanesljivo predstavo o bodočem evropskem logističnem trgu in bodočem razporejanju blagovnih tokov po transportnih poteh, saj je na voljo premalo ustreznih statističnih podatkov oziroma napovedi po posameznih segmentih. V celoti gledano transportna dejavnost beleži konstantno rast, ki je napovedana tudi za prihodnje obdobje. Veliko je odvisno od samega razvoja infrastrukture in logistične ponudbe v naslednjem obdobju. Logisti na področju transporta blaga lahko do določene mere prilagodijo transportne poti in bodo seveda izbirali tiste poti, ki bodo najbolj konkurenčne.

To pomeni, da bo določen del blagovnih tokov preko posameznih koridorjev posledica investicij v infrastrukturo in logistične rešitve. Ker se investicije usmerjajo na predvidene

evropske transportne koridorje, lahko predvidevamo, da se bo na njih preusmerjal tudi pomemben del blagovnih tokov. Vsekakor lahko v skladu s trendom povečevanja blagovnih tokov pričakujemo povečanje blagovnih tokov preko V. in X. koridorja.

### 7. Kakšna je strateška vloga pristanišč? (dr. Omera Kahn)

Strateško vlogo pristanišč lahko ocenjujemo z dveh vidikov: kot infrastrukture in kot gospodarske dejavnosti. Vloga države in njenih strategij je vezana predvsem na infrastrukturo, saj ta zahteva visoke investicije s časovno odmaknjenimi donosi. Kakovostna infrastruktura in enaka možnost dostopa do nje sta ključni za razvoj učinkovite tržne konkurence ponudnikov logističnih storitev. Za Slovenijo kot majhno državo z le enim pristaniščem je potrebne investicije in dostopnost infrastrukture verjetno možno zagotavljati samo, če infrastruktura ostane v javni lasti, regulacija dostopa do nje pa neodvisna od pristaniških operaterjev.

Z vidika gospodarske dejavnosti uspešno pristanišče pomeni, da se poveča pretok blaga skozi določeno državo, kar spodbuja razvoj ponudnikov prevoznih in logističnih storitev. Gospodarski pomen pristanišč je zato velik, vendar pa samo na podlagi tega ni možno utemeljevati, da bi moral operater ostati v prevladujoči državni ali domači lasti. Poslovni interes in konkurenca drugih pristanišč zagotavljata, da bo operater ne glede na lastništvo zainteresiran za ponujanje sodobnih storitev in tudi za povezovanje z drugimi poslovnimi subjekti, če za to obstaja jasna ekonomska računica.

### 8. Kako SLH integrirati v obstoječi transportni sistem v Sloveniji (predvsem z železniškega in pomorskega vidika)? (Eric Van Hooydonk)

SLH bi zajel večino obstoječega transportnega sistema Slovenije. Zato ni vprašanje, kako SLH integrirati v sistem, ampak kako oblikovati in regulirati SLH, da ne bo njegov nastanek resno ogrozil konkurenčnosti trga oz. dejavnosti ostalih domačih ponudnikov.

V primeru, da pride do odločitve za SLH, bo nujno poskrbeti, da ne omejimo delovanja ostalih operaterjev na področju logistike v Sloveniji. Z namenom povečanja konkurence je EU šla v smeri liberalizacije trga in s tem odprla trge na področju storitev in izgradnje infrastrukture. Ključnega pomena je, da je infrastruktura dostopna vsem zainteresiranim po transparentnih pogojih in cenah. Pravila dostopa do infrastrukture morajo biti jasna in za vse potencialne uporabnike enaka. To mora biti rešeno, v nasprotnem primeru ne gre za integracijo, ampak za prevzem železniškega in pomorskega transportnega sistema, kar pomeni monopol in omejevanje konkurence.

Možen ukrep za ohranitev enakih pogojev za konkurenco vseh operaterjev na področju logistike bi bila ločitev infrastrukture in transportnega managementa. Taka rešitev bi lahko bila ustrezna tako ekonomsko kot pravno. Če pa bi v SLH zajeli tudi infrastrukturo, je potrebno poiskati ustrezne rešitve, ki bodo pod enakimi pogoji omogočale dostop do te infrastrukture tudi ostalim operaterjem na področju transportne logistike (lahko v obliki nadzora ali regulacije, kakor je praksa na drugih področjih, npr. energetika, telekomunikacije). To pomeni obstoj močnega neodvisnega regulatorja po nemškem zgledu (Bundesnetzagentur), ki nadzoruje poleg telekomunikacij, energetike in pošte še promet (nediskriminatoren dostop do infrastrukture). Vlada je z novelo zakona o železniškem prometu že anticipirala bodoči razvoj, saj je na APEK prenesla regulatorne pristojnosti glede železnic. V bodoče bi to morala narediti še za pristanišče Koper.



9. Kako se bo financirala prometna infrastruktura? Če bo to prevzela država, ali se bo potem breme preneslo na partnerje in ostale udeležence (v 49 %)? (I. Jakomin) Kako bo infrastrukturo financirala država, če bo ta v lasti holdinga? (M. Tajnikar)

Pri prometni infrastrukturi je verjetno mišljeno financiranje železniške infrastrukture. Zakon o železniškem prometu (ZZelP-UPB2) v 2. odstavku 9. člena opredeljuje, da je javna železniška infrastruktura grajeno javno dobro in je v lasti države, uporablja pa se na način in pod pogoji, kot to določajo zakon in predpisi. Kaj vse obsega železniška infrastruktura, je opredeljeno v 10. členu zakona.

Zakon definira tudi upravljavca javne železniške infrastrukture, in sicer kot osebo javnega prava, ki je odgovorna za pripravo, organizacijo in vodenje gradnje ter vzdrževanja javne železniške infrastrukture, vodenje prometa na njej in za gospodarjenje z njo. Vzdrževanje javne železniške infrastrukture in vodenje železniškega prometa na njej je obvezna gospodarska javna služba, ki jo na podlagi pogodbe z državo opravlja pooblaščen upravljavec, nadzor pa opravlja Agencija za železniški promet. V zvezi z gradnjo javne železniške infrastrukture zakon določa, da se lahko domači in tuji pravni osebi podeli koncesija za gradnjo javne železniške infrastrukture, pri čemer se pogoji za dodelitev koncesije za gradnjo javne železniške infrastrukture določijo z zakonom.

Železniška infrastruktura je torej po trenutni ureditvi v lasti države, lastništvo infrastrukture in njeno upravljanje pa je ločeno. Upravljanje železniške infrastrukture je trenutno dodeljeno Slovenskim železnicam d.o.o., vendar bi bil lahko upravljavec železniške infrastrukture tudi kakšno drugo podjetje, ki izpolnjuje zakonske pogoje.

S tega stališča oblikovanje Slovenskega logističnega holdinga (SLH) ne bi smelo vplivati na financiranje železniške infrastrukture, saj lastništvo in financiranje ni vezano na organizacijsko obliko podjetja, ki upravlja železniško infrastrukturo, niti ta ni v lastništvu tega podjetja. Železniška infrastruktura namreč ne bi prešla v lastništvo holdinga, saj tudi danes ni v lasti Slovenskih železnic. Upravljanje in financiranje železniške infrastrukture bi se torej še naprej lahko urejalo s koncesijsko pogodbo za izvajanje javne gospodarske službe, pri čemer pa bi bile – tako kot doslej – možne vse oblike financiranja izgradnje in vzdrževanja železniške infrastrukture, od vlaganja države (in podelitve v upravljanje), do javno-zasebnega partnerstva (razne oblike BOT projektov) in potencialno popolnoma zasebnega lastništva. Ta koncesijska pogodba pa bi določala pravice in obveznosti posameznih pogodbenih partneric (generalno gledano torej države in upravljavca (potencialno (so)lastnika) železniške infrastrukture).

10. Študije do sedaj (niso narejene), kljub temu, da je NS prosil, da se to naredi t.p. pogleda v koncesijsko pogodbo iz l. 2008 (J. Požar)

Ni popolnoma jasno, na kaj se to vprašanje nanaša, vendar če gre za železniško infrastrukturo, je odgovor podan v zadnjem odstavku prejšnjega odgovora. Podoben bi bil odgovor tudi, če se vprašanje nanaša na pristaniško infrastrukturo, saj je logika vlaganja in upravljanja enaka za katero koli obliko infrastrukture. Ker vprašanje omenja koncesijsko pogodbo iz l. 2008, gre verjetno res za vprašanje pristaniške infrastrukture, pri čemer je konkretno vprašanje, kaj bi oblikovanje SLH pomenilo za obstoječo (oz. novo) koncesijsko pogodbo z Luko Koper, pravno vprašanje.

Gledano s stališča ekonomske logike, samo oblikovanje SLH oz. lastniška koncentracija in integracija Luke Koper v SLH ne bi smela vplivati na obstoječe pogodbene odnose družbe s pogodbenimi strankami. Enako naj bi veljalo tudi v primeru Slovenskih železnic in železniške infrastrukture.

## 11. Ali je elementov za odločitev dovolj? (B. Brank) Ali nismo prehitri pri iskanju rešitve v logistiki? (T. Može)

Pri iskanju rešitev za razvoj logistične dejavnosti ne moremo reči, da smo prehitri, kvečjemu nasprotno. Zaskrbljujoči so naslednji podatki. Slovenija je na lestvici LPI (Logistics Performance Index) s 37. mesta, ki ga je zasedala v letu 2007, nazadovala na 57. mesto v letu 2010. Analize na podlagi LPI 2007 in drugih podatkov so pokazale, da je boljša kakovost logistike tesno povezana z rastjo trgovine, diverzifikacijo izvoza, uspešnostjo, sposobnostjo pridobivanja neposrednih tujih investicij in z gospodarsko rastjo (World Bank 2010).

Intereuropa, Luka Koper in Slovenske železnice morajo hitro poiskati rešitve, ki bodo v skladu z evropsko transportno politiko in bodo vodile v vzdržno rast, ki pa ni mogoča brez jasnih strateških usmeritev, ki bodo podjetjem zagotavljala konkurenčne prednosti. Vprašanje je, ali vsako podjetje kot samostojno to lahko doseže, ali pa je boljša odločitev za njihovo lastniško povezovanje. Na to vprašanje bi morda lahko dala boljši odgovor poglobljena študija, ki bi morala upoštevati kvalitativne dejavnike (zakonske okvire, razvojne usmeritve, regionalni razvoj, vplive na okolje, vplive na kakovost življenja) kakor tudi kvantitativne poslovne dejavnike (finančni in ekonomski vidik).

Toda dejstvo je, da je pri tovrstnih smelih projektih elementov za odločitev vedno premalo. Prihodnosti nikoli ni mogoče v celoti predvideti, ob izvajanju novih projektov se vedno pojavijo nepričakovane ovire, pa tudi nepričakovane priložnosti. Dosedanje delo predlagateljev projekta, drugih strokovnjakov in javna razprava so že podali nekaj potrebnih elementov. Njihov sistematičen pregled, kateremu je namenjena tudi naša študija, lahko pokaže, kje so še preostale bistvene dileme. Na njih bi bilo možno relativno hitro poiskati dodatne odgovore in nato sprejeti zavezujočo strateško odločitev za ali proti oblikovanju SLH.

## 12. Kako bi bilo najbolj smiselno peljati stvari naprej? (B. Brank)

Po našem mnenju bi bilo potrebno odločitev glede oblikovanja SLH sprejeti čim prej. Razlogov za to je več. Prvič, Slovenske železnice so v procesu nujnega prestrukturiranja. Pri tem prestrukturiranju je zelo pomembna nadaljnja strategija tega podjetja, saj bo prestrukturiranje drugačno v primeru, če Slovenske železnice ostanejo samostojni subjekt, ali pa če se integrirajo v SLH. Drugič, tudi Intereuropa bo morala v kratkem sprejeti odločitve glede nadaljnjega poslovanja, saj je trenutno poslovanje izredno slabo. Potreben bo podoben razmislek glede prestrukturiranja, racionalizacije in nadaljnje strategije kot pri Slovenskih železnicah. In vse to bo seveda temeljilo na različnih predpostavkah, v kolikor bi se oblikoval SLH oziroma če ne bi. Tretjič, Luka Koper od vseh treh podjetij posluje najboljše, vendar tako kot Slovenske železnice in Intereuropa tudi Luka Koper ne zagotavlja donosnosti na lastniški kapital, kot bi bilo primerno s stališča lastnikov kapitala (donosnost kapitala je bila pri obeh podjetjih v l. 2009 močno negativna, v l. 2008 pa sicer pozitivna, vendar relativno nizka) in ne zagotavlja pozitivne ekonomske dodane vrednosti za lastnike.

Država je kot neposredni ali posredni večinski oz. pomemben lastnik vseh podjetij dolžna delovati kot dober gospodar in zagotavljati ustrezno donosnost poslovanja svojih podjetij. Zato bi morala že zdavnaj sprejeti potrebne ukrepe za zagotovitev primerne donosnosti svojih naložb, vsekakor pa zdaj, ko je prestrukturiranje podjetij neizogibno.

Glede preučevanja smiselnosti SLH je bilo opravljenega že veliko dela in opravljeno veliko javnih razprav. Menimo, da se je zdaj potrebno osredotočiti na majhno število ključnih dilem

in tako razprave usmeriti na bistveno. Na njih bi bilo možno relativno hitro poiskati dodatne odgovore in nato sprejeti zavezujočo strateško odločitev za ali proti oblikovanju SLH. Sprejetju strateške odločitve, če bi bila ta pozitivna za SLH, bi moralo slediti hitro pravno oblikovanje nove korporativne strukture. Sama izvedba integracije, iskanja sinergij, usklajevanja podjetniških kultur ipd. pa bi seveda trajala več let.

### 13. Kaj se zgodi, če ne storimo nič? (S. Berdajs)

Če ne storimo nič, potem bo poslovanje treh družb potekalo naprej po ustaljenem ritmu. Vsako podjetje bo svojo poslovno strategijo izvajalo samo, brez navezave na drugi dve podjetji iz potencialnega SLH. Tako ne bi bilo mogoče izkoristiti potencialnih prednosti vertikalne povezave in potencialne možnosti racionalizacije poslovanja vseh treh družb. V smislu infrastrukture (tako pristaniške kakor prometne) pa naj se ne bi zgodilo nič posebnega tudi v primeru oblikovanja SLH, zato tudi če ne storimo nič, bistvenih sprememb na tem področju ne bo.

Vendar pa je potrebno na to vprašanje gledati dolgoročno in s stališča posameznih podjetij. Kot omenjeno, imajo vsa tri podjetja relativno slabo poslovanje, še posebej Intereuropa in Slovenske železnice. Intereuropa je v l. 2009 zmanjšala obseg prodaje za 25%, EBITDA se je prepolovil, družba pa je ustvarila za preko 50 milijonov EUR izgube (leto prej je bil dobiček minimalen). Struktura financiranja podjetja je izredno slaba, saj je lastniškega kapitala manj kot polovico dolgoročnih virov financiranja. Denarni tok na delnico je bil v l. 2009 negativen (5,06 EUR glede na ceno delnice slabih 6 EUR ob koncu leta 2009!). Ob takšnem poslovanju, tako veliki konkurenci na trgu logističnih storitev in glede na problematično strukturo financiranja, lahko podjetje hitro pride v razmere prisilne poravnave ali stečaja. Boniteta podjetja je namreč SB6<sup>1</sup> po metodologiji AJPES<sup>2</sup>, kar pomeni, da je poslovanje podjetja podpovprečno in občutljivo na spremembe okoliščin poslovanja in v poslovnem okolju. Glede na vlogo oz. tržni delež, ki ga ima Intereuropa v svojem poslu, bi bil morebitni stečaj s stališča strank neproblematičen, saj bi jih prevzeli drugi logisti, s stališča lastnikov in upnikov pa bi bile seveda posledice slabše.

Luka Koper bo vedno bolj pod konkurenčnim vplivom bližnjih pristanišč in vprašanje je, ali lahko z obstoječim poslovnim modelom ohrani dolgoročno konkurenčnost in tržni položaj. Gledano s stališča finančnih kazalnikov poslovanja smo že omenili nezadostno uspešnost poslovanja glede na pričakovano uspešnost v panogi (na dolgi rok to torej pomeni izgubo vrednosti za lastnike), pa tudi bonitetna ocena (SB6) kaže, da kljub morda dobremu »občutku glede uspešnosti poslovanja« poslovanje tega podjetja ni najboljše.

Pri Slovenskih železnicah je po naši oceni tako, da ima to podjetje sicer neko prednost pred konkurenti (obvladuje tržno nišo), vendar samo racionalizacija na strani stroškov ne more biti dovolj za uspešno poslovanje podjetja. Če je trenutna vizija vodstva morda »preživetje«, bi morala biti dolgoročno usmeritev razvoj, rast in zagotavljanje ustrezne donosnosti lastnikom, ne glede na to, da gre za državno lastništvo.

---

<sup>1</sup> To pomeni: »Zmožnost podjetja za poravnavanje svojih obveznosti je podpovprečna. Podjetje z bonitetno oceno SB6 dosega podpovprečno donosnost in likvidnost, nadpovprečno zadolženost ter podpovprečno aktivnost in produktivnost. Podjetje je bolj občutljivo na spremembe okoliščin poslovanja ter na spremembe v poslovnem okolju kot to velja za povprečno slovensko podjetje, vendar je ob normalnih tržnih razmerah kljub temu še vedno sposobno poravnati svoje obveznosti. Relativni prispevek posameznega od dejavnikov tveganja (donosnost, zadolženost, likvidnost, aktivnost in produktivnost) k verjetnosti nastopa dogodka neplačila je v povprečju okrog 5 % višji kot to velja za povprečni relativni prispevek posameznega od dejavnikov tveganja za populacijo vseh slovenskih podjetij.«

<sup>2</sup> Bonitetne ocene AJPES segajo od SB1 do SB10, pri čemer višja številka pomeni boljšo bonitetno oceno.

Pri vseh treh podjetjih, če posebej pa pri Luki Koper in Slovenskih železnicah, je problematika poslovanja zaradi narave panoge in storitev vezana na zelo visoke fiksne stroške poslovanja. To pomeni, da bi moral biti model poslovanja posameznih ali združenih podjetij izjemno povečevanje obsega prodaje, ki lahko pokrije fiksne stroške poslovanja. To pa je ob sodobnih trendih mogoče bistveno lažje doseči s celovito ponudbo in ne s parcialnimi rešitvami za kupce (glej tudi odgovor na »servisni model«).

### **III. VPRAŠANJA V ZVEZI S TRŽNO STRUKTURNO IN REGULACIJO**

#### 14. Kaj pomeni liberalizacija trga za nove države? (Johannes Ludewig)

Učinke liberalizacije na nove članice EU je težko empirično ocenjevati, saj gre za zelo nov fenomen. Liberalizacija na področju prevoznih storitev je v EU proces, ki poteka v več korakih preko daljšega časovnega obdobja, nove članice pa so se vanj vključevale z določenimi zadržki in relativno pozno. Zadržki pogosto izhajajo iz nerazumevanja prednosti tega procesa, iz finančnih omejitev za večje investicije v infrastrukturo in v razvoj močnih domačih ponudnikov, pa tudi iz geopolitičnih preudarkov (npr. strah baltskih držav pred vstopom ruskih podjetij na njihove trge; Burskovskis in Palsaitis 2005).

Razpoložljive analize procesa transportne liberalizacije v tistih državah EU, ki so s tem procesom začele med prvimi, omogočajo nekaj splošnih ugotovitev (Eisenkopf 2006). Prvič, proces liberalizacije je omogočil vstop na trg novim manjšim ponudnikom, ki so pogosto bolj prilagodljivi in ekonomsko učinkoviti od obstoječih velikih podjetij ter ponujajo atraktivne nove storitve. Drugič, nekatera obstoječa velika podjetja so liberalizacijo izkoristila za okrepitev svojega položaja na trgu s širitvijo poslovanja in prevzemi v tujih državah (zgled tega so npr. nemške železnice). Tretjič, liberalizacija (in okrepitev globalne konkurence) je spodbudila horizontalne in vertikalne povezave med obstoječimi in tudi novimi podjetji. Četrtič, da bi pozitivni učinki liberalizacije prevladali nad nevarnostjo povečanja tržne koncentracije in prevlade velikih ponudnikov, je potrebna dobra regulacija panoge na ravni držav in EU. Gre predvsem za vprašanja dostopa do infrastrukturnih storitev pod enakimi pogoji, zagotavljanje interoperabilnosti in intermodalnih stičišč, zadostne investicije v infrastrukturo.

#### 15. Ali vertikalna integracija ogroža konkurenco? (dr. Paolo Guglielminetti) Kaj pomeni združitev treh »velikanov«? Združitev ne sme preveč vplivati na položaj ostalih konkurentov. Če združiš edino luko z edinim železniškim prevoznikom ter logističnim podjetjem dobimo ogromen konglomerat, ki vpliva na ostalo konkurenco (Eric Van Hooydonk)

Vprašanje vpliva na konkurenco ni enostavno. Po mnenju strokovnjakov OECD je potrebno upoštevati več vidikov: (i) tržni položaj podjetij, ki se vertikalno povezujejo, na njihovem horizontalnem trgu; (ii) ali integracija ustvari možnost, da novo nastalo podjetje s trga izloči konkurenco oziroma vzpostavi visoke ovire za vstop novih ponudnikov; (iii) ali je tudi po integraciji zagotovljena možnost dostopa konkurentov do t.i. ključnih zmogljivosti<sup>3</sup> pod enakimi pogoji za pošteno ekonomsko ceno (OECD/ITF 2010).

---

<sup>3</sup> Ključne zmogljivosti (essential facilities) so opredeljene kot tiste, za katere velja, da podjetje, ki do njih nima dostopa, ne more konkurirati drugim ponudnikom na trgu niti ne more samo izgraditi alternativnih zmogljivosti. Med ključne zmogljivosti štejejo predvsem pristaniška in železniška infrastruktura, zlasti tisti njeni segmenti, kjer prihaja do ozkih grl, npr. železniški terminali in industrijski tiri v pristaniščih.

Vertikalna integracija, ki bi nastala ob združitvi treh podjetij v SLH, bi lahko delno vplivala na stopnjo konkurence v posameznih panogah v Sloveniji in položaj ostalih konkurentov. Vendar pa je potrebno pri tem opozoriti na več vidikov.

Luka Koper je s stališča slovenskega prostora že zdaj (naravni) monopolist in s tega stališča se po oblikovanju SLH njen položaj ne bi spremenil. Vendar pa je neustrezno Luko Koper označiti kot monopolista »na slovenskem prostoru« in ne upoštevati dejstev, ki so znana že danes. Luka Koper po našem mnenju ni monopolist, saj se mora konkurenčno obnašati zavoljo konkurenčnih luk, kot sta Trst in Reka. Vse te luke, delno pa tudi druge, namreč tekmujejo za isto oziroma prekrivajoče se kopensko zaledje, na katerem delujejo podjetja, ki so uporabniki njihovih storitev.

Intereuropa kot logistično podjetje deluje na konkurenčnem logističnem trgu. Slovenske železnice delujejo v panogi, ki je v svoji zgodovini bila naravni monopol. Vendar pa se tudi Slovenske železnice pri svojem poslovanju, če izvzamemo opravljanje javne gospodarske službe, soočajo s konkurenco zlasti v tovornem prometu. Poleg tega imajo možen dostop do železniške infrastrukture po zakonu tudi druga podjetja, ki izpolnjujejo zakonske pogoje.

Vsa tri podjetja posebej torej delujejo na bolj ali manj konkurenčnem trgu, vezano tudi na konkurenco podjetij izven meja Slovenije. Dve izmed podjetij sta sicer upravljavca javne infrastrukture, vendar glede na določila zakona in koncesijske pogodbe to ne sme vplivati na njun položaj na trgu ali izkoriščanje tega položaja. Verjetno pa tudi združeno podjetje po obsegu poslovanja ne bi doseglo obsega poslovanja srednje velikega logista v Zahodni Evropi.

S tega stališča tudi podjetja, združena v en holding, samo zaradi združitve ne bi dosegala monopolnega položaja. Dostop do infrastrukture je že zdaj zakonsko opredeljen in zagotovljen vsem podjetjem, ki izpolnjujejo pogoje. Kar pa se tiče izvajanja logističnih storitev, pa bi SLH ostal na konkurenčnem (mednarodnem) trgu, kjer bi izkoriščal prednosti vertikalne povezave, ki bi bila lahko tudi samo poslovna vertikalna povezava z enakimi učinki.

Seveda pa ostaja odprto vprašanje regulacije oziroma nadzora, to je dejanskega zagotavljanja dostopa do infrastrukture pod enakimi pogoji, ter tudi vprašanje nadzora, ki bi moral zaznati in ustrezno reagirati, če bi po oblikovanju holdinga in razvoju njegovega poslovanja ekonomska in pravna presoja pokazali, da se utegne zgoditi monopolizacija trga v določenem segmentu poslovanja. O možnih ureditvi nadzora in regulacije glej točko 8.

#### [16. Ali je smiselno združiti upravljavca infrastrukture, tovor in potnike v isti holding? \(I. Jakomin\)](#)

To vprašanje je aktualno že danes, saj tako Luka Koper kot tudi Slovenske železnice poleg svoje »tržne dejavnosti« (logistične storitve, prevoz itd.) opravljata tudi funkcijo upravljavca pristaniške in železniške infrastrukture (oz. opravljata javno gospodarsko službo). Torej gre za vprašanje, ki je ločeno od vprašanja oblikovanja SLH.

Ali je takšna organiziranost najboljša ali bi bilo bolj smiselno imeti ločeni podjetji za upravljanje pristaniške in železniške infrastrukture, bi lahko pokazala SWOT analiza in mednarodna primerjava. Kakor je znano, se je to vprašanje že pojavljalo in pojavilo celo na referendumu (v zvezi z železniško infrastrukturo), vendar se takrat ti dve funkciji pri Slovenskih železnicah nista ločili.

Seveda bi bilo v vsakem trenutku možno iz podjetja Luka Koper izločiti pristaniško upravo, ki bi skrbela za upravljanje pristanišča, in iz Slovenskih železnic del podjetja, ki upravlja železniško infrastrukturo. Nadaljnji logičen korak bi bil združitev preostanka Luke Koper (ta bi bil samo najemnik prostora znotraj pristanišča) in Slovenskih železnic (te bi bile samo najemnik železniške infrastrukture) z Intereuropo. V tem primeru bi iz treh podjetij nastal en holding (s tremi podjetji) in dve podjetji za upravljanje infrastrukture. Tako bi se lahko zgodila racionalizacija in povezovanje na komercialnem delu.

V delu, ki se nanaša na upravljanje infrastrukture, bistvenih sprememb ne bi smelo biti, tudi če bi to dejavnost opravljanja javne službe organizirali v posebnem podjetju. Razlog je v tem, da so že zdaj pravila opravljanja javne službe dovolj natančna in jasna, poleg tega pa se morajo izkazati ločevati za javno službo in tržno dejavnost (in prehajanje sredstev iz ene dejavnosti v drugo ni možno oziroma dovoljeno).

Vprašanje pa seveda je, ali je možno in smiselno z vključitvijo tudi opravljanja javne službe v holding doseči dodatno racionalizacijo. V kolikor so kalkulacije stroška opravljanja javne gospodarske službe dovolj skrbno narejene že zdaj in upoštevajo samo dejanske (minimalne) stroške opravljanja javne službe, potem ta dodatna racionalizacija ne bi bila možna. Prav tako že zdaj ne bi smelo biti prelivanja sredstev iz javne gospodarske službe v komercialno dejavnost, zato naj ločitev teh dveh delov ne bi bila problematična in je s finančnega stališča verjetno res nevtralna. V kolikor pa pravila niso dovolj jasno postavljena, nadzor pa je šibak, potem je to potrebno urediti v obeh primerih: ali se opravljanje javne gospodarske službe prenese na SLH ali ne.

Potrebno je poudariti tudi, da koncesije za upravljanje javne gospodarske službe za Luko Koper in Slovenske železnice niso dane neomejeno in se lahko ob poteku teh pogodb išče tudi druge načine upravljanja pristaniške ali železniške infrastrukture.

#### **IV. VPRAŠANJA V ZVEZI S POSLOVNO-TRŽNO STRATEGIJO HOLDINGA**

##### 17. Bi lahko bil SLH odgovor na povečano konkurenčnost in spremembe na trgu? (dr. Omera Kahn)

Ne smemo pozabiti na dejstvo, da se poslovno okolje nenehno spreminja. Logistične rešitve, ki so bile zanimive včeraj, danes morda niso več ustrezne. Razvoj gre v smeri, da veliki proizvajalci in trgovci vedno večji del opravil, ki so potrebna, da svoje proizvode pripeljejo do kupcev, zaupajo logističnim podjetjem in iščejo celovito ponudbo. Majhni lokalni »igralci« v taki konkurenci nimajo velikih možnosti. Omejeni so na izvajanje obrobni storitev, katerih ceno določa kupec po načelu »vzemi ali pusti«. Zaradi omejenosti nimajo konkurenčnih prednosti, ki bi jim zagotovile pogajalsko moč.

Trend razvoja sodobnih in uspešnih podjetij gre v nenehno iskanje novih rešitev, novih in inovativnih organizacijskih oblik, ki podjetjem omogočajo vedno nove konkurenčne prednosti, s katerimi si zagotovijo razvojne možnosti in obstoj na tržišču, ki je globalno, vedno bolj nepredvidljivo in spremenljivo. Združitev in prestrukturiranje Intereurope, Luke Koper in Slovenskih železnic vidimo kot poskus oz. premik v smeri pridobivanja konkurenčnih prednosti. Prestrukturiranje bi lahko ustvarilo pogoje za konkuriranje večjim igralcem v regiji, sedaj imamo le majhne periferne igralce. Ponudba logističnih storitev bi bila lahko celovita (od tovarne do kupca).

Na postavljeno vprašanje je težko odgovoriti brez študije, ki bi upoštevala ključne dejavnike in natančno ocenila potencialne sinergije, odvisno od organizacije in implementacije SLH. V

kolikor bi SLH operiral kot holding, v katerem podjetja kot taka ne bi bila deležna velikih sprememb, ne vidimo dodane vrednosti. Dodana vrednost bi bila možna v primeru, da bi se SLH implementiral v smislu prestrukturiranja Luke Koper, Intereurope in Slovenskih železnic v smeri iskanja sinergij na nivoju posameznih podjetij ter holdinga. V takem primeru obstaja potencial, ki ga je potrebno skrbno preučiti. Šlo bi za preobrazbo, ki bi morala zagotoviti usmerjenost h kupcu ter hkrati večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja. Cilji prestrukturiranja bi lahko bili: skrajšanje notranjih in zunanjih procesov, integriranost procesov, omejevanje aktivnosti, ki ne prispevajo k vrednosti storitev, ter zniževanje stroškov. Prestrukturiranje je kompleksen projekt, pri katerem obstajajo tveganja pri sami implementaciji zastavljene strategije in doseganju potrebnih ciljev.

SLH samo po sebi torej ni odgovor, lahko je le osnova, ki omogoči ustrezen odziv na tržne spremembe. Ali bodo tega res prišlo, pa je odvisno od odločnosti in prilagodljivosti tistih, ki bodo projekt vodili kot uprava in kot lastniki. Vprašanje je, ali obstaja dovolj močna politična volja in volja podjetij, da bi lahko holding uspešno implementirali.

#### 18. Kakšna je aktivna vloga podjetij na trgu? (Hartmut Mehdorn) Kaj je bilo narejenega v zadnjih dveh letih (SŽ)? (I.Zajec)

Podjetje Intereuropa svojo celostno logistično storitev zagotavlja prek treh ključnih področij: kopenski promet, interkontinentalni promet in logistične rešitve. Je pomemben logistični igralec predvsem na domačem trgu in na trgih bivše Jugoslavije. V zadnjem obdobju podjetje Intereuropa svoje aktivnosti koncentrira v prilagajanje novim pogojem na trgu s ciljem finančne stabilnosti in likvidnosti (zmanjševanje zadolžitve z odprodajo naložb, reprogramiranje dolgov, učinkovito upravljanje z obratnim kapitalom). Investicijska aktivnost je omejena na aktivnosti, ki lahko povečajo prihodke v kratkem obdobju in na dokončanje predhodno začelih naložb. Tukaj gre predvsem za prilagajanje prisotnosti na različnih trgih. Delajo na implementaciji novega poslovnega modela, ki naj bi bil kos razmeram na trgu, predvsem v smeri prilagoditvam potrebam kupcev in optimizaciji poslovnih procesov preko implementacije novega informacijskega sistema. Podjetje je zelo zadolženo iz naslova investicij, ki pa niso prinesle pričakovanih rezultatov.

Podjetje Luka Koper sledi viziji, ki to podjetje vidi kot vodilni pristaniški in logistični sistem za države Srednje in vzhodne Evrope. Podjetje je v zadnjih letih veliko investiralo in pričakuje pozitivne rezultate teh investicij v kratkem obdobju. Koncentrira se na razvoj dejavnosti v pristanišču ter logistične podpore, ki bo podjetju omogočala nadaljnji razvoj. V vedno večji konkurenci in poostrenih razmerah na trgu podjetje v letih 2008 in 2009 ter prvi polovici leta 2010 ni doseglo donosnosti nad stroški kapitala, kar bi pomenilo dodano vrednost.

Pereča problematika Slovenskih železnic je trenutno neustrezna infrastruktura, ki ne dosega standardov, ki bi omogočali konkuriranje železnicam sosednjih držav. Zaradi tega se blagovni promet preusmerja preko sosednjih držav. Neustrezna infrastruktura in s tem omejene storitve tovornega železniškega prometa negativno vplivajo na razvoj Luke Koper in ponudbo logističnih storitev v slovenskem prostoru. Neustrezna infrastruktura povečuje tveganja delovanja zaradi možnosti zamud in izpadov prometa. Slovenske železnice vlagajo v posodobitev infrastrukture, vendar proces poteka počasi in premalo intenzivno. Nujne so večje investicije v kratkoročnem obdobju. Proces se glede na mnenja koristnikov storitev odvijajo prepočasi, ponudba na področju storitev je neprilagodljiva in ni dorasla razvoju trga.

## 19. Če smo v položaju, da izgublamo konkurenčnost, zakaj se potem promet Luke Koper povečuje? (I. Jakomin)

Prihodki iz poslovanja Luke Koper so v prvi polovici leta 2010 presegli prihodke v letu 2009, so pa pod ravni prihodkov v prvi polovici leta 2008. Ladijski pretovor je v prvi polovici leta 2010 presegel pretovor v prvi polovici leta 2009, je pa pod ravni pretovora v prvi polovici leta 2008. Kazalniki uspešnosti kažejo na občutno zmanjšanje donosnosti na prodajo, donosnosti na vsa sredstva ter donosnosti na lastniški kapital v prvi polovici leta 2010, glede na prvo polovico leta 2008, so pa malo nad ravni prve polovice leta 2009. EBITDA je v prvi polovici leta 2010 na ravni med EBITDA v prvi polovici leta 2009 in prvi polovici leta 2008. Zmanjšana donosnost poslovanja kaže, da poslovanje ne daje takšnih rezultatov, kot bi bili mogoči ob večji konkurenčnosti. Kazalniki donosnosti lastniškega kapitala in celotnih sredstev v letih 2008 in 2009 in prvi polovici leta 2010 kažejo na dejstvo, da podjetje s svojim poslovanjem ne krije zahtevanih stroškov (donosnosti) kapitala in ne ustvarja dodane vrednosti, kar pomeni zmanjševanje vrednosti za lastnike.

Spodbudno je sicer povečanje ladijskega pretovora kontejnerjev, ki je v začetku novembra z višino 400.000 TEU preseglo pretovor leta 2009 v višini 343.165 TEU ter tudi pretovor v letu 2008, ki je znašal 353.880 TEU. K povečanju pretovora je poleg konkurenčnosti Luke Koper ter vlaganj v zmogljivosti terminalov botrovala tudi globalna rast kontejnerskega prometa, ki je napovedana tudi za v prihodnje.

Projekcije, ki jih je izdelal IMO (International Maritime Organisation) kažejo na rast pomorskega transporta v enotah tona-milja v višini 30 do 46 % do leta 2020 in od 150 do 300 % do leta 2050. Rast transporta kontejnerjev naj bi bila večja in sicer 65 do 95 % do 2020 in 425 do 800 % do 2050. Napovedi IMO so bile izdelane septembra 2009 in ne upoštevajo učinkov recesije, ki je bila še na začetni stopnji ob zaključku študije. Vpliv recesije na projekcije je lahko znaten. Gotovo bo zmanjšanje gospodarske rasti premaknilo napovedane trende za nekaj let v prihodnost. Verjetneje je pričakovati rast v spodnjih mejah napovedanih trendov (Transport Outlook 2009).

Zaradi pomanjkanja podatkov in zahtevnosti napovedi bodočih trendov je težko podati oceno o relativni rasti pretovora Luke Koper. Nedvoumno je, da se pretovor v absolutnem merilu povečuje. Ne moremo pa z gotovostjo določiti, koliko rasti pretovora pripisati vplivu določenega dejavnika, se pravi koliko je to povečanje posledica povečanja povpraševanja na globalni ravni in koliko posledica večje konkurenčnosti. Ne glede na zniževanje cen storitev pretovora je povečevanje dobička iz poslovanja za Luko Koper nujno za doseganje zahtevane donosnosti, ki ji lahko zagotovi kapitalske vire za nadaljnje naložbe in rast.

## 20. Market acceptance test (B. Brank) Pomembno vprašanje je, kaj želi kupec? (G. Veselko) Holding ni tisto, kar želijo kupci (B. Korelič)

Kaj tržišče sprejme oz. katere koristi, ki ji ponujajo izdelki in storitve, so vsečne za partnerje v menjalnih razmerjih?

Interesna zavezništva temeljijo večinoma na kratkoročnih ali vsaj časovno omejenih interesih partnerjev, so gibka in prilagodljiva, ustvarjalna in naklonjena tveganju; značilna so trženjska zavezništva med partnerji, zlasti v logističnih oskrbnih verigah. Potrebe, iz katerih rastejo interesi, so minljive in se spreminjajo; nenehno obvladovanje in izboljševanje povzroča transakcijske stroške, porabljanje sredstev in drugih zmožnosti.

Vsaka organizacija zato potrebuje zadostno stalnost – predvsem zato, ker je uspešna le, če upošteva trajne in prevladujoče vrednote udeležencev v notranjem in zunanjih okoljih, ki se



kažejo kot kultura organizacije in okolij, v katerih deluje in od katerih je odvisna. Kakovost in privlačnost Luke, Intereurope in Slovenskih železnic kot členov sodobne logistično-transportne verige sta določeni z dvema pomembnima zunanjima dejavnikoma:

- pomorskimi linijami, ki se vanje stekajo in jih oskrbujejo s tokovi oskrbnih verig, in
- prometnicami, ki jih povezujejo z zaledjem.

Novoustanovljena organizacija bo dolgoročno uspešna ob snovanju in ustvarjanju novih storitev in proizvodov, ki bodo nudili parterjem večje in boljše koristi kot konkurenčni logistični ponudniki v sosednji Italiji in na Hrvaškem. Obstoječe storitve ne dajejo trajne konkurenčne prednosti zaradi spreminjanja potreb in pričakovani partnerjev in zato, ker konkurenti prej ali slej povzamejo uspešne storitve ali ponudbo nizkih cen.

Glavne partnerje v menjalnih razmerjih naj bi v prvi vrsti prepoznala vodstva posameznih enot, skupaj z njimi zasnovala nove storitve in krepila medsebojno zaupanje, ki bo omogočilo dolgoročno in uspešno sodelovanje.

Težko je potrditi tezo, da holding ni tisto, kar želijo kupci. Treba je pogledati z drugega zornega kota in odgovoriti na vprašanje, »kaj pa je tisto, kar je za odjemalce sprejemljivo« oz. predstaviti odjemalcem vse koristi in prednosti, ki jih prinaša taka oblika povezovanja treh pomembnih slovenskih igralcev. Odjemalci na prvi pogled res želijo nizko ceno storitev, vendar je to zdaleč premalo. Želijo partnerja, ki bo prisluhnil njihovim željam, jih skušal razumeti, bil vključen v njihove razvojne projekte in si na ta način omogočil, da postane zaupanja vreden partner v menjalnih razmerjih. Integracija omogoča ponudbo bolj celovite oziroma zaokrožene storitve (od luke do končnega naslovnika) in lažje prilagajanje individualnim potrebam.

#### [21. Kako čim bolje obvladovati tržišča oz. vplivna območja in preko tržnih aktivnosti privabiti nove kupce? \(E. Gortan\) Kako doseči, da bo blagovni tok čim večji? \(E. Gortan\)](#)

Iskanje tržnih priložnosti je v prvi vrsti predvsem stvar uprav posameznih družb in ni mogoče konkretno odgovoriti brez podrobnejše analize trga ter prednosti in slabosti posameznih podjetij. V nadaljevanju pa podajamo splošne usmeritve in ugotovitve nekaterih dobrih praks.

Predpogoj za prihodnjo uspešnost organizacije ob tekmicah je nenehno snovanje novih znanj, iz njih ustvarjanje novih ključnih zmožnosti, z njimi pa snovanje in udejanjanje novih proizvodov, ki partnerjem v menjalnih razmerjih nudijo večje in boljše koristi kot konkurenčni. Obetavne ključne zmožnosti so drugačne od obstoječih, saj se zahteve spreminjajo. Bodo naj takšne, da jih bodo konkurenti težko ali vsaj šele čez nekaj časa posnemali.

Poleg dejavnosti, ki se tradicionalno navezujejo na luko, prometne povezave in transport bi veljalo skupaj z odjemalci, ki usmerjajo bodoče oskrbne verige, poiskati in ponuditi nove vrste sodobnih storitev in spremljajočih dejavnosti.

Nove načine proizvodnje spremljajo novi načini distribucije, ki poudarjajo področje logistike. Čeprav ta predstavlja popoln sistem časovnih in prostorskih povezav, je bila fizična distribucija v dosedanjih ekonomskih, geografskih, urbanih in regionalnih študijah zanemarjena. Glede na to, da so mnogi deli oskrbnih verig sedaj globalno integrirani, se distribucijski centri nagibajo k temu, da postanejo vezni člen med globalno oskrbno verigo in regionalno distribucijo.

Konkurenčni boj danes ne poteka več med posameznimi organizacijami, temveč med oskrbnimi verigami. Z oskrbno verigo razumemo vse aktivnosti, ki omogočajo oskrbo proizvodnje z materialnimi viri in pretok izdelkov do končnega kupca ter s tem povezan tok

informacij. Trije ključni udeleženci oskrbne verige na poti blaga od dobavitelja do odjemalca so Luka, Intereuropa in Slovenske železnice. Učinkovita, predvsem pa uspešna oskrbna veriga išče skupno obvladovanje tveganja, hitre odzive in v prvi vrsti povezovanje nekdanjih posameznih, sedaj povezanih igralcev oz. udeležencev oskrbne verige.

Ob vsem navedenem bi veljalo proučiti bodoče smeri in tokove oskrbnih verig z vidika širšega gravitacijskega ozemlja in s postavitvijo modela alternativnih scenarijev strateškega razvoja ugotoviti, kateri dejavniki bodo vplivali na dolgoročni strateški razvoj SLH.

## 22. Razvoj servisnega modela kot dela strategije (B. Brank)

S servisnim modelom lahko razumemo poslovni model obvladovanja potreb kupcev. Današnji kupci logističnih storitev glede na veliko konkurenco pričakujejo celovite storitve po konkurenčni ceni (npr. prevoz blaga iz točke A v B), pri čemer se ne želijo ukvarjati s parcialnimi rešitvami in parcialnimi problemi. Servisni model, ki bi ga lahko vpeljal SLH, bi torej temeljil na ponudbi celovitih storitev za kupce, pri čemer bi SLH lahko zagotavljal konkurenčne cene, saj bi z enotnim obvladovanjem logističnega procesa lahko zagotavljal optimizacijo le-tega. S celovito ponudbo bi SLH lahko ponujal višjo kakovost storitve za stranke (npr. enotno karto za potniški promet po Sloveniji, celotno storitev prevoza blaga iz točke A v državi X v točko B v državi Y) in tako povišal obseg poslovanja, kar pa je bistveni dejavnik perspektive uspešnega poslovanja družb.

## 23. Zakaj se podjetja ne povezujejo horizontalno? (M. Tajnikar)

Na to vprašanje ni enostavno odgovoriti, saj ne poznamo podrobno opcij, ki so jih imela podjetja na voljo v različnih obdobjih svojega razvoja, niti ne razlogov, zakaj teh možnosti niso izkoristila. Verjetno je k temu prispevala kombinacija različnih vzrokov. Prvi sklop razlogov izhaja iz tržnega položaja podjetij. Horizontalno povezovanje z izkušenim tujim partnerjem bi lahko prineslo dvoje: izboljšanje storitev na domačem trgu in lažji dostop do tujih trgov ter možnost oblikovanja bolj zanimive "internacionalizirane" storitve za domače kupce. Toda vsaj za Slovenske železnice, ki so na domačem trgu prevladujoče podjetje, je bila konkurenčna spodbuda za ponujanje boljših storitev relativno šibka. Ker hkrati podjetja, zlasti Slovenske železnice in Intereuropa, niso imela izdelane celovite in proaktivne strategije internacionalizacije, je bilo horizontalno povezovanje zanje manj zanimivo. Horizontalno povezovanje bi v takšnih razmerah za obe podjetji, zlasti pa za Slovenske železnice, pomenilo, da bi imeli zgolj vlogo podrejenega lokalnega partnerja. Drugačen je položaj Luke Koper, ki se sooča z ostro konkurenco drugih pristanišč in za katero bi poslovno povezovanje z okoliškimi pristanišči lahko pomenilo konkurenčno prednost.

Drugi sklop razlogov izhaja iz lastniškega in regulativnega položaja treh podjetij. Pri železnicah in pristanišču gre za dejavnosti, kjer so se šele v zadnjih letih začela urejati ključna regulativna vprašanja, kot so koncesijska pogodba za uporabo pristaniške infrastrukture ali pa računovodsko ločevanje upravljanja železniške infrastrukture od ponujanja storitev. Velik delež državne lastnine v vseh treh podjetjih in prevladujoče prepričanje, da morajo strateška podjetja ostati v domači lasti, sta pomenila dodatno oviro za dogovarjanje o tistih horizontalnih povezavah, ki bi pomenile tudi vstop novih tujih lastnikov v podjetja. V neurejenih regulativnih razmerah in preferenci za domače lastništvo je bil verjetno tudi interes potencialnih tujih partnerjev za horizontalno povezovanje dokaj skromen oziroma je upadel, ko so se seznanili z razmerami.

Ob tem je potrebno dodati, da predvidena struktura SLH ne izključuje možnosti za poslovno povezovanje vsakega od treh podjetij (Luke Koper, Intereurope in Slovenskih železnic) z

zainteresiranimi tujimi partnerji, če bi to izboljšalo kakovost storitev in dostop do tujih trgov in s tem prispevalo tudi k poslovni uspešnosti holdinga kot celote.

## V. ORGANIZACIJSKA VPRAŠANJA (7)

24. Kako opredeliti priložnosti, ki jih ponuja integracija, ter analizirati tveganja in kratko-, srednje- in dolgoročne učinke teh tveganj? (dr. Omera Kahn) Kaj bo dodana vrednost holdinga? Ali bodo to dodatni posli ali ekonomije obsega...? (T. Tufek) Kaj so to sinergije oz. kako bodo vplivale na vključena podjetja? (P. Majcen)

Najprej je potrebno definirati, za kakšno integracijo gre. Če gre za povezavo v holding brez velikih sprememb v podjetjih, ne vidimo dodane vrednosti. Priložnost vidimo v integraciji določenih funkcij in storitev na nivoju holdinga (npr. prodaja, IT, finance, računovodstvo, upravljanje človeških virov itd.), ki lahko ponudi celovite in konkurenčne logistične rešitve z izkoriščanjem sinergij, predvsem v nujenju celovite logistične rešitve, kar bi potencialno povečalo kakovost storitve in znižalo stroške z:

- znižanjem transportnih in manipulativnih stroškov,
- povečanjem koordinacije,
- diferenciacijo ponudbe oz. širšo paleto storitev istega ponudnika,
- večjo maržo,
- dostopom do strank, ki iščejo celovite logistične rešitve.

Analiza potencialnih priložnosti je zahtevna zaradi obsega vplivnih dejavnikov. V primeru, da analiza pokaže, da bi lahko ponudbo določenih storitev različnih ponudnikov integrirali in odpravili stroške nepotrebne vmesne manipulacije in zastojev, bi lahko povečali konkurenčnost ponujenih storitev. Integracija znanj in izkušenj bi lahko imeli občuten vpliv na ponudbo in kakovost storitev. Celovite storitve bi lahko ponujali s skupne platforme, z enega mesta. To bi lahko vplivalo na povečanje obsega poslov in preko tega na izkoriščanje ekonomije obsega ter prednosti integriranega izkoriščanja funkcijskih znanj posameznih podjetij. Našteto bi lahko povečalo vrednost holdinga.

Tveganja, ki bi se jim izpostavili z implementacijo holdinga, so:

- Tveganje omejevanja konkurence. Temu tveganju se lahko izognemo tako, da omogočimo uporabo infrastrukture tudi drugim potencialnim uporabnikom pod enakimi pogoji, kar je tudi opredeljeno v zakonodaji oz. koncesijskih pogodbah (gl. tudi točko 8 in 15).
- Tveganje oportunitetnih stroškov (izgube določenega dela strank, ki so koristile storitve obstoječih podjetij). Temu tveganju se je mogoče izogniti z ustrezno ponudbo delnih logističnih storitev, ki bi bile bolj konkurenčne od storitev, ki jih sedaj ponujajo Intereuropa, Luka Koper in Slovenske železnice samostojno. Z ustrezno politiko storitev bi lahko pridobili nove posle in ohranili obstoječe ter s tem povečali tržni delež.
- Tveganje v implementaciji zastavljenih strategij. Tveganje lahko zmanjšamo s konsenzom vseh udeleženi. Udeležence je potrebno seznaniti, da gre za razvoj, od katerega bodo imeli koristi vsi udeleženci. Tako zmanjšamo odpore do sprememb. Pomembna je volja za obsežno prestrukturiranje, s katerim bi izkoristili potencialne prednosti. Naredimo lahko oceno tveganja vsake posamezne faze implementacije projekta.

Sinergije lahko definiramo kot prednosti, ki jih pridobimo z združitvijo podjetij in jih posamezna podjetja ne morejo izkoristiti. Potencialne prednosti predlaganega holdinga so v iskanju naslednjih finančnih in poslovnih sinergij:

- Večja zmožnost zadolževanja. Kombinacija podjetij pomeni bolj stabilne in predvidljive denarne tokove, kar ima za posledico zmanjšanje nesistematičnega tveganja in s tem zmanjšanja stroška kapitala. Združena podjetja bi se lahko bolj zadolžila kot vsako

posamezno podjetje in s tem izkoristila prednost finančnega vzvoda (obrestni davčni ščit, nižji WACC), kar bi imelo za posledico višjo donosnost na lastniški kapital.

- Povečanje finančne moči, racionalno financiranje, povečanje plačilne sposobnosti, zmanjšanje finančnega tveganja, povečanje premoženja, doseganje ustrezne delitve finančnega izida in izkoriščanje davčnih koristi iz naslova izgub določenih podjetij.
- Diverzifikacija poveča možnost pridobitve novih kapitalskih virov in interesa finančnih investitorjev. Diverzifikacija lahko vpliva na zmanjšanje zahtevane donosnosti kapitala in s tem na povečanje dodane vrednosti poslovanja (večja razlika med stroški virov in donosnostjo naložb).
- Ekonomija obsega in namena. Z združitvijo v holding bi podjetja lahko postala stroškovno bolj učinkovita in profitabilna.
- Kombinacija funkcijskih znanj. V holdingu bi lahko kar najbolje izkoristili funkcijska znanja vsakega posameznega podjetja.

[25. Kako zagotoviti, da bodo dosežene ekonomije obsega, povezanosti in drugi sinergijski učinki \(vertikalne integracije\)? \(dr. Paolo Guglielminetti\) Kakšne so inovativne rešitve, ki pomenijo prihranke na stroških? \(dr. Omera Kahn\) Kako ublažiti ali izključiti morebitna tveganja pri vzpostavitvi novega holdinga? \(dr. Paolo Guglielminetti\)](#)

Potencialne sinergijske učinke (pred odločitvijo bi bilo treba narediti natančno analizo in oceniti potencialne sinergije) bi lahko dosegli z učinkovito izrabo sredstev. Z optimalno izkoriščenostjo le-teh bi bili prihranki na stroških znatni. Prihranki na stroških bi lahko nastali z optimizacijo poslovnega procesa. Integrirali bi lahko funkcije, ki se podvajajo in s tem optimizirali njihovo delovanje.

Pri vzpostavitvi novega holdinga je tveganja možno zmanjšati:

- tveganje zmanjšanja konkurence oziroma nastanka monopola lahko odpravimo z ustrežno rešitvijo, ki omogoča uporabo infrastrukture vsem potencialnim uporabnikom pod enakimi pogoji. Cene uporabe infrastrukture morajo biti transparentne in morajo omogočati uporabo ločenih storitev. Vsaka storitev, ki bi jo nudili, bi morala biti dobičkonosna in ne sme biti subvencionirana med podjetji v holdingu,
- tveganje izgube obstoječih poslov bi lahko ublažili z ustrežno politiko storitev. To bi pomenilo povečanje konkurenčnosti brez bistvenega povečanja grožnje izgube sedanjih strank. Lahko bi pridobili nove posle brez izgube obstoječih,
- tveganje implementacije lahko zmanjšamo s skrbno pripravo in načrtovanjem implementacije. Pogoji, da lahko pride do uspešne implementacije postavljene strategije – združitve v »holding« so:
  - o cilji Intereurope, Luke Koper in Slovenskih železnic so združljivi,
  - o obstajajo strateške prednosti združitve in jih je možno uresničiti,
  - o zaupanje med podjetji,
  - o obstaja odvisnost med podjetji Intereuropa, Luka Koper in Slovenskih železnic,
  - o ustrezno načrtovanje projekta in uspešno doseganje zastavljenih ciljev projekta,
  - o predvidevanje in rešitev morebitnih konfliktov.

Med podjetji Luka Koper, Intereuropa in Slovenske železnice obstaja določena soodvisnost, saj podjetja že sodelujejo. Tveganje implementacije se poveča, v kolikor obstaja odpor do načrtovanih sprememb. V konkretnem primeru bi lahko odpori do sprememb nastali zaradi:

- interesov na raznih ravneh (lokalni interesi, interesi managementa, poslovnih partnerjev, konkurence, sindikatov, zaposlenih),
- nezaupanja v uspeh (udeleženci sprememb ne verjamejo, da bi spremembe prinesle napredek oz. ne zaupajo, da bi lahko uspešno izvedli spremembe),
- inercija (najlažje je iti po ustaljeni poti naprej),
- upor (nezaupanje v predlagatelje sprememb ali pa strah pred skritimi cilji).

Odpore bi lahko odpravili ali zmanjšali:

- s promoviranjem predvidenih sprememb in prepričevanjem udeležencev v koristnost sprememb,
- z zaznavanjem, da so spremembe običajen proces v razvojnem ciklu podjetij,
- s sodelovanjem vseh vpletenih in podelitvijo pristojnosti,
- z jasno in prepričljivo opredelitvijo cilja integracije, vloge posameznih delov holdinga in razmerij med njimi,
- s predstavitvijo ciljev vsem vpletenim,
- z dobro oblikovanim timom in usmerjenostjo k procesu.

#### 26. Kako bo potekalo prelivanje denarja med udeleženi podjetji (vprašanje transfernih cen)? (T. Tufek) Ali bo razmerje v prihodkih med tremi udeleženci v prihodnje ostalo nespremenjeno (vprašanje marž)? (S. Berdajs)

Kar se tiče »prelivanja denarja med udeleženi podjetji«, je potrebno izhajati iz organizacijske strukture podjetja in odgovornosti posameznih direktorjev odvisnih družb v holdingu. Upravljavski model bi moral biti jasno postavljen s transparentnimi odgovornostmi direktorjev posameznih odvisnih družb. To pomeni, da bi morali biti direktorji posameznih odvisnih družb odgovorni za poslovanje svoje družbe (torej za dobiček odvisne družbe, ki jo vodijo). To med drugim pomeni tudi, da bi morali sami skrbeti za svoj obseg poslovanja (torej tudi za pridobivanje strank izven holdinga), vendar pa bi se morale ključne odločitve (torej enoten pristop do ključnih strank holdinga, cenovna politika...) sprejemati na ravni holdinga, kjer bi bili tudi direktorji posameznih družb udeleženi pri upravljanju (bili bi npr. izvršni direktorji, če bi bil vzpostavljen enotirni sistem upravljanja).

Tako bi se morala cenovna politika posameznih podjetij usklajevati na ravni holdinga (ta se ne spreminja tekoče, ampak se določi npr. 1x letno), pri čemer bi morala biti cenovna politika postavljena tako, da bi omogočala vsem podjetjem, torej holdingu kot celoti, optimalno poslovanje. Seveda pa bi morala biti v ospredju stranka in želja holdinga stranki ponuditi čim boljše storitev za ceno, ki jo je pripravljena plačati. Zato bi moral biti sistem poslovanja s strankami (glej tudi »servisni model« zgoraj) postavljen tako, da bi v danem trenutku lahko ponudili optimalno storitev za stranko. To bi včasih pomenilo morda negativen izid posla za eno podjetje v holdingu, vendar na račun bistveno višjega pozitivnega izida posla za drugo podjetje (skupni učinek na ravni holdinga bi bil torej pozitiven), kar pa bi lahko korigirali z internimi transferi med podjetji. Seveda teh transferov ne bi smelo biti preveč oz. ne bi smeli biti smo enostranski, morali pa bi biti opcija za opisane primere. Pri tem je pomembno predvsem to, da so pravila in interne cene postavljene jasno in transparentno ter da omogočajo optimalno poslovanje holdinga kot celote.

#### 27. Zakaj se tri predlagana podjetja za holding zapirajo vsaka za svojo ograjo? (I. Zajec) Kako vzpostaviti učinkovito in »zdravo« kulturo v podjetju? (Benedikt Weibel)

Spoznavanje in razumevanje kulture organizacije sodi med predpogoje za uspešno obvladovanje organizacije. Prvi korak je prepoznavanje kulture iz zapaženih pojavnih znakov. Ker ni verjetno, da bi si večina ljudi v organizaciji delila prav iste vrednote, tudi ni verjetno, da bi bili v dveh organizacijah enaki kulturi. Raziskave pa odkrivajo in strokovna literatura obravnava nekatere značilne tipe kultur, ki se pojavljajo v mnogih organizacijah. Zato je prvi korak analiziranje in prepoznavanje kulture organizacije po značilnostih takšnih tipskih kultur in uvrščanje kulture organizacije v enega izmed takšnih podrobno raziskanih in opisanih tipov.

Kultura je tesno povezana z vrednotami, ki jih je izmed vseh usvojil dovolj pomemben del ljudi v organizaciji ali drugem okolju. Kultura je skupnost vseh nematerialnih in materialnih pojavnih oblik obnašanja ljudi v organizaciji.

Z namenom dolgoročnega zagotavljanja trajne urejenosti v organizaciji, ki jo omogoča tudi ugodna in močna kultura, bi kazalo ugotoviti in prepoznati vrednote (osnova skrbno izvedena družboslovna raziskava), ki so pomembne za npr. srednji in vrhnji management obravnavanih treh podjetij (potrebno je vprašati tiste, ki »imajo kaj besede« pri odločitvah). Iz nabora vrednot bi nato kazalo prepoznati prevladujoče vrednote in jih postaviti na skupni imenovalce. Nato je treba v razpravo vključiti tudi druge zaposlene, lahko prek sindikata ali pa z drugimi oblikami participacije zaposlenih. Od tu dalje se začne graditi na »skupnem imenovalcu« na način:

- notranjega oglaševanja »mi verjamemo v to in to..., gremo po tej poti..«
- zunanje prepoznave »imagea« in krepitve zaupanja partnerjev v menjalnih razmerjih (odjemalcev, dobaviteljev, kooperantov, zunanjih izvajalcev).

Organizacija bo dolgoročno uspešna le, če večina ljudi v njej usvoji podobno predstavo po organizaciji prihodnosti – in če si za udeležanje te predstave, vizije, složno prizadevajo. Kultura organizacije je lahko pomembna temeljna zmožnost (»core competence«), vir konkurenčnosti in omogoča ustvarjanje ekonomske vrednosti.

## 28. Kakšna bo organizacijska struktura? (S.Berdajs)

Temeljna odločitev je lahko, naj bo struktura podjetja takšna, da prinaša kar največje sinergije – ali pa, naj sinergija sledi strukturi. V prvem primeru lahko govorimo o holdingu (centralizirano financiranje, decentralizirano odločanje). Servisne funkcije na ravni holdinga bodo nudile strokovna znanja in pomoč strateško-poslovnim enotam, ki bodo osnovane po posameznih ključnih programih in ciljno naravnane k odjemalcem. Vsaka strateško-poslovna enota bo odgovorna za izpolnjevanje prodajnega in stroškovnega načrta oz. za izpolnjevanje potrjenega izkaza uspeha (Profit & Loss account) za tekoče obdobje.

Ob tem velja kritična presoja glede uravnoveženosti portfelja strateško-poslovnih enot holdinga. V prvih mesecih delovanja SLH bi veljalo zasnovati matriko »delež trga : rast«, ki jo je prvo razvilo svetovalno podjetje Boston Consulting Group (BCG) za posamezne Strateško-poslovne enote in nato oceniti, kaj sedanje stanje pomeni za prihodnji razvoj holdinga; matrika bi prikazovala sedanje stanje, prihodnje cilje in strategije za doseganje ciljev, se letno preverjala in dopolnjevala skladno s spremembami v notranjem, predvsem pa zunanjem okolju

Ob vsem navedenem bi veljalo upoštevati, da je uspešnost dejavnosti v SLH izdatno povezana z zagotavljanjem ekonomije obsega in ekonomije razpona. Doseganje tej ekonomij lahko zahteva bolj trdno povezano in centralizirano organizacijsko strukturo. Ali to drži, se bo pokazalo šele tekom izvajanja projekta oblikovanja SLH. Z vidika mehкости prehoda, usklajevanja podjetniških kultur, zagotavljanja transparentnosti odnosov med posameznimi podjetji je sedanji predlog organizacijske strukture smiseln, vendar pa bo potrebno njegovo ustreznost čez čas ovrednotiti in tudi ohraniti pripravljenost za spremembe, če bi te omogočile lažjo realizacijo potencialnih prednosti povezovanja.

## 29. Kaj bo s številom zaposlenih na SŽ? (S. Berdajs)

Števila zaposlenih na Slovenskih železnica po našem mnenju ni mogoče povezovati z oblikovanjem SLH. V kolikor bi SLH temeljil na zdravih temeljih, bi bilo pričakovati, da bodo v holding vstopila močna in rentabilna podjetja. V kolikor pa podjetja (oz. konkretneje Slovenske železnice) do oblikovanja SLH še ne bi bila sanirana, bi se sanacija morala nadaljevati po približno enaki poti kot v primeru, da oblikovanja SLH ne bi bilo. Glede na izjave direktorja Slovenskih železnic, da je število zaposlenih v Slovenskih železnica preveliko in da naj bi do konca leta padlo pod 7 tisoč (s preko 7.000 v začetku leta 2010), lahko sklepamo, da bo sanacija prinesla zniževanje zaposlenih. Ali se bo trend upadanja števila zaposlenih nadaljeval tudi v bodoče, je brez podrobnejšega vpogleda v poslovanje težko oceniti. Vsekakor pa drži, da če bi SLH prinesel pričakovane sinergije in tem tudi povečanje prometa (zaradi bolj celovite in kupcu bližje storitve), potem bi bilo potrebno zmanjšanje zaposlenosti manjše kot v primeru samostojnega prestrukturiranja Slovenskih železnic. Seveda pa je ključno vprašanje, ali so takšne sinergije v holdingu res dosegljive.

Primerjava pokaže, da znašajo ustvarjeni prihodki na zaposlenega v Slovenskih železnica d.o.o. okvirno 44 tisoč EUR na leto<sup>4</sup>, medtem ko so v podjetju DB Bahn skoraj 3-krat večji (preko 122 tisoč EUR na leto<sup>5</sup>). Samo ta enostavna primerjava kaže, da je produktivnost dela na Slovenskih železnica očitno premajhna oz. drugače, da je število zaposlenih glede na ustvarjene prihodke preveliko.

Vendar pa – kot rečeno – število zaposlenih na Slovenskih železnica po našem mnenju ni povezano s statusno in lastniško obliko oz. povezavo podjetja, ampak predvsem s planom racionalizacije in prestrukturiranja poslovanja, ki pa se mora zgoditi ne glede na to, ali Slovenske železnice vstopijo v SLH ali ne.

## 30. Kdo je potencialen strateški partner? (P. Majcen)

Potencialne zunanje investitorje v SLH lahko v grobem razdelimo v dve skupini: (i) strateški vlagatelji, to so podjetja, ki imajo znanje in izkušnje z opravljanjem dejavnosti holdinga, želijo to znanje kot aktivni lastniki uporabiti za razvoj dejavnosti holdinga in imajo torej dolgoročni lastniški interes; (ii) finančni vlagatelji, ki v podjetje vlagajo predvsem zaradi pričakovane donosnosti, so pasivni glede upravljanja družbe in se iz lastništva umaknejo, če njihova naložba ne daje pričakovanih finančnih rezultatov. Skladno s tem želijo strateški vlagatelji pridobiti dovolj velik delež podjetja, da jim omogoča čim bolj avtonomen nadzor nad poslovanjem in upravljanjem podjetja, medtem ko finančne vlagatelje zanima predvsem donos in praviloma vlagajo manjše deleže, da zmanjšajo svojo izpostavljenost tveganjem.

Sedanji predlog oblikovanja SLH ni posebej zanimiv niti za en niti za drug tip vlagateljev. Vlagatelje s strateškimi interesi bo odvrčalo predvideno ohranjanje večinskega lastniškega deleža države v holdingu, kar seveda zmanjša možnost vplivanja zunanjih vlagateljev na ključne odločitve pri razvoju in poslovanju podjetja, pomeni pa tudi nevarnost, da pri upravljanju holdinga ne bodo upoštevana samo ekonomska merila. Zato menimo, da ni mogoče pričakovati, da bi SLH lahko pridobil močnega zunanjega (tujega) strateškega partnerja. Kratkoročno glede na trenutno slabo poslovanje holdinških podjetij in potreben obseg dodatnih naložb tudi ni pričakovati velikega interesa finančnih vlagateljev. Ta bi se lahko pojavil šele po temeljiti sanaciji in prestrukturiranju poslovanja podjetij v holdingu, ko bo zagotovljena zadostna donosnost poslovanja SLH v celoti. Šele takrat bi lahko država s prodajo določenega lastniškega deleža na finančnih trgih delno povrnila vložena sredstva.

---

<sup>4</sup> Izračun na podlagi podatkov iz letnih poročil Slovenskih železnic.

<sup>5</sup> Izračun na podlagi podatkov iz spletne strani Deutsche Bahn.

## LITERATURA

Burkovskis, R., R. Palsaitis (2005). The impact of liberalization of transportation markets on the activities of freight railway enterprises in Lithuania. *Transport and Telecommunication*, 6, 1, 58-60.

Deutsche Bahn (2010). Deutsche Bahn at a glance.  
[http://www.bahn.de/i/view/USA/en/about/overview/company\\_profile.shtml](http://www.bahn.de/i/view/USA/en/about/overview/company_profile.shtml)

Eisenkopf, A. (2006). Opening the freight rail market in Europe – an economic assessment. *Intereconomics*, nov/dec 2006, 292-295.

Enei, R. (2010). *Freight trends and forecasts*. ISIS, paper produced as part of contract ENV.C.3/SER/2008/0053 between European Commission Directorate-General Environment and AEA Technology plc. 2010. Dostopno na: [www.eutransportghg2050.eu](http://www.eutransportghg2050.eu)

Komisija evropskih skupnosti (2006). *Logistika tovornega prometa v Evropi - ključ do trajnostne mobilnosti*. Sporočilo komisije svetu, evropskemu parlamentu, evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in odboru regij.

OECD/ITF (2009). *Transport outlook 2009; globalisation, crisis and transport*. Discussion Paper No. 2009/12. May 2009 – Preliminary version. Joint Transport Research Centre of the OECD and the International Transport Forum.

OECD/ITF (2010). *Integration and competition between transport and logistic business*. Round Table 146. OECD and the International Transport Forum.

Slovenske železnice (2010). Letno poročilo 2009. Dostopno na: [http://www.slo-zeleznice.si/uploads/pictures/gallery/file/LP09\\_A41287748050789.pdf](http://www.slo-zeleznice.si/uploads/pictures/gallery/file/LP09_A41287748050789.pdf)

Šušteršič, J., M. Novak, M. Hrabar (2009). *Strokovne podlage za oblikovanje stališča do predloga državnega prostorskega načrta za pristanišče Koper*. Raziskovalno poročilo. UP Fakulteta za management Koper, naročnik mestna občina Koper.

World Bank (2010). *Connecting to compete. Trade Logistics in the Global Economy*. Dostopno na: [http://siteresources.worldbank.org/INTTLF/Resources/LPI2010\\_for\\_web.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTTLF/Resources/LPI2010_for_web.pdf)

Zakon o železniškem prometu (uradno prečiščeno besedilo) (ZZeIP-UPB2) (Ur. l. RS 83/2003).