



**Povzetek Poslovne strategije družbe in  
Skupine Luka Koper do 2030 ter Strateškega  
poslovnega načrta družbe in Skupine 2016 – 2020**

**Avgust 2015**

---

## 1. Uvod

Z letom 2015 se izteče veljavnost sedanjim strateškim dokumentom, zato smo v Luki Koper na novo pripravili: **Poslovno strategijo družbe in Skupine Luke Koper do 2030** in **Strateški poslovni načrt družbe in Skupine 2016 – 2020**. Začrtali smo si ambiciozno pot ob upoštevanju lastnih izkušenj in rezultatov poslovanja ter zunanjega poslovnega in institucionalnega okolja, ki pomembno zaznamujeta naše poslovanje.

Poudariti velja, da je z vidika poslovnih rezultatov Skupine po letu 2009, ko se je soočila z upadom prometa zaradi gospodarske recesije in krize poslovnega sistema ter stalnih menjav v vodstvu, skoraj sanirala poslovanje. Ob pozitivnih rezultatih iz poslovanja (z rekordnimi čistimi prihodki od prodaje in čistim poslovnim izidom matične družbe v 2014) je bistveno zmanjšala zadolženost, izpostavljenost tveganj z naslova tožb ter se razbremenila nekaterih nasedlih projektov. Dodatno pa je ključne korake naredila pri uspešnosti pristaniške dejavnosti in pozicioniranju na trgu, kar predstavlja odlično izhodišče za v bodoče. V letu 2014 je družba dosegla rekordne rezultate v ladijskem pretovoru in okrepila svoj položaj kot:

- prvo pristanišče za oskrbo avstrijskega trga z vidika skupnega ladijskega pretovora,
- prvo pristanišče za slovaško in madžarsko tržišče ter vodilno v severnem Jadranu za kontejnerski promet,
- drugo pristanišče po pretovoru avtomobilov v Mediteranu,
- vodilno pristanišče za druge blagovne skupine na južni poti iz/v Evropo (les, živina, soja, glinica, železovi proizvodi).

Glede na skromnejša investicijska vlaganja v nove pristaniške zmogljivosti po letu 2009, so kapacitete v večjem delu zelo dobro zasedene. Pomembni konkurenčni prednosti, ki označujeta poslovanje družbe sta tudi model upravljanja pristanišča (določen z veljavno Koncesijsko pogodbo do leta 2043) in organizacija dela v samem pristanišču. V letu 2011 je bil sprejet tudi Državni prostorski načrt, ki opredeljuje možnosti prostorske širitve pristaniške dejavnosti. Kljub priložnostim, ki jih nudi poslovno okolje, predstavlja veliko neznanko (pravočasna) izgradnja dodatne železniške povezave z zaledjem in nadaljnje posodabljanje obstoječe enotirne železniške infrastrukture na relaciji Koper - Divača. Več kot 70% prometa pristanišča je vezanega na oskrbo tujih zalednih tržišč, zato konkurenčnost pristanišča temelji na zanesljivih in rednih železniških povezavah. Ob dejstvu, da si ravno na teh tržiščih obetamo okrepitev sodelovanja, je rast pristaniške dejavnosti močno zaznamovana s stanjem železniških prog.

Z namenom boljše preglednosti bodočih odločitev in obvladovanja tveganj smo proučili 2 scenarija, ki se do leta 2020 ne razlikujeta in prideta do izraza predvsem po letu 2020:

- Razvojnega, po katerem bo dodatna železniška povezava pravočasno vzpostavljena in bo pristanišče lahko izkoristilo tržne potenciale ter intenzivno vlagalo v nove zmogljivosti pristaniške infrastrukture. Scenarij predstavlja podlago za dolgoročni razvoj ter uresničevanje zastavljene vizije in bo imel perspektivo tudi po letu 2030, ko se bo nadalje nadgrajeval.
- Alternativnega, po katerem železniške zmogljivosti enotirne proge določajo zgornjo mejo pretovora pristanišča. Po tem omejenem scenariju bodo razvojne naložbe aktualne le do leta 2020, zatem pa se bodo razpoložljive pristaniške zmogljivosti le še zapolnjevale in prerazporejale v odvisnosti od zunanje povezovalne logistike na javni infrastrukturi. Ta scenarij ne nudi razvoja skladno z vizijo, ampak omogoča, da Koper postane eno izmed regionalnih pristanišč, v bistveno slabšem tržnem in konkurenčnem položaju kot je danes, realno pa tvega tudi upad prometa.

**V družbi se zavzemamo za razvojni scenarij**, zato smo si v tej luči tudi določili vizijo, poslanstvo in strateške usmeritve do leta 2030 ter strateške prioritete in cilje do leta 2020.

## 2. Vizija, poslanstvo in strateške usmeritve do 2030

**Vizija:** Luka Koper vodilni pristaniški sistem za globalne logistične rešitve držav srednje in vzhodne Evrope.

**Poslanstvo:** Z zanesljivo in razvito pristaniško ponudbo podpiramo globalne logistične rešitve do osrčja Evrope skladno s potrebami gospodarstva in najzahtevnejših kupcev.

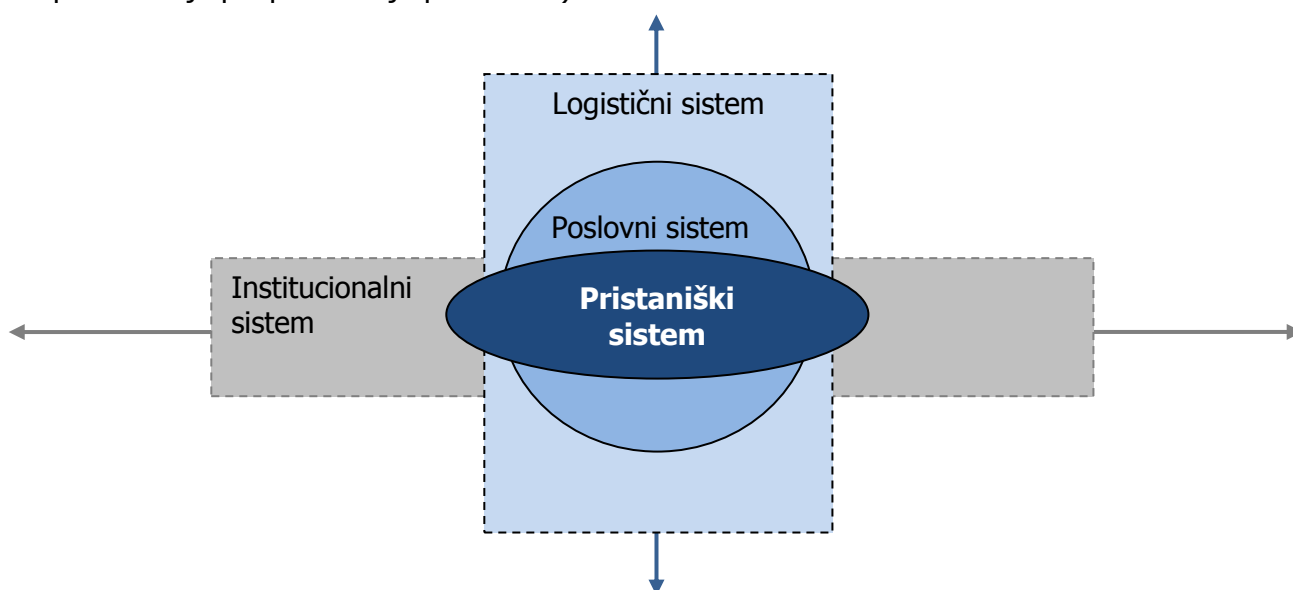
### 5 strateških usmeritev:

<b>Prilagodljiv, sodoben in konkurenčen pristaniški ponudnik</b>	<b>Zanesljiv in učinkovit izvajalec kakovostnih pristaniških storitev</b>	<b>Dolgoročno stabilen in uspešen poslovni sistem</b>	<b>Promotor celovitih logističnih rešitev</b>	<b>Skrben institucionalni deležnik trajnostnega razvoja</b>
Realizacija prepoznanih tržnih potencialov z obvladovanjem tržišč in vzpostavljanjem partnerskih odnosov s kupci.	Doseganje visoke operativne učinkovitosti z izboljšanjem produktivnosti procesov, sinergijami med terminali in optimalno rabo zmogljivosti.	Usklajenost med osnovno dejavnostjo in podpornimi funkcijami ter skrb za izboljšanje dobičkonosnosti produktov in rast premoženja.	Skrb za povezovanje različnih členov v logistični verigi in pristaniški skupnosti z namenom oblikovanja integriranih transportnih rešitev.	Zavzemanje za dolgoročno vzdržen razvoj naravnega in družbenega okolja ter podpora razvoju pristanišča v širšem regionalnem in mednarodnem prostoru.

### 3. Strateške prioritete in cilji 2016 – 2020

#### 3.1 Strateške prioritete 2016 - 2020

Glede na to, da družba deluje ob prepletanju različnih poslovnih okoliščin zaznamovanih s specifikami panoge ter ob upoštevanju širšega ozadja narave dejavnosti pristanišča, si bomo še naprej prizadevali za ustrezno ravnotežje med 4 sistemi: pristaniškim, logističnim, poslovnim in institucionalnim. Tudi v obdobju, ki prihaja bosta osrednja pristaniški in poslovni sistem, ki bosta zaradi same panoge v stalni interakciji in partnerstvih z logističnim sistemom (zaradi poudarka na celovitosti ponudbe vzdolž verige), hkrati pa bo pogoje poslovanja močno krojil tudi institucionalni sistem, ki se mu bo veljalo posebej posvečati (z vidika pridobivanja podpore razvoju pristanišča).



Ob ustreznem ravnovesju pristaniškega, poslovnega, logističnega in institucionalnega sistema glede na zunanje in notranje okoliščine poslovanja bodo **STRATEŠKE PRIORITETE v obdobju 2016 - 2020:**

#### Poslovni (pristaniško – logistični) vidik:

1. **Tržni potenciali in realizacija** => povečanje prometa, obvladovanje tržišč in vzpostavljanje partnerskih odnosov
2. **Operativna učinkovitost** => dvig produktivnosti, učinkovitosti in konkurenčnosti storitev
3. **Optimalna izraba zmogljivosti** => pravočasno zagotavljanje novih zmogljivosti (infrastruktura, oprema)
4. **Celovita logistika** => vključevanje v celovite produkte (ladjarji, logisti, prevozniki + pristaniška skupnost in institucije)
5. **Notranja usklajenost poslovnega sistema** => usklajenost med osnovno dejavnostjo in podpornimi funkcijami ter uspešni poslovni rezultati

#### Vzporedno skrb za institucionalni in okoljski vidik:

Dolgoročni in **trajnostni razvoj pristanišča** => spoštovanje naravnega in širšega družbeno-ekonomskega okolja

### 3.2 Strateški cilji 2016 - 2020

STRATEŠKI CILJI		VREDNOSTI v 2020
<b>Finančni rezultati poslovanja</b>		Čisti prihodki od prodaje: 218 mio € EBITDA marža: 39% ROE: 10% Neto zadolženost/EBITDA < 3 Črpanje nepovratnih EU sredstev 20 mio €
<b>Tržni vidik</b>	Letni pretovor	> 24,3 mio ton > <b>1 mio TEU</b> > <b>850 tisoč vozil</b> > 70 tisoč potnikov > 1 mio ton dodatnih storitev polnjenja in praznjenja kontejnerjev
	Pozicioniranje na trgu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- preseči 35% delež kontejnerskega prometa v severnem Jadranu;</li> <li>- ohraniti položaj prve luke za Avstrijo</li> <li>- ohraniti položaj prve luke za kontejnerski promet za Madžarsko in Slovaško</li> <li>- pridobiti položaj prve luke za avtomobile v Mediteranu</li> </ul>
<b>Pristaniški vidik</b>	Pridobiti skladišča	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vsaj 10.000 m<sup>2</sup> novih zaprtih skladiščnih površin</li> <li>- vsaj 10.000 novih parkirnih mest za avtomobile</li> <li>- rezervoarji JET</li> </ul>
	Vzpostaviti privezna mesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- istočasni privez 2 ladij matic za kontejnerski promet</li> <li>- dodatna infrastruktura za Ro-Ro promet v bazenu III za promet avtomobilov</li> <li>- obnova vsaj 1 priveza v bazenu II za operativno razbremenitev</li> </ul>
	Izboljšati cestni dostop	- nov vhod za povečanje pretočnosti pristanišča in razbremenitev lokalnega prometa
	Vzpostaviti nove tirne kapacitete	> 7 km znotraj območja pristanišča
<b>Optimalno izkoristiti enotirno železniško progo</b>		- povprečno 82 tovornih vlakov dnevno oz. 14,2 mio ton blaga po železnici

## 4. Uresničevanje strateških ciljev

Poudarek uresničevanja strateških ciljev bo na **pristaniškem sistemu**, kjer bodo aktivnosti usmerjene v trg in **realizacijo tržnih potencialov** ter hkrati **pravočasno zagotavljanje zmogljivosti**.

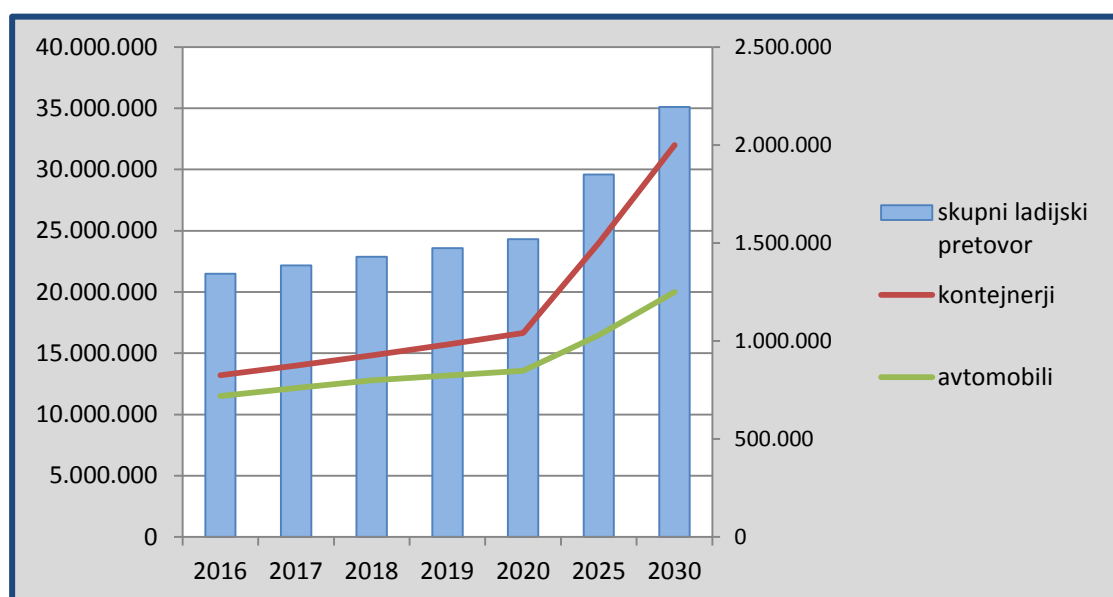
### 4.1 Pretovor in ponudba pristanišča

Kot omenjeno sta bila zaradi neznanck glede projekta 2. Tir Koper – Divača proučena 2 scenarija: razvojni in alternativni.

Pretovor	Plan 2015	Ocena 2020	Razvoj: 2030	Alternativa: 2030
Skupaj (ton)	20.101.750	24.300.000	35.100.000	27.400.000
kontejnerji TEU)	730.000	1.000.000	2.000.000	1.300.000
vozila (enot)	525.000	850.000	1.250.000	865.000

#### Po razvojnem scenariju, za katerega se bo družba zavzemala, sledi:

- Z vidika skupnega ladijskega prometa je v letu 2020 realno pričakovati preseganje 24 mio ton, v letu 2030 pa približanje 35 mio ton.
- Glede na nadaljnje napredovanje kontejnerizacije in ugodno mrežo rednih železniških povezav z zalednimi tržišči, se lahko tudi v bodoče načrtuje predvsem rast kontejnerskega prometa skladno z ocenjenimi tržnimi potenciali, ki bodo do leta 2020 predstavljali letno realizacijo okoli 1 mio TEU, do leta 2030 pa 2 mio TEU.
- Ob rasti kontejnerskega prometa se pričakuje tudi rast njihovega polnjenja in praznjenja, torej dejavnosti skladiščne obdelave blaga, ki nudi priložnost storitvam dodane vrednosti.
- Pomembna blagovna skupina so tudi avtomobili, kjer je možno povečati letni pretovor in do leta 2020 preseči 850 tisoč vozil, do leta 2030 pa se približati 1,25 mio vozil.
- Čeprav se jasno izpostavljajo prioritete usmeritve k določenim blagovnim skupinam, odrekanje drugim blagovnim skupinam v prihajajočem obdobju po sedanjih ocenah še ni predvideno. Pristanišče tako ostaja večnamenske narave, predvsem z namenom maksimiziranja koristi obstoječih zmogljivosti in utečenih poslov (tudi za tekoče tovore, sipke in razsute tovore, generalne tovore) ter diverzifikacije ponudbe (ublažitev tveganj).



Glede na številne izzive v pristanišču bo izključna prioriteta Luke Koper v osnovni dejavnosti pristanišča. Projekte izven pristanišča, ki niso zaživi, bo potrebno nadalje sanirati; projekte, ki pa so z vidika osnovne dejavnosti pristanišču komplementarni, bo veljalo podpirati.

## 4.2 Pristaniške zmogljivosti

Ob sedanjih 80% povprečni zasedenosti pristaniških zmogljivosti ter skladno s pričakovanji trga, preverjenimi potenciali in zastavljenimi tržnimi cilji, bodo aktivnosti usmerjene v zagotavljanje dodatnih zmogljivosti predvsem za kontejnerski promet, avtomobile, nova zaprta skladišča ter javno infrastrukturo. Pri slednji vidimo tudi priložnosti za črpanje EU sredstev.

V obdobju **2016 - 2020** bo za razvojne naložbe (infrastrukturo in opremo) namenjenih predvidoma **300 mio €**

- Nadgradnja pomola I za kontejnerski promet:
  - podaljšanje pomola I (južni del),
  - preureditev obstoječih kapacitet (poglobitev, podaljšanje blokov, depo, tiri, rekonstrukcija vezov),
  - ustrezna oprema.
- Ureditev pogojev v bazenu III za pretovor avtomobilov:
  - privez Ro-Ro in začasna uporaba skladiščnih kapacitet ob vznožju pomola III,
  - postopna ureditev kaset na površinah v neposrednem zaledju bazena III,
- Nova zaprta skladišča (tekoči tovari - rezervoarji, sipki in generalni tovari – hale),
- Ureditev novih vhodov: Bertoki in Sermin (v funkciji razbremenitve prometa v navezavi na javno infrastrukturo, kjer se morajo tudi izpeljati nadgradnje),
- Nadgradnja privezov v bazenu II: živina, južna obala pomol II.

V obdobju **2021 - 2030** bo za razvojne naložbe (infrastrukturo in opremo) po Razvojnem scenariju namenjenih predvidoma **400 mio €**

- Podaljšanje pomola I (severni del) ter preurejanje dodatnih skladiščnih površin na pomolu I in v njegovem neposrednem zaledju ter ustrezna oprema za kontejnerje,
- pridobivanje dodatnih skladiščnih površin za skladiščenje avtomobilov na preostalem delu Ankaranske Bonifike z dodatnimi privezi,
- podaljšanje pomola II, ki bo v prvi fazi namenjen skladiščenju avtomobilov, po letu 2030 pa se bodo iskale tudi druge možnosti glede na potrebe trga in predvsem nadaljnja rast kontejnerskega prometa,
- dodatna zaprta skladišča za dejavnost polnjenja in praznjenja kontejnerjev ter distribucije
- vzporedno zagotavljanje: tirov, cestnih dostopov, poglobljanja in zmogljivosti za odlaganje sedimentov.

Kljub smelim napovedim razvojnih načrtov konkurence tako na pristaniškem kot na železniškem povezovalnem segmentu, ocenjujemo, da v kolikor bomo uspeli pravočasno zagotoviti ustrezne zmogljivosti, imamo vse možnosti, da ohranimo in krepimo tržni položaj do leta 2030 po razvojnem scenariju.

## 5. Zaključek

Četudi je Skupina Luka Koper v preteklem obdobju doživela določene pretrese v poslovnem sistemu, je v zadnjih letih uspela sanirati poslovanje ter v pomembni meri zapolniti razpoložljive pristaniške zmogljivosti in izkoristiti tržne potenciale.

Poudarek nove strategije je na **osredotočenosti in koncentraciji bodočih aktivnosti le v pristanišče**, ki sicer ostaja večnamensko, vendar z namenom okrepitve tržnega položaja predvsem z dvema strateškima blagovnima skupinama: kontejnerji in avtomobili.

Skladno s predstavljenim si bo družba prizadevala uresničiti strateške cilje na področjih:

- finančnega poslovanja z doseganjem zastavljenih kazalnikov,
- tržnega vidika z realizacijo pretovora in pozicioniranjem na trgu glede na konkurenco,
- pristaniškega vidika s pravočasnim in gospodarnim zagotavljanjem novih zmogljivosti, kar bo zahtevalo obdobje intenzivnih naložb.

Pričakujemo, da bomo do leta 2020 uspeli v polni meri izkoristiti obstoječo enotirno železniško povezavo Koper – Divača ter da bodo vzporedno zagnane vse aktivnosti, ki bodo zagotovile delovanje dvotirne proge takoj po letu 2020 oziroma zapolnitvi obstoječe železniške infrastrukture.

Ob **prizadevanju za realizacijo razvojnega scenarija** na področju osnovne dejavnosti družbe se bomo ob tem prioritarno zavzemali tudi za:

1. ambiciozne poslovne rezultate, ki bodo zagotavljali samostojno financiranje pravočasnega razvoja zmogljivosti in izpolnjevali pričakovanja lastnikov,
2. ohranitev sedanjega modela upravljanja pristanišča,
3. stabilnost kompetentnega vodenja družbe in spodbujanja proaktivne organizacijske klime usmerjene k delovni uspešnosti motiviranih zaposlenih ter pozitivnega socialnega dialoga,
4. dokončno sanacijo družbe z vidika nestrategičnih finančnih naložb,
5. nevtralen odnos do globalnih logističnih akterjev z namenom širšega pokrivanja trga (z večnamensko pristaniško ponudbo za vse vrste blaga in omilitev tveganja zaradi diverzifikacije kupcev) in vzpostavljanja konkurenčnih poslovnih pogojev za vse partnerje,
6. povečevanje produktivnosti in učinkovitosti operativnih procesov ter ohranitev obstoječega modela organizacije dela v pristanišču,
7. urejenost poslovnega sistema in razvitost podpornih funkcij,
8. učinkovito projektno vodenje predvsem z namenom pravočasnega zagotavljanja novih zmogljivosti, kar bo poudarjeno že v prihajajočem obdobju do 2020,
9. doseganje najvišjih okoljskih standardov, s poudarkom tudi na energetske učinkovitosti,
10. vzpostavitev konstruktivnega dialoga z institucionalni akterji, od katerih se pričakuje podporo razvoju pristanišča.