
**POVZETEK STRATEŠKEGA POSLOVNEGA NAČRTA
DRUŽBE LUKA KOPER D. D.**

2020 – 2025

Izhodišča

Poslanstvo družbe je zagotavljati učinkovite, zanesljive in visoko kakovostne storitve našim partnerjem, z inovativnimi pristopi in upoštevanjem najvišjih standardov trajnostnega razvoja. Za doseg odličnosti storitev potrebujemo intenzivnejši razvoj infrastrukture v pristanišču in pri povezavah z zaledjem.

Za razvoj kopskega pristanišča in Luke Koper, d. d. kot koncesionarja je nujno potrebna izgradnja drugega tira med Divačo in Koprom, ki bo, po informacijah družbe 2TDK (koncesionar za izgradnjo in upravljanje z drugim železniškim tirom Divača - Koper) dosegljiv v prvi polovici leta 2026. Oba tira skupaj (novi in obnovljeni obstoječi) pa v začetku leta 2027. To pomeni, da do zaključka leta 2025 v Luki Koper še ne bomo mogli računati na povečanje kapacitete prenovljene dvotirne proge. V tem času bomo v družbi skupaj s deležniki povečevali kapaciteto obstoječe železniške proge z organizacijskimi ukrepi, infrastrukturnimi prilagoditvami ter ukrepi s področja informacijske tehnologije.

Spreminja se tudi položaj konkurenčnih pristanišč, ki medtem povečujejo svoje kapacitete z gradnjo novih priveznih mest ali celo terminalov, se povezujejo z različnimi partnerji in vzpostavljajo nove železniške povezave z zalednimi trgi, kjer Luka Koper dosega pomemben tržni delež. V lastništvo terminalskih operaterjev v svetu vstopajo velike ladijske družbe, ki z njihovo vertikalno integracijo in z vključevanjem železniških prevoznikov združujejo vse vrste operacij v logistični verigi pod svojo streho in zato že nastopajo kot organizatorji prevozov (*carrier haulage*), saj želijo obvladovati pot tovora od vrat do vrat in s tem generirati višje prihodke. Na geopolitični ravni smo priča nasprotju interesov med velesilami, ki se odražajo v mednarodni trgovini, v ospredje pa postavljajo bilateralna sodelovanja med državami. Poleg tega v logistični sektor skozi odprta vrata vstopa tudi digitalna tehnologija (od analiz velike količine podatkov do avtomatizacije, robotizacije in avtonomne vožnje ter nenazadnje *blockchain* tehnologije), ki zaradi počasnejšega procesa standardizacije še ni v polnem razmahu.

Načrt

Srednjeročni načrti Luke Koper so zato ambiciozni in osredotočeni na razvoj osnovne dejavnosti. Naslednja leta bomo v družbi izkoristili za povečanje kapacitete pristanišča. S povečevanjem števila priveznih mest, skladiščnih površin in cestne ter železniške infrastrukture v pristanišču ter projekti s področja digitalne transformacije bomo pričakali prenovljeno dvotirno progo pripravljeni. Hkrati bomo z odločnim komercialnim pristopom zagotovili povečevanje količin pretovora in s tem ohranjali primat med pristanišči v severnem Jadranu in Sredozemlju. Cilji, ki smo si jih zadali so:

24%

bomo povečali prihodke do leta 2025 z izkoriščanjem sinergij v logistični verigi, pridobivanjem novih strateških trgov, prenovljeno dolgoročno in ciljno naravnano komercialno politiko in zagotavljanjem strukture prihodkov usmerjene v blagovne skupine z višjo dodano vrednostjo.

27,3

mio ton bo znašal skupni pretovor v 2025, ki ga bomo dosegli z osredotočenostjo na celovito obravnavo potreb naših kupcev.

576,5

mio EUR bomo investirali v povečevanje zmogljivosti in pretočnosti pristanišča. S tem bomo prenovljeno dvotirno progo pričakali pripravljene ter povečali prednosti in priložnosti te logistične poti. Hkrati bomo zasledovali cilj, da se do prenovljene dvotirne proge vsaj 60 % pretovorjene količine iz Luke Koper transportira po železnici, po tem pa se delež poveča na 70 %.



Z uporabo novih tehnologij bomo izvedli digitalno preobrazbo na ključnih procesih. S tem bomo dosegli povezljivost med vsemi notranjimi in zunanjimi deležniki v logistični verigi in povečali stopnjo stroškovne učinkovitosti.



Zagotovili bomo pogoje, ki bodo vzpodbudili kadre k inovativnemu razmišljanju, z namenom uresničevanja zastavljenih poslovnih ciljev.



Dosegli bomo najvišje standarde trajnostnega razvoja po sistemu EU za okoljevarstveno vodenje organizacij (ECO Management and Audit Scheme – EMAS) ter zmanjševali ogljični odtis družbe z ukrepi izboljšanja energetske učinkovitosti.



Glede na prostorsko umeščenost pristanišča bomo z Mestno občino Koper in Občino Ankaran dosegli strateški dogovor o sobivanju in razvoju. Prav tako bomo konsenz o razvoju dosegli tudi z državo, saj je pristanišče strateškega nacionalnega pomena.

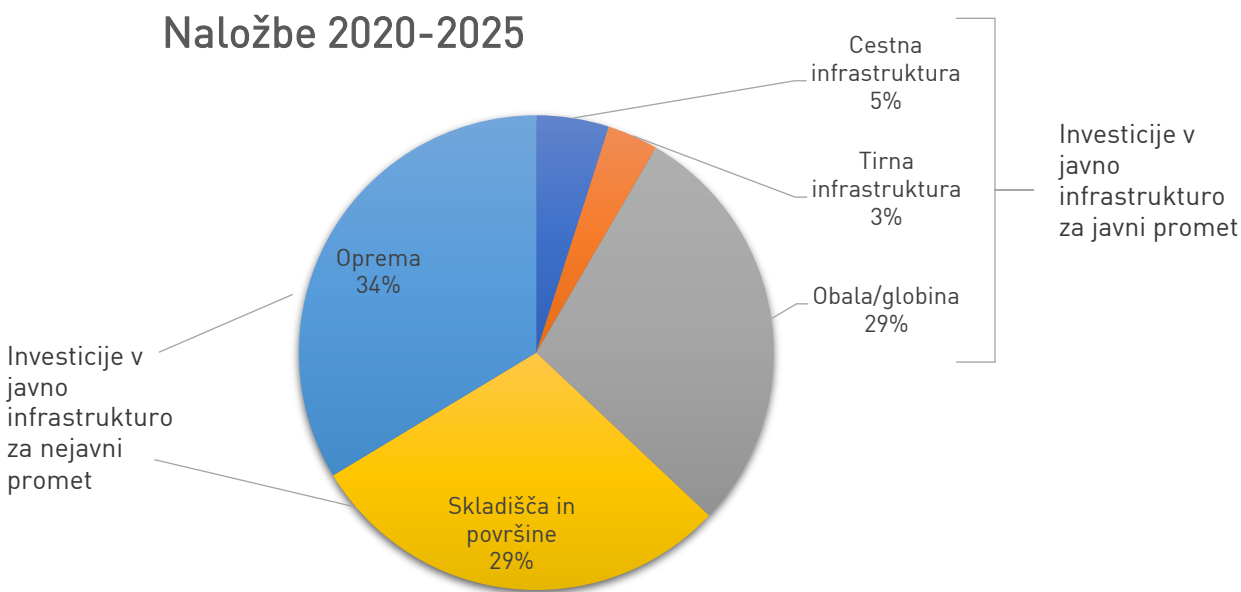
1

¹ Koprsko pristanišče je uvrščeno med objekte kritične infrastrukture državnega pomena. Ta obsega zmogljivosti, ki so ključnega pomena za državo in bi prekinitve njihovega delovanja ali njihovo uničenje pomembno vplivalo in imelo resne posledice za gospodarstvo, nacionalno varnost ter druge ključne družbene funkcije ter zdravje, varnost, zaščito in blaginjo ljudi.

Podrobnosti

Z naložbami v višini 576,5 milijonov evrov bomo skupno povprečno zmogljivost koprskega pristanišča, v odvisnosti tudi od strukture tovora, povečali na okoli 30 milijonov ton letno. V obdobju do 2025 bo 29 odstotkov naložb namenjenih skladiščem in skladiščnim površinam, 28 odstotkov izgradnji in rekonstrukciji obal ter 33 odstotkov oprepi, preostalih 10 odstotkov pa investicijam v cestno in tirno infrastrukturo. Družba bo samo za investicije v javno infrastrukturo za javni promet (cestna in tirna infrastruktura, obale/globina) namenila 213,5 milijonov evrov, za nejavni promet (skladiščne površine in skladišča, oprema) pa 363 milijonov evrov.

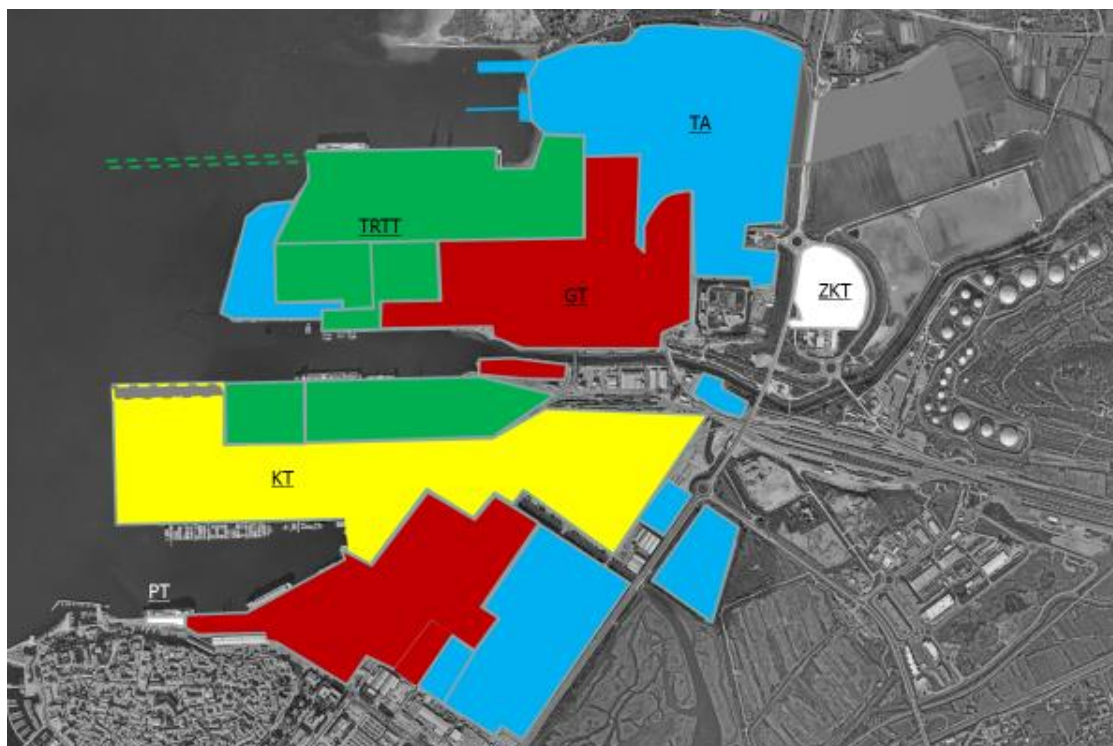
Slika 1: Prikaz naložb 2020-2025 glede na tip naložbe









Vir: Lastne projekcije

Prednostno bomo zagotavljali dodatna privezna mesta in skladiščne površine za strateški blagovni skupini kontejnerje in avtomobile, in s tem povečevali kapaciteto in produktivnost omenjenih terminalov. V največji možni meri bomo terminale prostorsko konsolidirali, ter jim zagotovili namembna privezna mesta v bližini in železniško ter cestno povezavo, kjer to še ni zagotovljeno. S tem bomo izboljšali učinkovitost pretovarjanja.

Slika 2: Prikaz razporeditve terminalov v koprskem pristanišču konec leta 2025



	KT	PC Kontejnerski terminal
	TA	PC Terminal avtomobilov
	GT	PC Terminal generalnih tovorov
	TRTT	PC Terminal tekočih in razsutih tovorov
	ZKT	Zunanji kamionski terminal
	PT	Potniški terminal

Vir: Lastne projekcije

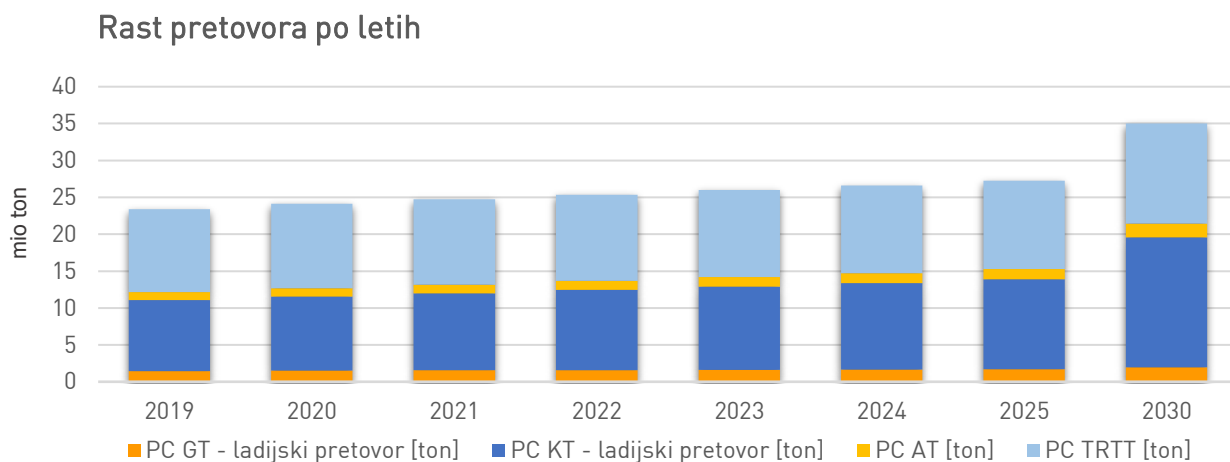
Tabela 1: Pristaniške zmogljivosti

PRISTANIŠČE V ŠTEVILKAH	2019	2020	2025	2030
Površina (ha)	280	288	320	330
Operativna obala (km grajene obale)	2,9	3,0	3,2	4,1
Železniški tiri (km)	35	38	40,5	44
Privezna mesta	26	28	32	38
Skladišča ² (v tisoč m ²)	391	511	524	524
Rezervoarji (v tisoč m ³)	203	203	203	203
Kapacitete za valjano pločevino (v tisoč t)	150	150	225	225
Število parkirnih mest	36.000	44.000	47.000	52.000

² Zaprta skladišča z etažami.

Med pomembnimi investicijami v cestno omrežje znotraj pristanišča štejemo izgradnjo novega, tretjega vhoda v pristanišče ter premik osrednje vpadnice na obrobje pristanišča, s čimer bomo preprečili križanje glavne luške obvoznice z železniškimi tiri, kar bo povečalo pretočnost in varnost prometa. Pomembno pozornost bomo namenili tudi upravljanju z morskim sedimentom (mulj), ki je za izgradnjo novih priveznih mest ter zmožnost priveza večjih ladij v koprskem pristanišču za tovarni promet izjemnega pomena.

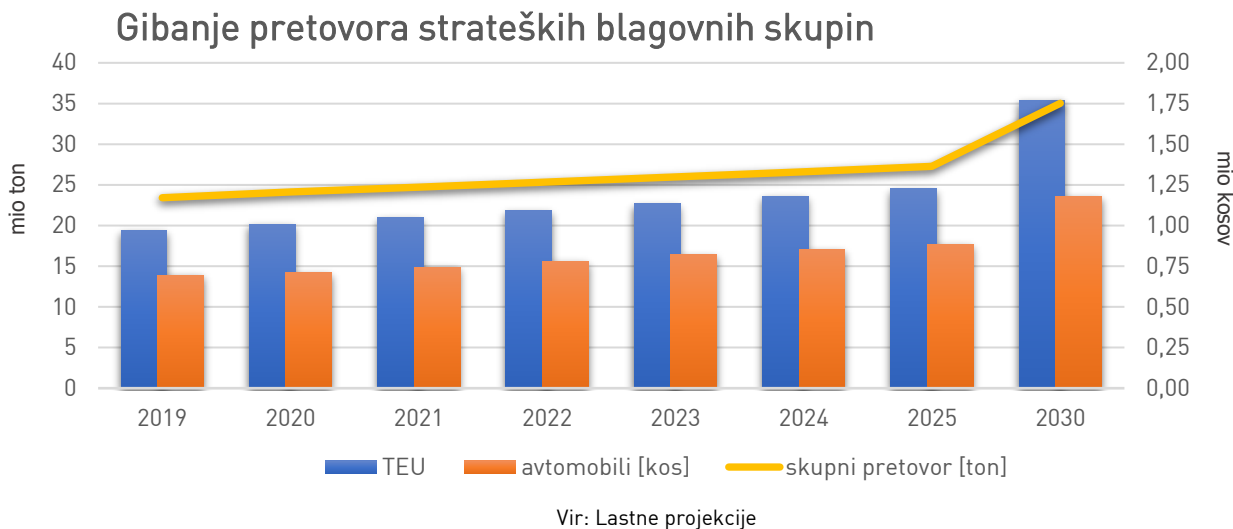
Slika 3: Prikaz gibanja pretovora po profitnih centrih na skupni skali 2020-2025, s pogledom v 2030



Vir: Lastne projekcije

V Luki Koper bomo v letu 2025 pretovorili skupno 27,3 mio ton, od tega na strateški blagovni skupini kontejnerjev 1,227 mio TEU in na strateški blagovni skupini avtomobilov 0,886 mio kosov avtomobilov.

Slika 4: Prikaz gibanja pretovora strateških blagovnih skupin (kontejnerji in avtomobili) ter skupnega pretovora 2020-2025 s pogledom v 2030



Človeški viri

Število zaposlenih se bo povečevalo v skladu s povečevanjem pretovora in upošteva je razbremenjevanje zaposlenih z uporabo novih tehnologij. Fleksibilnost zaposlovanja bomo ohranjali s tristebnim modelom: neposrednim zaposlovanjem, najemanjem delavcev preko t.i. kadrovskega agencij ter naročanjem storitev pri zunanjih pogodbenih partnerjih. Zagotavljali bomo najboljši razpoložljiv kader in v povezavi z izobraževalnimi ustanovami omogočali pripravništvo in štipendiranje mladih. Vsem zaposlenim bomo omogočili nadgrajevanje znanja z dodatnim izobraževanjem in usposabljanjem s ciljem povečevanja multifunkcionalnih znanj in kariernega razvoja. Sistematično bomo delali na perspektivnih kadrih in jim omogočali nadgradnjo njihovega znanja. Postali bomo učeča se organizacija. Pridobili bomo certifikat Družini prijazno podjetje ter zaposlenim zagotavljali varno in zdravo delovno okolje v skladu s standardom ISO 45001.

Okoljski vidik

Na okoljskem področju bomo nadgrajevali dosežene visoke standarde na področju trajnostnega razvoja po sistemu EU za okoljevarstveno vodenje organizacij (*ECO Management & Audit scheme – EMAS*). Z namenom doseganja najvišjih standardov energetske učinkovitosti bomo pridobili in aktivno nadgrajevali certifikat ISO 50001 - sistem upravljanja z energijo. Strateške okoljske aktivnosti smo usmerili v ukrepe za omilitev in zmanjševanje negativnih vplivov na okolje in neposredno okolico pristanišča, tako pri izvajanju pristaniške dejavnosti, kot pri izvajanju infrastrukturnih del znotraj pristanišča, skladno z razvojnim načrti po državnem prostorskem načrtu (DPN). Analizirali bomo potrebe zalednih držav in možnost pretovora vseh alternativnih goriv. Poleg tega bomo do leta 2025 preučili možnosti zagotavljanja alternativnih virov za energetske oskrbo ladij in nadaljevali z aktivnostmi za umestitev infrastrukture za napajanje ladij z električno energijo z obale.

V naslednjem obdobju bomo pospešeno vlagali v izrabo obnovljivih virov energije za povečanje energetske samozadostnosti. Načrtujemo izgradnjo več fotonapetostnih elektrarn, ki bodo

primarni obnovljivi vir energije v pristanišču in bodo prispevale k zmanjšanju ogljičnega odtisa družbe. Zavedamo se pomena elektromobilnosti, zato pospešeno gradimo polnilno infrastrukturo za osebna električna vozila in uvajamo postopno elektrifikacijo mehanizacije, ki jo uporabljamo v pristanišču.

Digitalna transformacija in uporaba novih tehnologij

Na področju digitalizacije in digitalne transformacije bomo delovali v smeri, ki jo narekujejo trendi v industriji: uvajanje avtomatiziranih postopkov dela in širjenje uporabe novih tehnologij kot so IoT (Internet of Things) in blockchain, postopno prehajanje na razvojne pristope, ki bodo prediktivne narave, optimizacija skladiščnih površin in organizacije operativnega dela s pomočjo orodij umetne inteligence, prehod na brezpapirno poslovanje z vsemi zunanjimi deležniki (e-administracija), sodelovanje pri izgradnji carinskega enotnega vstopnega okna in aktivno delovanje za vzpostavitev celovite digitalne transformacije. Nove tehnologije in digitalno transformacijo bomo uvajali postopoma s ciljem pomoči zaposlenim, omogočanjem varnega dela, zmanjševanja poškodb pri delu in hkrati tudi hitrejšega upravljanja postopkov denimo pri vstopu v pristanišče. Družba bo aktivno preizkušala nove tehnologije in sicer v konzorcijih v obliki pilotnih projektov z domačimi in tujimi znanstvenimi institucijami.

Cilji v letu 2025

Zadali smo si ambiciozne cilje srednjeročnega obdobja, ki jih bomo dosegli z zavzetimi in družbi predanimi zaposlenimi.

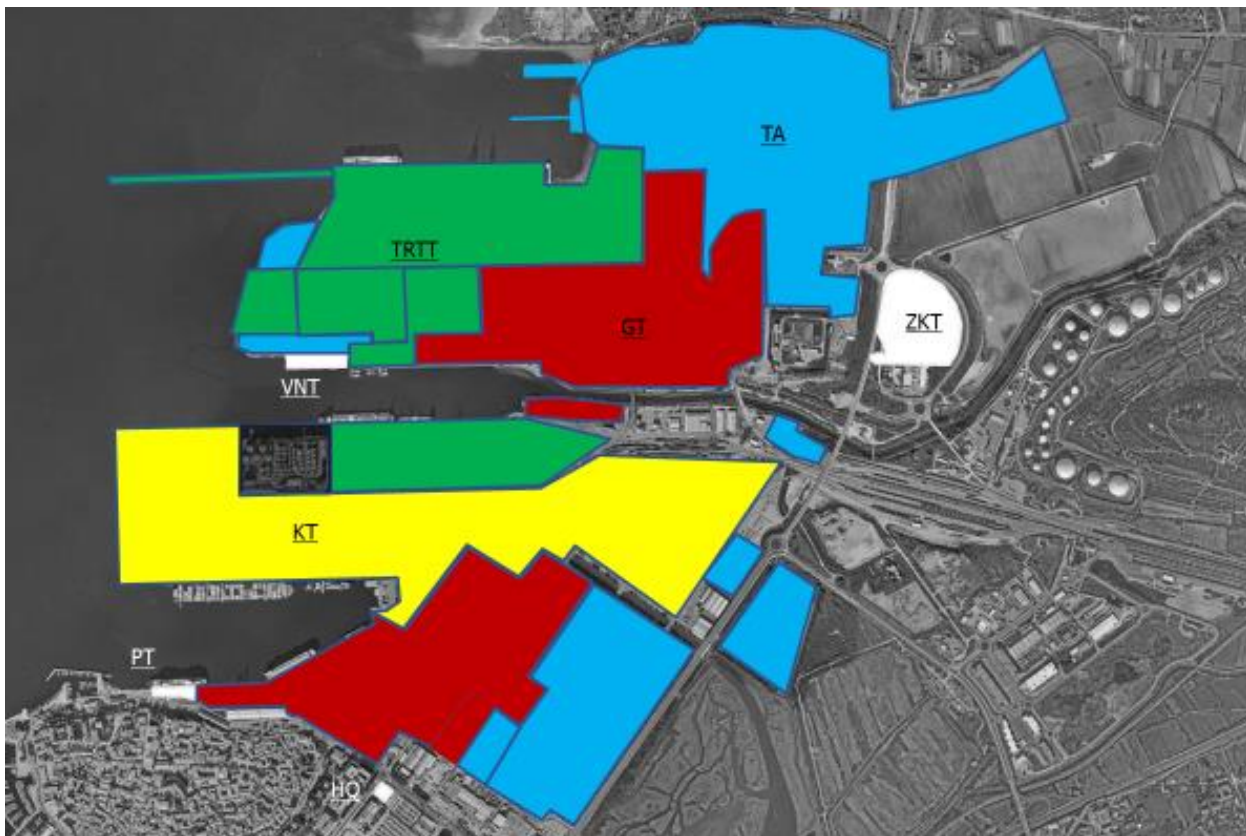
Tabela 2: Ključni strateški cilji v letu 2025

Cilj	Ciljna vrednost v letu 2025
Čisti prihodki od prodaje	279,4 milijonov EUR
Skupni pretovor	27,3 milijonov ton
Pretovor kontejnerjev	1,227 milijona TEU
Pretovor avtomobilov	0,886 milijona enot
Čista dobičkonosnost kapitala (ROE)	8,1 %
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	47,8 milijonov EUR
EBITDA marža	32,1 %
Dodana vrednost na zaposlenega	93.353 EUR
Operativnost kontejnerskega terminala	700 m obale: na J delu in zaledje S dela pomola I,
Operativnost terminala za avtomobile	Garažna hiša 2a, parkirne površine v zaledju bazena 3 (5A, 6A, 7A), 3 nova privezna mesta.
Operativnost terminala za les	Združen in urejen v zaledju pomola II (privez, skladišča, tiri)
Operativnost generalnih tovorov	Novo avtomatizirano skladišče, povečanje za 166 m obale in 10.800 m ² skladiščnih površin
Število priveznih mest	32 priveznih mest
Operativna obala	3,2 km grajene obale
Investicije	2020-2025: 576,5 mio EUR, od tega 213,5 mio EUR za javno infrastrukturo za javni promet

Pogled v leto 2030

S prenovljeno dvotirno progo od leta 2026 dalje bo Luka Koper ohranila prednost pred neposrednimi konkurenčnimi pristanišči pri povezavi pristanišča z zaledjem. Ocenjujemo, da bo do leta 2030 kapaciteta pristanišča cca. 40 mio ton in kapaciteta kontejnerskega terminala 2,2 mio TEU/leto, medtem ko bo skupni letni pretovor prekoračil 35 mio ton, skupni prihodki pa bodo ob predpostavki podobne strukture tovora znašali cca 359 mio EUR. V pristanišču bo zgrajen 1 km nove obale, tri nova Ro-Ro privezna mesta in dve tankerski privezni mesti. Na južni strani pomola I bo dokončno urejenih 850 m obale z globino -15 m, na severni strani pomola I bomo na prelomu desetletja širili kontejnerski terminal na površino sedanjega terminala Techem (del terminala za tekoče tovore), ki ga bomo zaradi tega selili na pomol II (obstoječa površina terminala Techem bo v času preurejanja neoperativna – na sliki 6 zato ni obarvana). Urejen bo tudi del območja Ankaranske bonifike za skladiščenje avtomobilov in za namene polnjenja in praznjenja kontejnerjev (CFS – Container Freight Station). Pri tem še ni upoštevana izgradnja pomola III, za katerega se bo v tem času pripravila (finančno in tehnično) konstrukcija projekta za platformo za pretovor avtomobilov, Ro-Ro promet ter projektne in generalne tovore.

Slika 5: Prikaz razporeditve terminalov v koprskem pristanišču konec leta 2030



Vir: Lastne projekcije

Zaključek

Vizija Luke Koper je postati vodilni pristaniški in logistični sistem ter ponudnik globalnih logističnih rešitev za države srednje in vzhodne Evrope. Blagovna menjava med državami in kontinenti je vedno bolj odvisna od hitrih, sodobnih in učinkovitih prometnih povezav. V logistiki je vse bolj v ospredju cena celotne logistične poti, torej seštevek stroška morskega in kopenskega prevoza. Zato je pomemben hkraten razvoj pristaniških kapacitet in razvoj sodobnih kopenskih povezav ter podpora vseh deležnikov. Slovenija je na dobri poti, še posebej z odločnim pristopom k izgradnji drugega tira med Koprom in Divačo in z vlaganji v modernizacijo celotnega železniškega omrežja. V Lukii Koper se zavedamo, da samo tista logistična podjetja, ki imajo jasno zastavljeno strategijo razvoja, lahko dolgoročno pričakujejo stabilno rast. Strateški poslovni načrt družbe do leta 2025 odgovarja na vsa ta ključna vprašanja. Zato smo v družbi prepričani, da bomo cilje, ki smo si jih zastavili, tudi dosegli.