Razvojna vizija Luke Koper

Od pretovorne postaje do globalne logistične investicijske in upravljavske korporacije severno jadranskega transportnega sistema

Matjaž Stare

20. avgusta 2015

Glasbeno lestvico sestavlja samo pet tonov[1], a so njihove kombinacije tako številne, da prav vseh nikoli ne moremo slišati. Imamo samo pet osnovnih barv, a so njihovi odtenki tako številni, da prav vseh ne moremo nikoli uporabiti. Navadno se poraja iz nenavadnega in nenavadno iz navadnega, kakor v neskončnem krogu. Le kdo bi ju sploh mogel kdaj izčrpati? (Sun Cu v Umetnost vojne. 2007, 103)

[1] Mišljena je anhenitonska pentatonika, petstopenjska glasbena lestvica, brez poltonov. Šele Pitagora je matematično utemeljil in določil sedemstopenjsko glasbeno lestvico na osnovi razmerij med dolžinami strun.

Vsebina

1 Uvodna razmišljanja ... 5
1.1 Vprašanje za milijardo evrov ... 5
1.2 Gospodarski preporod in delovna mesta blagostanja ... 7
1.3 Gospodarski in politični projekt ... 8
1.4 Bistroumno, inteligentno pristanišče ... 8
1.5 Družbeno odgovorno podjetje ... 12
1.6 Zaplemba družbenega premoženja in državno okoriščanje ... 12
2 Sistemski in institucionalni gradniki ... 14
2.1 Vpliv pristanišča na ostalo gospodarstvo in družbo ... 15
2.2 Odsotnost razvojne vizije Luke Koper ... 16
2.3 Vizija, poslanstvo, doktrina, poslovna politika, strategija in organizacijska kultura ... 18
2.3.1 Vizija in poslanstvo ... 20
2.3.2 Doktrina in politika gospodarske družbe ... 22
Poslovna doktrina in organizacijska kultura sta izjemno pomembni za pripravo in izvajanje strategije. Biti morata v jasnem sozvočju z vizijo in poslanstvom in ne smeta izključevati ali prerekati ena druge. To namreč povzroča negotovost in spravlja zaposlene v dvom. Posledica so neusklajeni cilji in obremenjeni odnosi. Podobno se zgodi tudi, kadar so razvojne ambicije dela zaposlenih višje od ostalih in jih vodstvo administrativno zavira. Podjetje postopno izgublja bistvene prednosti in energijo za učinkovito delovanje na konkurenčnih trgih in je samo še vprašanje časa, kdaj bo zašlo v eksistenčno krizo. ... 23
2.3.3 Poslovna strategija ... 23
3 Presojanje sistemskih in institucionalnih razvojnih gradnikov Luke Koper ... 26
4 Preboj iz omejenosti oziroma dojemanje stvarnosti ... 29
4.1 Geostrateška vloga Severnega Jadrana ... 32
4.1.1 Osrednja vloga Slovenije v severno jadranskem transportnem sistemu ... 34
5 Razvojna vizija in poslanstvo Luke Koper v globalnem gospodarstvu ... 36
5.1 Udejanjanje vizije logistično distribucijske korporacije ... 40
5.2 Redifiniranje dejavnosti in poslovne usmeritve ... 42
5.3 Strateške naložbene prioritete ... 44
5.3.1 Ključni, prebojni projekti ... 49
6 Elementi strateške presoje oziroma strategije ... 58
6.1 Naložbe ... 60
6.2 Donosi in zadolževanje ... 62
6.3 Organizacija in družbena odgovornost ... 62
6.4 Logistika delovnih procesov ... 67

6.5 Organiziranje dela in odnosi z zaposlenimi ... 70
6.5.1 Delo ... 71
6.5.2 Izobraževanje in napredovanje ... 72
6.5.3 Razvoj tehničnih, tehnoloških in družbenih inovacij ... 73
6.5.4 Kadrovanje ... 74
6.5.5 Zaposleni ... 74
6.5.6 Zdravo in varno delo ... 75
6.6 Upravljanje in vodenje ... 77
6.6.1 Razmerja lastnik, nadzorni svet, uprava, neposredno vodenje in izvajanje (korporativno upravljanje in vodenje) ... 79
6.6.2 Komuniciranje ... 85
6.7 Prostor in okolje ... 86
6.8 Tehnologije ... 90
6.9 Obvladovanje trgov in konkurence ... 92
6.10 Prodaja ... 97
6.11 Nabava in vzdrževanje ... 100
6.12 Informatika in informacijski sistem ... 101
6.13 Osebna varnost in varovanje premoženja ... 103
6.14 Vprašanje integriranja in izdvajanja procesov (insourcing, outsourcing) ... 106
7 Sklep ... 107

1 Uvodna razmišljanja

Med umetnostjo vojskovanja in umetnostjo poslovanja ni nekih bistvenih razlik. Nasprotno, veščini sta si neverjetno podobni in služita istemu motivu, prevladi nad ljudmi v prostoru oziroma na trgu. Tisto, kar ju navidezno razdvaja, sta moralno in pravno gledišče oziroma razmerje med pravnostjo in brezpravjem, znotraj katerega se obravnavata človek in premoženje. Zmagati za vsako ceno in po možnosti s tem priti do kar največjega bogastva ali koristi, ki ga omogočajo, je vodilna premisa poslovanja, kot tudi vojskovanja. Tisto, kar je pomembno za obe veščini, je sposobnost celovitega razmišljanja v duhu časa in danosti, naravnih in objektivnih, da lahko sploh pridemo do pričakovanega/načrtovanega poslovnega oziroma vojaškega izida.

Ni naključje, da vojaški strategi tako radi igrajo šah. Igra jim je blizu predvsem zaradi številnih kombinacij, ki iz običajnih otvoritev vodijo do nenavadnih položajev v igri in njenega zaključka. Nenavadno vedno botruje preobratom, tragičnim ali uspešnim. In poslovni svet se bistveno ne razlikuje od šahovske partije, vojskovališča presenečenj, kjer prav nenavadne odločitve največkrat pripeljejo do preprostih, učinkovitih, zmagovitih rešitev. Zmagovalci so vedno tisti, ki umejo zmesti še tako dobre kombinatorike, medtem ko poraženci ostajajo zvesti naučenim potezam in učnim mojstrom. In tako je od nekdaj!

1.1 Vprašanje za milijardo evrov

In kje na tem gospodarskem vojskovališču kombinatorike različnih interesov, ki s samim poslovanjem, resnici na ljubo, nima dosti skupnega in ko vsesplošno tekmovanje poskuša ubiti konkurenco za vsako ceno, tudi na račun lastnega propada, je prostor za Luko Koper in pristanišče, ki ga upravlja? Je res mogoče njuno prihodnost enačiti zgolj z zapečkarsko pretovorno postajo, ki bi jo nekateri najraje spremenili v mestni mandrač, drugi v kilavo molzno kravo, tretji pa bi jo za borno plačilo kar prodali, tako za provizije in da se otresejo razvojnih problemov?

Toda stvari še zdaleč niso tako preproste, kot jih vidijo posamezni lokalci, državni uradniki in finančni mešetarji. Brez pristanišča sta Koper in Ankaran nepomembni naselji, izgubljeni na zemljevidu, nesposobni preživeti v izzivu časa in prepuščeni degradaciji beraškega turizma in mizernemu osebnemu ter skupnemu standardu. Pristanišče je najbolj zaslužno, da se sploh še vrtijo kolesa železniških lokomotiv in da slovenski avtocestni križ ni spomenik. Da je

Slovenija sploh umeščena na zemljevid mednarodnih notranjih evropskih povezav, gre prav tako precejšnja zasluga pristanišču. Pristanišče je najmočnejši gospodarski utrip te države in eden izmed **bistvenih elementov njene državotvornosti**.

Koprsko pristanišče je ta trenutek na prelomni točki. Vpeto v mednarodne tokove, solidno posluje, je primerno razvito in dinamično in hkrati politično izzvano, da lahko prevzame pobudo gospodarskega razvoja v državi, pa tudi na širšem območju in postane glavni generator domače rasti. Prav tako lahko njegova usoda steče v nasprotni smeri in utone v dampinških razprtijah severno jadranskih pristanišč ter ostane pozabljeno na nekem »prvem« pomolu na robu Evrope.

Odgovor na vprašanje, **ali je Luka Koper sposobna v naslednjih dvajsetih letih povečati prihodke na milijardo ali poldrugo milijardo evrov**, bo tudi odgovor, v katero smer bo oddrvel pristaniški voz. Na strateški smeri namreč ne moreš vegetirati, še manj dopuščati, da si ujetnik nekih lokalnih razprtij ali strankarskih interesov. Preživiš in uspeš lahko zgolj, če dejansko postaneš motor razvoja, energija povezovanja in združevanja ter nosilec gospodarske politike, ki prinaša na tisoče novih delovnih mest in visok osebni in družbeni standard območju in širši skupnosti. Pristanišče je namreč najpomembnejši gospodarski steber v Sloveniji in Luka koper je državotvorno podjetje. **Delovati proti pristanišču ali njenemu upravljavcu dobesedno pomeni rušiti ekonomske državotvorne temelje države Slovenije.**

Zato je odgovornost, ki jo danes prevzemajo na sebe vodstvo družbe in njeni zaposleni, velika. Hkrati pa je to tudi priložnost, da se izkažejo iz kakšnega testa dejansko so. Treba je delovati gospodarno in politično prepričljivo na širšem področju. To da ni drugega tira, tretjega pomola in da se zatika pri podaljšanju prvega, ne more in ne sme biti izgovor za napovedovanje stagnacije pristanišča. Slednje namreč potrebuje najmanj kilometer z infrastrukturo opremljenih obal in drugi tir potrebuje posodobljene proge proti Avstriji, Italiji, Madžarski in Hrvaški. Govorimo o naložbah vrednih šest in več milijard evrov, s katerimi bi vzpostavili severno jadranski transportni sistem in pristanišča na tem območju povezali z visoko propustnimi prometnicami s celino. Šele takšen sistem bi bil pravi odgovor na konkurenco severno evropskih pristanišč in nedvoumno sporočilo svetu, da je nova strateška povezava proti osrednji in vzhodni Evropi sposobna v celoti ustreči povpraševanju in konkurenčnim pričakovanjem dobaviteljev in pošiljateljev blaga.

1.2 Gospodarski preporod in delovna mesta blagostanja

Danes je **severno jadranski transportni sistem** predvsem fikcija, domneva, ki pa ima seveda vse objektivne pogoje in možnosti, da se udejanji. Še več, **da postane evropski infrastrukturni projekt prve kategorije**, zaradi svojega mednarodnega pomena, ki se oblikuje v trikotniku Julijske krajine, Primorske z Notranjsko, Kvarnerja z Istro; Italije, Hrvaške in Slovenije. Kot **naročen, da se uvrsti med vodilne projekte evropskega sklada za strateške naložbe**, ki ga bodo v Bruslju zagnali to leto.

Severno jadranski transportni sistem pomeni precej obetavno, novo dimenzijo gospodarskega, okoljevarstvenega, tehnično tehnološkega, političnega in kulturnega sodelovanja znotraj raznorodnega etničnega okolja. Upoštevanje strateške lege ozemlja glede na smeri povezav znotraj celine in samega geografskega položaja na mestu, kjer se Jadran najgloblje zajeda v celinski del Srednje Evrope, je sistem perspektiven, tako v smislu razbremenjevanja in racionalizacije prometnih tokov na evropskem severu in severozahodu, kot tudi v pogledu nižjih transportnih stroškov za distribucijo ali pretovarjanje blaga znotraj 1000 kilometerskega radija. Kot takšen, bo nedvomno donosen za različne, institucionalne in druge vlagatelje, ki vlagajo sredstva na daljši rok, po drugi strani pa bo sistem imel izjemen vpliv tudi na razvoj ostalega gospodarstva na območju in seveda na oblikovanje in delovanje družbe in njenih skupin. **Bo družbeno reproduktiven, saj bo neposredno in posredno spodbudil nastajanje novih, trajnih delovnih mest. Po naši oceni bi šlo za okrog 40.000 bolje plačanih zaposlitev** v logistiki, distribuciji, dodelavnih storitvah, bančništvu, zavarovalništvu, v informatiki, poslovnih storitvah, v proizvodnih gospodarskih družbah, ki se bodo umestile ob strateških prometnih smereh in s tem znižale transportne in logistične stroške.

Nova delovna mesta bodo prispevala k povečanemu obsegu in izboljšanju javnih storitev in bistveno okrepila osebni in družbeni standard. Več bo denarja za zdravstvo, šolstvo, socialno varstvo, kulturo in pokojnine. Povečala se bodo sredstva za delovanje univerz in okrepila se bodo vlaganja v raziskovalne inštitute in njihove programe. Regija bo sposobna reproducirati lasten razvoj in pomagati tudi širšemu območju. S tem se bodo bistveno zmanjšale tudi finančne obremenitve in tveganja gospodinjstev ter posameznikov, s katerimi se vedno bolj soočajo v zadnjem času, ko se obseg javnih storitev in pravic oži. Zato so mnogi že primorani iz lastnih zaslužkov ali pa morajo celo najemati kratkoročna posojila, dodatno plačevati za zdravstvo, izobraževanje in kulturo.

Resnici na ljubo, razvoj pristanišč skupaj s prometno in gospodarsko infrastrukturo, ki ga spremlja, predstavlja določeno prostorsko in okoljsko obremenitev, zaradi katere se zmanjša kakovost bivanja in samega življenja na območju. Gre namreč za velike gospodarske objekte s precej motečimi dejavnostmi. Zato je prav, da se znižanje kakovosti bivanja na eni strani, nadomesti z zvišanjem kakovosti na drugi. To pa pomeni, da bi morala podjetja na območju severno jadranskega transportnega sistema **del stroškov namenjenih za zdravje prebivalstva, izobraževanje in kulturo socializirati, torej bi morala financirati predvsem tisti del družbene reprodukcije, ki skrbi za izobrazbo in vzgojo kakovostnih, inovativnih in zdravih kadrov.**

1.3 Gospodarski in politični projekt

Severno jadranski transportni sistem ni le idejni projekt, temveč razmišljanje o uspešni zgodbi sobivanja ljudi in gospodarstva. Hkrati pa pomeni tudi razmišljanje o učinkovitem gospodarskem preboju in prenovi slovenske družbe in njene države, ki zadnje čase vse hitreje podlega nepreprečljivi neoliberalistični ideologiji in njeni doktrini. V tem pogledu je zamisel že sama po sebi tudi močno politično prežeta in jo je možno kot tako tudi predstavljati in oblikovati v družbeni program z jasnimi predlogi in cilji. Recimo, v odločno zavzemanje za **»drugi tir«, ki dejansko pomeni precej širši gospodarski in družbeni koncept oziroma obsežne spremembe v organiziranju in delovanju družbe na območju severno jadranskega transportnega sistema.** Ljudje imajo namreč pravico živeti bolje, zato je njihova neposredna dolžnost, da o lastni prihodnosti tudi odločajo. In če država in njene organizacije niso sposobne ali zmožne izpeljati nekoliko zahtevnejšega družbeno gospodarskega projekta, mora potem to narediti nekdo drug. Nekdo, ki bo brezkompromisno zaobšel profitarske in provizijaške interese elit in lobijev ter vzpostavil dolgoročni investicijski model vzdržnih in donosnih naložb. **Državo** tu **potrebujemo le še kot servis, ne pa kot nekoga, ki o ključnih razvojnih naložbah odloča, še posebej, če vemo, da zaradi številnih plenilskih interesov različnih skupin, ki jih resnici na ljubo sama podpira, tega tudi slučajno ni sposobna.** Tudi zato ključne naložbe slovenske družbe trajajo v neskončnost oziroma o njih le govorimo.

1.4 Bistroumno, inteligentno pristanišče

Veliko govorimo o pametnih mestih, pametnih organizacijah, avtomobilih, hišah. Androidna tehnologija hitro spreminja svet, funkcionalno in pojmovno. Zamisli »pametnega« se

uveljavljajo tudi v tehnoloških rešitvah pristanišč. Vendar koncepta in procesov »pametnega« ne moremo zožiti le na tehnološko organizacijo in tehnične rešitve, na optimizacijo procesov in nadzor nad njihovim izvajanjem. **»Pametno« vključuje tudi bistroumno, intelegentno reševanje problemov, poslovnih, življenjskih, organizacijskih, pojmovnih.** Inteligentnost je najpomembnejši element ustvarjalnega, inovativnega procesa. In bistroumno, inteligentno pristanišče pomeni, da se vodstvo in zaposleni v njem trudijo stvari reševati na ustvarjalen način. **To je, da so rešitve, do katerih pridemo po tej poti, izvirne in učinkovitejše od rešitev, ki jih uporabljajo drugi, druga pristanišča ter bistveno prispevajo k višji dodani vrednosti.**

Pred slabimi desetimi leti (marec 2006) se je začela udejanjati sedanja poslovna strategija. V njej je zapisano, da je vizija Luke Koper, da postane vodilni pristaniški sistem za globalne logistične rešitve držav srednje in vzhodne Evrope. Načrt pretovora, 18 milijonov ton, je bil dosežen dve leti prej, kot so predvideli v strateškem dokumentu (2015). Luka Koper je v tem času postala vodilno severno jadransko pristanišče in glavni promotor jadranske poti do osrčja Evrope. Temeljni za nadaljnji razvoj pristanišča in družbe Luka Koper so trdni, toda gospodarske in politične razmere v svetu, Evropi, v državi in lokalnem okolju, so se toliko spremenile, da ne rečemo zaostrile, da bo treba ponovno pretehtati možnosti in najti rešitve za nadaljevanje uspešne zgodbe.

Če se je do sedaj Luka Koper predvsem učinkovito prilagajala ugodnim razmeram na globalnem trgu in dokaj solidno amortizirala politične in interesne pritiske, ki jim je izpostavljena v domačem prostoru, bo tokrat morala dokazati, da je tiste vrste gospodarska družba, ki je ne le sposobna preživeti, ampak postati tudi nacionalna in nadnacionalna povezovalna sila, avtoriteta, vredna zaupanja in dejansko **upanje za prihodnost tisočih, živečih na širšem območju severno jadranske regije.**

Kot prvo, bodo morali vodstvo in zaposleni v Luki Koper najti odgovor, kako lahko pristanišče raste in zasluži bistveno več kot danes in to kljub prostorskim, infrastrukturnim, zakonskim in interesnim omejitvam. Finančno nesposobna država in lokalna muhavost tudi slučajno ne smeta in ne moreta biti izgovor, za pritisk na zavoro. So lahko kvečjemu spodbuda za preseganje doseženih rezultatov in to na obstoječem, omejenem prostoru. **Prostor namreč stane in v kolikor na isti površini ustvarimo dvakrat ali trikrat več denarja, toliko bolj smo konkurenčni.** Preprosto računstvo, mar ne?

Glede na povedano, bodo morali v Luki Koper ponovno pretehtati smelost in smotrnost obstoječe vizije. Je trmasto **vztrajanje na konceptu pretovorne postaje in skladiščne filozofije** res tisto, kar upravičuje donose in poslovanje gospodarske družbe na eni izmed svetovno najpomembnejših transportno strateških smereh ali pa bi bilo treba poslovanje razviti in okrepiti z novimi pristopi in dejavnostmi, ki bi potrojile, početverile sedanje prihodke, pa tudi dobičke? Ali ni morda nastopil tisti trenutek, ko se bo morala **Luka Koper preoblikovati v strateškega upravljavca severno jadranskega transportnega sistema in v izvajalca ter upravljavca milijardnih naložb, ki se bodo financirale iz delniškega in obveznišk**ega kapitala?

Samo kontejnerski promet in energetske potrebe stare celine ponujajo številne izzive in priložnosti, tako v pogledu **poslovnega razvoja dejavnosti,** kot tudi v **inovacijsko tehničnem in tehnološkem smislu.** To, da nekdo, ki si je postavil za cilj, vzpostaviti vodilni pristaniški sistem in postati ponudnik celovitih logističnih rešitev, nima lastnega razvojnega središča, domala ne sodeluje s tehničnimi in tehnološkimi ustanovami in inštituti na skupnih projektih in v desetletju ni patentiral ene same inovacije, pove vse o trenutnih videnjih in ambicijah, ki so prisotne v Luki Koper in kako zelo daleč je gospodarska družba od funkcionalnih ustvarjalnih jeder in inteligentnega upravljanja s pristaniščem, gospodarsko družbo in njuno prihodnostjo.

Zatika pa se tudi drugje. Recimo pri logistiki samih procesov. Razvlečeni so po prostoru, ki je bolj ali manj podobno gromozanskemu skladišču. **Skladišče samo po sebi ne prinaša nekega pomembnega zaslužka, ampak manipulacije, premiki, rokovanje z blagom, priprava le tega za varen transport in skrbno usmerjeno in časovno načrtovano distribucijo ali utovarjanje.** Predvsem tem namenom morajo služiti pokriti in zaprti prostori, da upravičijo draga vlaganja v njihovo izgradnjo. Blago mora po najkrajši poti zapustiti območje pristanišča in njegova dostava v pristanišče mora biti časovno usklajena z vkrcavanjem. S tem namenom se namreč tudi razvija povezovalno informacijsko omrežje s strankami in ključni namen lociranja podjetij ob strateški smeri je zniževanje stroškov skladiščenja in financiranja blaga oziroma časovno usklajene logistične aktivnosti z delovanjem gospodarskih družb.

Največji zalogaj pri ekonomičnem urejanju poslovnih procesov v pristanišču Luko Koper čaka na področju infrastrukturne ureditve. **Arhitekturo zaradi nuje bo morala nadomestiti arhitektura učinka in to dobesedno.** To pomeni, da bodo morali biti dejavnosti prostorsko

razporejene in časovno usklajene tako, da bo izkoriščenost logistične komunalne infrastrukture optimalna in varna ter ne bo prihajalo do njene preobremenitve ali celo zastojev.

Če je mogoče danes normalno, da so poslovni prostori, garderobe in dostopne poti za pešce razmeščene po deloviščih in zasedajo dragocen prostor, kakor tudi vedno pogosteje predstavljajo motnje za tekoče in varno izvajanje delovnih procesov, bo treba v kratkem začeti razmišljati, da se dvignejo nad manipulativne površine. Mogoče na prvi pogled neofuturistična arhitektura, o kateri se je že začelo razmišljati v Luki Koper poraja dvome, čemu je sploh potrebna. Ne smemo pa spregledati, da že sama po sebi pomeni uvajanje višjih varnostnih, delovnih in bivanjskih standardov, boljših in spodbudnejših pogojev za kreativno delo, kakor tudi rešitve za številna ekološka vprašanja, kamor nedvomno sodita tudi samozadostnost in energetska varčnost. **Danes ideje za oblikovanje in prostorsko razmestitev nastajajo v interdisciplinarnih skupinah, v katerih se temeljito tehtajo psihološki, sociološki, antropološki, ekonomski, pravni in drugi dejavniki ter njihov neposreden vpliv na vedenje, počutje in ustvarjalnost ljudi.**

Glede na povedano smo precej jasno predstavili, da pod bistroumno, inteligentno pristanišče razumemo predvsem sposobnost vodstva, zaposlenih in koristnikov storitev, da probleme rešujejo na ustvarjalen, neklasičen in izviren način ter da se zavedajo samobitnosti, ki jo imajo in le to udejanjijo, tako v dejavnosti, ki jo opravljajo, kot tudi v razvojnem procesu pristanišča. S tem smo podali tudi temeljno izhodišče za oblikovanje enotne korporativne kulture v skupini, Luki Koper. O slednji za enkrat še ne moremo govoriti, ker se ljudje lažje istovetijo s posameznimi terminali, službami, podjetji v sestavi družbe, kot pa s korporacijo. Zanimivo vprašanje, ki se nam na tem mestu zastavlja je, **ali lahko sploh govorimo o korporaciji, če pa korporativna kultura ne obstoji. Zaposleni v Sežani so obravnavani drugače, kot zaposleni v INPO in ti spet drugače, kot zaposleni v matični družbi.** Razlike so opazne tudi znotraj same matične družbe, od organizacijske do organizacijske enote. Družba nima nekih temeljnih vrednot in to kljub številnim internim pravilom in predpisom, s katerimi bi se zaposleni poistovetili in tudi navzven delovali kot pripadniki neke korporacijske kulture. Ključna težava je verjetno v prenizki stopnji motivacije. Toda, če se vprašamo, kako so neposredni vodje vključeni v procese spodbud in identifikacije s korporacijo, bomo verjetno hitro dobili odgovor, kje moramo začeti stvari reševati, da se bomo sploh lahko začeli ukvarjati z razvojnimi vprašanji.

1.5 Družbeno odgovorno podjetje

Luka Koper ima kot koncesionar dvojno vlogo: prvič je družba, ki izvaja lastno gospodarsko poslanstvo in drugič je upravljavec koncesijskega območja. V obeh primerih ima trojno funkcijo, ekonomsko, ekološko in družbeno in njenega političnega pomena nikakor ni mogoče spregledati ali celo ignorirati. Tako znotraj nacionalne države, kot lokalnega okolja, bo Luka Koper morala okrepiti politično delovanje in postati odločna nosilka in zagovornica interesov tistega dela družbe, ki pričakuje od nje, da ponovno prevzame odgovornost do gospodarskega in družbenega razvoja v regiji. **Da vzpostavi razmere za obsežne naložbe v gospodarsko in prometno infrastrukturo, okrepi delovanje družbenih dejavnosti in sooblikuje okolje za odpiranje tisoče novih delovnih mest, za brezposelne in številne, ki se trenutno še izobražujejo. To je njena prava družbena odgovornost!**

1.6 Zaplemba družbenega premoženja in državno okoriščanje

Preden preidemo na vsebino, s katero želimo neposredno spodbuditi razpravo o bodoči viziji in strategiji Luke Koper, se ne moremo izogniti vprašanju lastninjenja pristaniške družbe. Večina zaposlenih, bivših zaposlenih, med katerimi so najštevilčnejši, razumljivo, upokojenci ter prebivalcev na Obali, je prepričanih, da pri lastninskem preoblikovanju družbe ne gre za nič drugega, kot za preprosto zaplembo premoženja iz rok tistih, ki so ga dobesedno ustvarili iz nič. Nacionalizacija Luke Koper, za to tudi gre, je mnoge neposredno oškodovala. Zaposleni v Luki so se namreč ves čas delovnega razmerja odpovedovali določenemu delu plače, da je podjetje lahko krilo obveznosti za izgradnjo pristanišča in proge, ki ga je povezala s celino. In podobno je tudi danes, ko formalno pravni lastniki, država, SDH in KAD, v družbo in pristanišče ne vlagajo nič, ampak iz njega samo jemljejo.

Vse lepo in prav, če bi vzorec, po katerem se država in njena paradržavna sklada okoriščata na račun vseh, ki z delom vlagajo v povečanje premoženja in storitve, ne spominjal na čisto izkoriščanje konkretnega dela in intelektualnih prispevkov. Namreč, da bi se pristanišče in Luka Koper lahko razvijala, mora slednja zato najemati posojila, namesto, da bi denar zagotovili z dokapitalizacijami »lastniki«. To gospodarsko družbo in zaposlene v njej izpostavlja povečanim tveganjem, ki trenutno presegajo sposobnost denarnega toka, v primeru, da bi promet upadel. **S sedanjim koncesijskim modelom, ki je vzpostavljen, pa država ne izkorišča zgolj zaposlenih in drugih, ki delajo v pristanišču, ampak tudi zasebne delničarje.** Tiste, ki so delnice pošteno kupili. S tem, ko po amortizacijski dobi

infrastruktura, ki jo gradi delniška družba z denarjem vseh, preide v last države, bodo v primeru prekinjene ali spremenjene koncesijske pogodbe oškodovani vsi zasebni delničarji.

Plačilo za gradnjo samega pristanišča, pa tudi proge proti notranjosti še vedno ostaja odprto, če seveda vztrajamo na tem, da je država lastnik pristaniške in železniške infrastrukture. **Tudi olastninjenje Luke Koper s strani države, ne izniči terjatev do nje, ki jih imata gospodarska družba in ljudje, ker so se zavestno in z izražanjem skupne podpore razvoju, odpovedali delu plač.** Prav tako ni mogoče izničiti tistih terjatev, ki jih imajo današnji zaposleni, ko na račun nižjega osebnega standarda prevzemajo na sebe plačilo posojil in obresti, ki jih Luka Koper najema za svoj razvoj in povečanje dobroimetja nacionalizacijskemu lastniku.

Vprašanje dolga, ki je nastal z neposrednim in posrednim izkoriščanjem delavcev in obalnih prebivalcev bo vsekakor postalo aktualno sedaj, ko država mimo volje Luke Koper, lokalnih skupnosti, pristaniške skupnosti in prebivalstva pripravlja politične organizacijske spremembe, holding in pristaniško upravo. Pomemben pa bo tudi drug problem, ki bo stopil v ospredje in ga bo treba rešiti. Gre za vprašanje legitimnosti lastninjenja Luke Koper in obstoječe proge na relaciji Koper – Prešnica s strani države. Dileme bi v tem pogledu vsekakor ne bilo, v kolikor bi med državnim in družbenim lahko potegnili enačaj. Toda družbeno in državno nista identični kategoriji oziroma skupnosti; ne sociološko, ne ekonomsko in tudi pravno ne. Zato tudi družbene lastnine ni bilo mogoče preprosto preoblikovati v državno. Kakorkoli že, **je šlo za čisto surovo razlastitev, zaplembo premoženja iz rok njegovih tvorcev in skrbnikov,** šlo je za nacionalizacijo podobno tisti, ki jo je leta 1945 opravila skupna država, Ljudska republika Jugoslavija. Dolg države do družbe iz naslova poosamosvojitvene nacionalizacije je nesporen, vsaj do tistega dela prebivalstva, ki so dokazano ustvarjali skupno lastnino in se odpovedovali lastnemu standardu, da bi si postavili solidna delovna mesta in si zagotovili primeren življenjski standard v poznejših letih. Račun bo torej treba izstaviti in ga poravnati!

2 Sistemski in institucionalni gradniki

Danes je koprsko pristanišče običajna pretovorna postaja. To v prvi vrsti dokazujejo tako nizki prihodki, kot naložbe, ki so osredotočene izključno na dejavnosti pretovora in skladiščenja. Trenutno, **glede na sam obseg in vrste poslovanja, koprskega pristanišča še ne moremo uvrstiti med pomembne igralce v globalni logistiki.** Ni pa nobenega dvoma, da se lahko, kot deležnik severno jadranskega pretovornega sistema in zaradi dobre geografske povezanosti s srednjo in vzhodno Evropo, precej hitro preobrazi v eno izmed pomembnejših evropskih pristanišč in prevzame razvojno pobudo na obetavni transportno strateški smeri. Slednja namreč prav zaradi globoke morske zajede v evropsko celino predstavlja enega izmed ključnih izzivov severnoevropskim pristaniščem, preko katerih, danes, še vedno poteka bistveni del oskrbe srednje, vzhodne in jugovzhodne Evrope.

Med obstoječimi severno jadranskimi pristanišči bo, gledano dolgoročno, najuspešnejše tisto, ki mu bo uspelo preseči klasičen pogled na vlogo, ki jo ima v logistični in distribucijski verigi in bo postalo investitor in upravljavec severno jadranskega transportnega sistema. To pomeni, da bo razvilo močne mednarodne trgovinske in finančne vezi ter vzporedno z razvojem transportne infrastrukture vzpostavilo tudi poslovno (bančno, zavarovalniško, informacijsko, borzno, svetovalno, itd…) okolje.

Poslovne uspešnosti strateških, prometnih smeri in območij, središč, ne merimo le z dobički, ki jih ustvarjajo družbe, povezane s transportno logistiko, temveč tudi s številom in obsegom finančnih transakcij znotraj mednarodnega prostora, z zaslužki iz investiranja in kapitala, s financiranjem kratkoročnih in dnevnih poslov ter borznimi učinki. Pravi zaslužki in dobički so večinoma posledica dobrega, raznovrstnega dela in ustvarjenih priložnosti, pestre ponudbe, ne pa že obstoj ene dejavnosti same po sebi. Pri donosnih poslih gre namreč vedno za prepletanje pobud in iskanje celovitih rešitev. **Na strateški smeri Luka Koper lahko lasten smoter najbolje upraviči s kompleksnimi naložbami v izgradnjo in upravljanje severno jadranskega transportnega sistema oziroma z usmerjanjem globalnih tokov preko njega.** V kolikor spremljamo, kako se zasebni in globalni velekapital trudi na vso moč, da si podredi strateško infrastrukturo in njena ključna središča, je jasno, v katero smer se bodo selili dobički in kam bodo države usmerile subvencije in del davčnih prihodkov.

2.1 Vpliv pristanišča na ostalo gospodarstvo in družbo

O vplivih, ki ga ima pretovarjanje v koprskem pristanišču na nacionalno gospodarstvo, so naredili več študij. Ljubljanska ekonomska fakulteta je v študiji iz leta 2007 izračunala, da na vsako tono, ki jo pretovorijo v pristanišču, gospodarstvo (pomorske dejavnosti, cestni in železniški prevozniki, trgovinske, gostinske, turistične in finančne storitve) in država posredno ali neposredno zaslužita 41,6 evrov. Pri pretovoru, ki smo ga beležili leta 2013, so multiplikativni učinki prinesli približno 750 milijonov evrov, skupaj s prihodki, ki jih je imela Luka Koper pa to pomeni domala 900 milijonov evrov. Oziroma nekaj manj, kot bo morala država letno odvesti iz proračuna za obresti za obstoječe dolgove in približno toliko, kot naj bi stal drugi tir.

Če upoštevamo, da bi z zmogljivejšo železniško povezavo z zaledjem lahko v desetih letih pretovor v pristanišču povečali najmanj za polovico in to v korist zabojnikov, bi skupna vrednost letnih prihodkov Luke Koper in narodno gospodarskih učinkov narasla na najmanj poldrugo milijardo evrov (1,5 milijarde). Po omenjeni študiji naj bi vsakih nadaljnjih milijon ton, ki bi jih pretovorili v pristanišču, spodbudil nastanek 450 novih delovnih mest. V desetih letih to pomeni med 4.500 in 5.000 več zaposlenih v dejavnostih, na katere neposredno in posredno vpliva pretovorna dejavnost v koprskem pristanišču.

Pretovorna postaja, kar koprsko pristanišče danes nedvomno tudi je, že kot takšna pomeni pomembno spodbudo za gospodarski in socialni napredek. Kako pomembno bi pristanišče postalo šele, če bi se Luka Koper preobrazila v pravo logistično distribucijsko korporacijo, ki bi upravljala z naložbami in severno jadranskim transportnim sistemom ter usmerjala v distribucijo blago na strateški smeri. Takšno delo seveda predpostavlja popolnoma drugačen odnos do vrednosti prostora, blaga, ki po njem potuje, trgov, na katere je namenjeno in strank, s katerimi družba posluje.

Pravo pristanišče potrebuje močno in razvito poslovno infrastrukturo (predstavništva, banke, zavarovalnice, poslovne storitve, blagovna borza, klirinška banka, predstavitveni center in razvite informacijske storitve). Pristanišče je namreč več, kot le ograjen terminalski prostor. Je tudi mesto na drugi strani ograje, poslovna četrt, kjer se dogovarjajo in sklepajo različni posli, pa tudi kraj za druženje in zabavo. Zato **je izredno pomembno, da se usklajeno razvija s krajem, lokalno skupnostjo in drugimi gospodarskimi družbami, ki delujejo na istem območju ali se mogoče celo dopolnjujejo preko dejavnosti.** Pristaniška

dejavnost je v pravem pomenu besede motor, ki poleg sebe poganja tudi razvoj okolja, v katerem deluje in širšo regijo. In naložbe v pristanišče ter njeno prometno infrastrukturo so verjetno ene redkih, ki podvojijo ali celo potrojijo, multiplicirajo prihodke dejavnosti, ki so tako ali drugače povezane s pristaniščem in blagovnimi tokovi, ki se usmerjajo preko njega.

Posredno korist pa imata tudi javni in storitveni sektor, saj pristanišče in z njim povezane dejavnosti zagotavljajo trajnejša delovna mesta, davke in prispevke, po drugi strani pa dokaj stabilno raven potrošnje, od katere je zopet odvisno določeno število dejavnosti in zaposlenih v njih.

2.2 Odsotnost razvojne vizije Luke Koper

Neke prave, konsistentne razvojne vizije Luka Koper nima. To, da sebe vidiš kot vodilni pristaniški sistem za globalne logistične rešitve držav srednje in vzhodne Evrope, je preprosto povedano naduto in nerealno, že iz vidika sedanjih razmer in razmerij ter političnih in gospodarskih vplivov in tokov, ki vladajo v Evropi. Kje je Slovenija in kje koprsko pristanišče? **Za enkrat nismo sposobni obvladovati sebe, kaj šele, da bomo narekovali logistične trende v Srednji ali celo v Vzhodni Evropi. Vizija mora biti realna in dosegljiva!**

Da si bomo znali odgovoriti, kam hočemo, se moramo vprašati, kje sploh smo in če si res želimo postati vodilni globalni logist, je treba najprej ustvariti razmere za delovanje, ki bodo takšen razvoj sploh omogočale. Da **Luka Koper nima vizije**, pobožnih želja pač ne moremo poimenovati za njo, dokazuje več stvari. Naštejmo samo nekatere:

- namesto koncepta strateškega marketinga, ki bi načrtno umeščal podjetje v globalne trgovinske tokove, utrjeval njegovo prepoznavnost in usmerjal ter razvijal storitveno ponudbo glede na sedanje in bodoče potrebe trga, obstoji koncept trženja, katerega osnovna dejavnost je podpora prodaji;
- družba ima za prek 30 milijonov evrov nedonosnih naložb, s katerimi se preprosto ne ukvarja, saj ne zdajšnja ne prejšnje uprave niso imele zamisli, kaj bi z njimi počeli, da bi postale donosne;
- v družbi ni smelosti in energije, da bi sama postala nosilka izgradnje drugega tira;
- o posodobitvi poslovnih procesov se zgolj veliko govori in nič konkretnega ne naredi;
- ne razmišlja se o novih in donosnih projektih, recimo o vstopu na trg energentov in gradnji logistično distribucijskega središča Sežana;

- nima lastnega razvojnega centra in rešitve, v kolikor obstojijo, kupuje, namesto da bi jih ustvarjala in prodajala;
- družba ne spodbuja permanentnega formalnega izobraževanja zaposlenih, izobraževalni načrt pa upošteva zgolj nadomeščanje odhajajočih ali prerazporejenih;
- družba nima podpornega okolja za inovativno dejavnost, inovativni pa so prezrti;
- večina zaposlenih na vprašanje, kakšno razvojno vizijo družba ima, ne poznajo odgovora, kar pomeni, da je želja, kot je zapisana v Letnem poročilu 2013, da Luka Koper postane vodilni pristaniški sistem za globalne logistične rešitve držav Srednje in Vzhodne Evrope, le neke vrste kvazi vizija, saj se zaposleni z njo niso poistovetili niti ni odgovora, kako to dejansko doseči, glede na to, da v ničemer ne odstopamo od ostalih severno jadranskih pristanišč.
- Luka Koper ne vzdržuje kooperativnih odnosov z lokalno skupnostjo in se proti njej obnaša kot vzvišen subjekt; po drugi strani pa,
- kot sistem izjemnega gospodarskega pomena ni aktivno prisoten v politiki na ravni države in ne zagovarja odločno interesov pristanišča niti jih ni sposoben uveljaviti; sprejema podrejeno vlogo in se uklanja politično motivirani volji z vrha; nima lastne subjektivitete.

Danes je Luka Koper običajna tranzitna pretovorna postaja, ki se zgolj odziva in prilagaja konkurenci v severnem Jadranu in podlega vsem slabostim, ki so prisotne pri bližnjih tekmicah. Že primerjave s pristanišči v jadranskem žepu, ne pa s tistimi v severni Evropi ali na svetu, to dokazujejo. **Ni nič posebnega, nič tako enkratnega in ne dela ničesar izjemnega, kar bi jo povzdignilo med prvake.** Nasprotno, z veliko verjetnostjo lahko trdimo, da sta propulzivnost pristanišča in Luke Koper začela pešati in da se bo prej kot v treh letih to pokazalo tudi v številkah. Kateri pametni poslovnež bi se lotil naložb vrednih prek 100 milijonov evrov, pri tem pa niti nima odgovora, če se bo dejavnost, v katero vlaga, sploh lahko širila in v kakšnem obsegu? Nerazrešena vprašanja glede prostorskega razvoja z lokalnima skupnostma, omejenost prometne infrastrukture, pomanjkanje lastnega kapitala in še vedno sorazmerno visoka zadolženost, nasprotovanje lastnemu razvojnemu središču in izjemno slabo podprto inovativno okolje ter podleganje nesmiselnim načrtom iz Ljubljane (pristaniška uprava, holding), so ključna tveganja za nadaljnji razvoj in dobro poslovanje pristanišča in Luke Koper in hkrati **tveganja, ko se je treba najbolj resno vprašati ali z napovedanimi investicijami družba denar vlaga ali ga zapravlja.** Torej, odprtih vprašanje se bo treba lotiti drugače, kot se je to delalo do sedaj. **Luka Koper ne potrebuje samo prave**

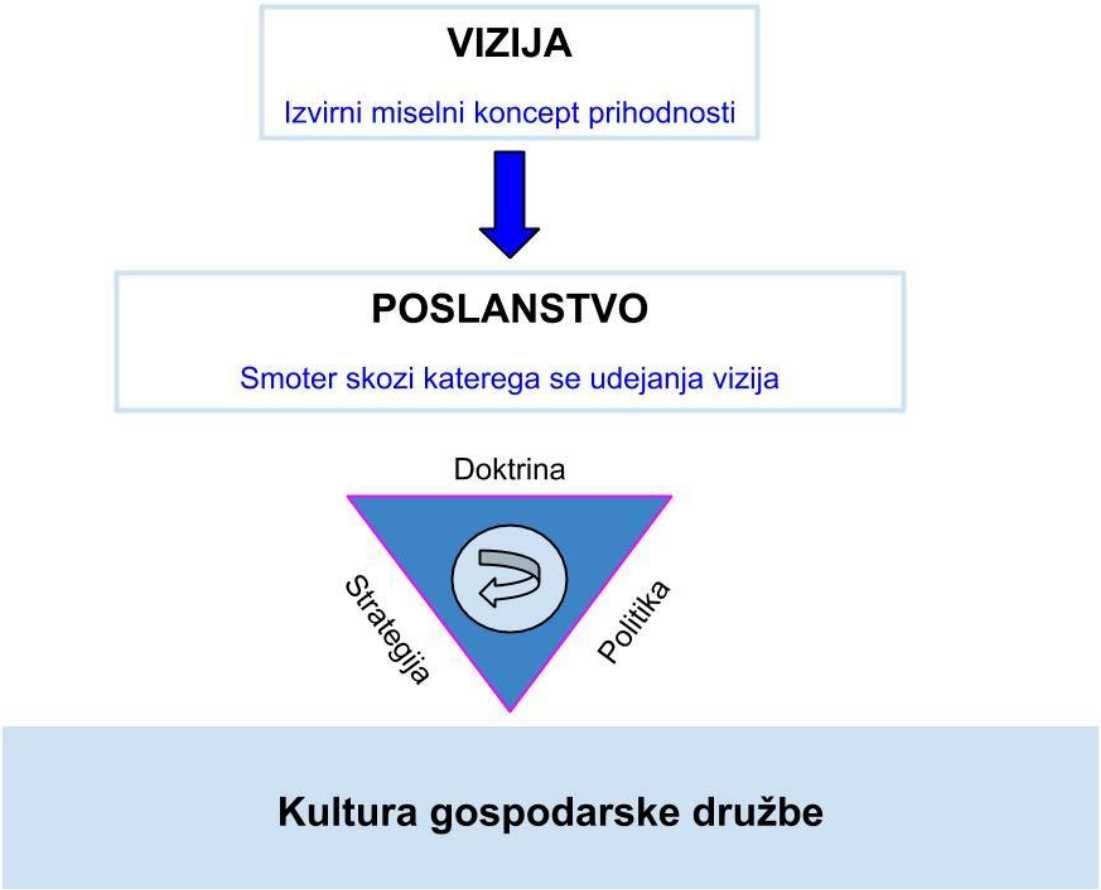
vizije, ampak tudi pravo politiko in strategijo, ki bosta prispevali k njenem uspešnem delovanju v politično pluralnem in gospodarsko tekmovalnem okolju. **Čas za prodajanje obetov se je dokončno iztekel!**

2.3 Vizija, poslanstvo, doktrina, poslovna politika, strategija in organizacijska kultura

Kaj vizija, poslanstvo, poslovna doktrina, strategija, cilji in organizacijska kultura **oziroma sistemski in institucionalni gradniki gospodarske družbe** so in o čem nam govorijo ?

Pojme največkrat uporabljamo vsebinsko različno. Ni neke obče teorije, ki bi nedvoumno definirala, kaj pomenijo in vzpostavila med njimi relacijske odnose. Čeprav slednji obstojijo in če jih uporabimo v pravilnem zaporedju in razmerjih dobimo jasno, dolgoročno poslovno zamisel in program, ki v najširšem pomenu besede utemeljujeta organizacijsko kulturo.

Grafika št. 1 Sistemski gradniki in njihova medsebojna razmerja



Organizacijska kultura je do ostalih sistemskih gradnikov v posebnem dialektičnem razmerju. Sistemski gradniki namreč vzpostavljajo usmeritve, v okviru katerih se oblikuje organizacijska kultura, vendar tudi obstoječa organizacijska kultura vpliva na usmeritve in oblikovanje gradnikov, in tega ne smemo spregledati. **Organizacijska kultura tako ni nekaj nadrejenega, pa tudi podrejenega ne, v vsakem pogledu pa predstavlja dinamično okolje precej usmerjenega, pa tudi stihijskega delovanja, znotraj katerega se načrtno teži k vzpostavljanju koherentnosti (povezljivosti) in homogenosti (poenotenju).**

Organizacijska kultura je za razliko od pluralne, družbene, dokaj omejena, ker teži k poenotenju interesov in ciljev v organizaciji, da bi le ta bila kar najbolj učinkovita in posledično uspešna. Prav nič ne bomo pretiravali, če rečemo, da je uspešnost organizacije v obratnem sorazmerju z njeno pluralnostjo. Ljudje, ki vlečejo voz na različnih krajih, imajo malo možnosti, da ga bodo sploh potegnili z mesta, če pa že, pa največkrat ne v želeni smeri. Organizacijska kultura je tako sklop odnosov med ljudmi v organizaciji in se kaže predvsem z njihovim obnašanjem navzven, do drugih. Močne organizacije imajo jasne, nedvoumne sistemske gradnike, kot so vizija, poslanstvo, cilji, poslovna politika in strategija; šibke se izgubljajo v pojmih brez prave usmeritve in motivacije, so konfliktnega značaja in v njih prevladuje zmeda, ljudje pa so v nenehnih dvomih. Ljudje namreč dobro čutijo, kdaj so ogroženi njihovi interesi in v primeru obstoječih groženj se odzivajo konfliktno, prirojeno in socializacijsko.

Ko v organizaciji zaznamo, da se konflikti stopnjujejo na medosebnih in skupinskih ravneh, je nedvoumno, da se organizacija nahaja v nekem konfuznem stanju, ki ga ni mogoče odpraviti drugače, kot le s celovito prenovo sistemskih gradnikov (vizija, poslanstvo, cilji, politika, strategija) in jih okrepiti z motivacijskimi katalizatorji/pospeševalci deležnikov, ki delujejo znotraj obstoječe organizacijske kulture. V takšnih primerih gre nedvomno za poseganje v obstoječo organizacijsko kulturo in njeno spreminjanje. To je seveda precej tvegano početje, ki zahteva znanje, sistematično delo, pa tudi čas. Skrajne primere sprememb v organizacijski kulturi predstavljajo ukrepi kriznega menedžmenta. Slednji se pogosto uporabljajo v dobršnem delu domačih gospodarskih družb. Kako uspešni so, verjetno zaradi pomanjkljivega znanja menedžerjev ali nerealnih zahtev lastnikov, pa kažejo podatki; nizka dodana vrednost, zadolženost, brezposelnost, razprodaje premoženja, likvidacije, prisilne poravnave, stečaji…

2.3.1 Vizija in poslanstvo

Besedo 'vizija' večkrat uporabljamo napačno in sama vizija z njo dejansko nima nič skupnega. Mnogokrat pod vizijo navajamo cilje, ki pa so vedno, bodisi kvantitativni ali kvalitativni, merljivi in **primerljivi. Za vizijo to ne velja** . **Vizije preprosto ni mogoče meriti, saj gre za čisto abstraktno in kompleksno dojemanje nekega stanja v prihodnosti,** ki ga je preprosto zelo težko že primerjati z drugimi pogledi oziroma vizijami, kaj šele meriti. Pri viziji gre vedno za enkratno videnje in izvirno dojemanje položaja, stanja točno določenega subjekta, posameznika, v prihodnosti glede na današnji čas. Vizija v času postavitve in objave nima enakovrednih posnemovalcev ali podobnih tvorcev. Vizijo lahko izpolnimo, ne moremo pa je korigirati, prilagajati ali delno doseči. Vsakršno odstopanje od prvotne vizije, je lahko le nova, neka druga vizija oziroma pogosteje delovanje brez vizije, konfuzno in negotovo stanje, ko ne vemo natančno, kam smo pravzaprav usmerjeni.

Vizija je tudi miselni koncept prihodnosti, inventivni miselni izdelek, ki se porodi iz številnih informacij, ki nas obkrožajo. In kot kaže zgodovina, je največkrat nepojmljiva, skoraj vedno razglašena za nerealno, nekakšno herezijo, pogosto kritizirana. Preprosto zato, ker je okoliščine in razmerja za njeno udejanjanje treba šele ustvariti. Dobre vizije so namreč praviloma za večino fantazije, šele kasneje dobijo potrditev tudi v konkretnih dejanjih in možnostih za njihovo doseganje. Spomnimo se samo, kako so gledali na nekdanje pomorščake, ki so dojeli, da je zemlja okrogla in da je mogoče daljne dežele doseči tudi v nasprotni smeri, kot so pluli prej. Ali pa na »norce, ki so jih trpali v psihiatrične ustanove, ker so govorili, da bo človeštvo letelo na Mesec, še preden je bila izstreljena prva raketa v bližnje vesolje. Podobno jih danes večina ne verjame, da bodo ljudje v bližnji prihodnosti potovali s pomočjo teleportacije. Za sedanji čas, je bolj zanimiv primer ustanovitelja Amazona Jeffa Bezosa, ki mu nihče od tako imenovanih gurujem menedžmenta ni verjel, da bo uspel zaobiti posrednike na trgu in bo knjige neposredno distribuiral iz založb do končnih kupcev. Pa se je zgodilo prav to.

Približevanje viziji krepi povezanost članov podjetja, pripadnost in njihovo prepričanje oziroma vero v sposobnost in samozavest. Okrepijo se tudi elementi povezljivosti, ki delujejo v smeri krepitve skupne organizacijske kulture in pripadnosti družbi, izražanje organizacijske kulture navzven pa je precej poenoteno. Nasprotno pa oddaljevanje od vizije ali če le te družba sploh nima, vodi v individualizem, interesno seciranje, razpad kolektivne zavesti in posredno tudi samozavesti in v propad. Družbe končajo v konfuznosti, zaradi

raznorodnih interesov in pogostih konfliktov med njihovimi nosilci. Postanejo lahek plen za zunanje interese in skupine, ki stojijo za njimi. **Družba brez vizije nima poslanstva, ljudje v njej pa nimajo ključne identifikacijske opore.** Družba brez vizije in poslanstva tudi nima neke skupne kulture, v kateri bi se oblikovala skupinska identiteta, ki bi bila sposobna vezati na sebe posamične. Zato je krhka in prepuščena usodi, ki so jim jo namenili drugi.

Vizija je torej ključni element za določanje poslanstva, oblikovanje poslovne politike, doktrine in njenih izhodišč, strategije in nastanek specifične, koherentne organizacijske kulture. Vizija je duhovna vez, gravitacijska privlačna sila, ki posamične identitete združuje v okviru skupnega prepričanja in vere, nekakšne skupne identitete in deluje do trenutka, ko vizijo dosežemo.

Poslanstvo ne more biti drugačno od vizije in služi lahko zgolj njenemu izpolnjevanju. Izraža se kot zaupanje v vizijo in predstavlja njen glavni smoter, po katerem se vizija udejanja. **Poslanstvo definira poslovno in socialno kulturo gospodarske družbe v njenem najširšem pomenu in v političnem, socialnem in emocionalnem odnosu do širše družbe znotraj katere podjetje uresničuje gospodarsko, socialno in ekološko funkcijo.**[2]

Odnos med vizijo, poslanstvom, poslovno doktrino, politiko, strategijo in organizacijsko kulturo še najlažje, čeprav močno posplošeno, ponazorimo z religioznim razmerjem, recimo v krščanstvu: **Vizijo** tako predstavljajo nebesa, božje kraljestvo**; poslanstvo**, globoka vera verujočega, da bo po zaslugi pravih dejanj v nebesa tudi prišel; **doktrina** je skupek religioznih stališč in teoloških dokazov o obstoju nebes in višje sile; **strategija** pa religiozni rituali, obredi in način obnašanja; **kultura**, pa je izpričevanje vere skozi neposredno delovanje, ki se kaže v vrstah in načinu komuniciranja, v stvaritvah, zasnovanih in ustvarjenih v duhu krščanske etike in njenih vrednot. Pri tem velja, da vizija predpostavlja poslanstvo in cilje;, poslovna doktrina strateška izhodišča, poslovno politiko in strategijo; organizacijska kultura pa okolje, v katerem se politika in z njo utemeljena strategija udejanjata in oblikujejo pristopi za doseganje ciljev, tudi preko delovanja navzven, v drugačnih kulturnih in interesno pogojenih okoljih.

[2] Ustava Republike Slovenije določa, da je gospodarska pobuda svobodna, vendar se dejavnost ne sme izvajati v nasprotju z javno koristjo (74. člen); Gospodarske družbe uživajo pravico nad lastnino, ki jo posedujejo, tako da zagotavljajo njeno gospodarsko, socialno in ekološko funkcijo (67. člen).

2.3.2 Doktrina in politika gospodarske družbe

Doktrino tvori sklop razumskih, največkrat znanstveno in strokovno podkrepljenih stališč in opredelitev, ki so ključna za oblikovanje politike gospodarske družbe v ožjem pomenu in njeno delovanje navzven. Je v bistvu nauk, iz katerega črpamo relevantne usmeritve za oblikovanje politike delovanja družbe in njene strategije. Doktrina je neposredno usmerjena v proučevanje dejanskih stanj, možnosti, zamisli in orodij ki so nam na voljo, različnih strategij in išče znanstvene in strokovno verificirane odgovore za razvijanje in postavljanje neposrednih rešitev. Doktrina je predvsem miselni, proces, utemeljen na znanstveno raziskovalnih metodah in daje strokovni odgovor o oblikovanju poslovnih in socialnih virov ter njihovem smotrnem upravljanju in izkoriščanju. Je dokumentiran odnos do ljudi, stvari in okolja znotraj katerega gospodarska družba deluje ter sklop stališč, na katerih poteka oblikovanje primerne poslovne politike in odnosa do lastnih interesov in interesa drugih.

Primer obstoječe doktrine v Luki Koper je recimo stališče, da gospodarska družba obravnava neodvisno vse stranke, ki z njo sodelujejo in z lastno dejavnostjo ne vstopa v konkurenčna razmerja proti njim. Po tej doktrini sta pristanišče in pristaniška družba v celoti odvisni od dobre volje strank, s katerimi poslujeta. Takšno stališče je smotrno, ker je Luka Koper edini koncesionar in ima monopol nad storitvami pretovarjanja in skladiščenja, po drugi strani, pa je takšno stališče razvojna cokla družbe Luke Koper in kot smo priča v zadnjih letih tudi ovira za širitev na druga donosna gospodarska področja. Kar pa je seveda v nasprotju s temeljno doktrino gospodarske družbe in bistvenega smotra le te, da se ekonomsko razvija, raste in krepi.

Samostojno in celovito upravljanje znotraj koncesijskega območja v vseh pogledih, tudi v primerih, ki so povezani z delovanjem železniške infrastrukture in dostopa do nje, je prav tako doktrinarno stališče, ki bi ga morala Luka Koper d.d. dosledno zastopati skozi lastno politiko, v smislu zaščite lastnih gospodarskih interesov in interesov zaposlenih, da se delovna mesta ohranjajo in povečujejo.

Poslovna doktrina v bistvu ne le predpostavlja, temveč tudi utrjuje različne interese, ki jih družba izvaja ali varuje preko postavljene politike. **Moje stališče je, da se mora Luka Koper pospešeno razvijati na vseh konkurenčnih področjih znotraj poslovne logistike, kot edini koncesionar pristanišča pa mora hkrati omogočiti tudi ostali konkurenci, da nemoteno**

dostopa do uporabe pristaniških storitev. Sinergije upravljavca pristanišča mora izkoristiti tudi za promoviranje in krepitev drugih potencialnih dejavnosti: razvijanje celovitega informacijskega sistema, organiziranje transporta in distribucije, priprava blaga za distribucijo, upravljanje blagovne borze, financiranje poslov…

Poslovna doktrina ni le pomemben sistemski gradnik politike in strategije gospodarske družbe, temveč so njena stališča eden najpomembnejših gradnikov organizacijske kulture, identitete podjetja in identitetnega značaja. Gre za dinamične kategorije, ki so podvržene spreminjanju, zato moramo biti pri utemeljevanju poslovne doktrine izjemno previdni, da ne ustvarjamo prehitrih ali celo radikalnih zasukov sprememb stališč oziroma politike, ker to sproži v organizaciji konflikte in negotovost, identiteta podjetja in pripadnost družbe pa oslabita. Zaposleni v podjetju se začnejo interesno deliti, cilji pa zgubijo smoter. Do tega praviloma pride vedno, kadar gospodarsko družbo vodi strokovno nekompetenten in oportunistični menedžment, ki nima jasne vizije, je doktrinarno nedosleden, strateških ciljev ne postavlja na realnih, podkrepljenih dejstvih, temveč skrbi le za lastno všečnost do oseb in organov, ki ga postavljajo.

Poslovna doktrina in organizacijska kultura sta izjemno pomembni za pripravo in izvajanje strategije. Biti morata v jasnem sozvočju z vizijo in poslanstvom in ne smeta izključevati ali prerekati ena druge. To namreč povzroča negotovost in spravlja zaposlene v dvom. Posledica so neusklajeni cilji in obremenjeni odnosi. Podobno se zgodi tudi, kadar so razvojne ambicije dela zaposlenih višje od ostalih in jih vodstvo administrativno zavira. Podjetje postopno izgublja bistvene prednosti in energijo za učinkovito delovanje na konkurenčnih trgih in je samo še vprašanje časa, kdaj bo zašlo v eksistenčno krizo.

2.3.3 Poslovna strategija

Strategija je v bistvu vojaška znanost. Skupaj z operacijskimi načrti in taktiko tvori celovite priprave obrambnih sistemov v miru ter obrambnih in napadalnih zamisli in veščin za delovanje vojske v vojni in njeno uporabo na vojskovališču, kakor tudi na različnih bojiščih in na območjih neposrednih spopadov. Pojem in smisel strategije se šele kasneje, podobno kot tudi logistike, začne uporabljati še pri načrtovanju in delovanju družb v različnih okoliščinah.

Strategija je prav zaradi svojih celovitih in kratkih odgovorov na okoliščine in razmerja sila primerna tudi za načrtovanje uspešnega delovanja gospodarstva, gospodarskih sistemov in posameznih gospodarskih družb. **Konkurenca** namreč zamenja pojem spopadov na globalni,

regionalni in lokalni ravni, **kadri** pa pojem oboroženih enot in vodstva. **V obeh primerih, vojaškem in poslovnem, gre za iskanje možnosti in načinov za prevzem pobude in širjenje v prostoru oziroma utrjevanje prisotnosti in moči v njem.** S tem se je uporabnost strategije potrdila tudi pri usmerjanju, načrtovanju in pripravah družbenih in gospodarskih sistemov, socialnih skupin in podjetij. **Medtem, ko se poslovna doktrina ukvarja predvsem z vprašanji in iskanji odgovorov o stanjih in njihovi evoluciji ter njihovem obvladovanju, strategija podaja konkretne pristope in načine za učinkovito doseganje ciljev, ki jih predpostavlja vizija.**

Strategija je dejanska pot do udejanjenja vizije, konkreten odgovor in delovanje gospodarske družbe, izhaja iz znanstveno in strokovno utemeljenih usmeritev poslovne doktrine in upošteva politiko, ki jo ta v bistvu predpostavlja. Pri strategiji gre vedno za načrtovanje in izvajanje pristopov za doseganje srednjeročnih ali dolgoročnih ciljev. Torej gre za dejavnost, katere učinkovitost je odvisna predvsem od tega, kako uspešno smo presodili izvore okoliščin, same okoliščine, možnosti, ki so nam dane in razvojne trende. Uspešno, konkretno strategijo je torej mogoče postaviti le, če dobro poznamo teorijo, naše in tuje, pretekle in obstoječe izkušnje ter razmere in razmerja znotraj katerih delujejo posamezne družbe in tendence proti katerim se nagiba njihov razvoj v lokalnem, regionalnem in globalnem pogledu. **Načrtujemo jo vedno glede na poznana dejstva in informacije in jo tudi oblikujemo z ozirom na spremembe, ki vplivajo na okoliščine, v katerih poslujemo ali se napovedujejo.**

Tako kot pri postavljanju in posodabljanju poslovne doktrine, tudi pri oblikovanju in posodabljanju strategije, eno in drugo nenehno soočamo in preverjamo preko strateških izhodišč. Strateška izhodišča so temeljne predpostavke stanja na lokalni in globalni ravni razvojnih smeri, v katere gredo spremembe. S strateškimi izhodišči doumevamo sedanjost in poskušamo določiti prihodnost in mesto dejavnosti v različnih časovnih obdobjih. Za oblikovanje kar najbolj konkretne in uporabne poslovne doktrine, politike, ciljev in strategije moramo poznati in strokovno presojati naslednje ključne postavke:

1. družbeno in globalno okolje ter razmerja, ki so prisotna znotraj njih. Prepoznati moramo razmere, odnose, interese, potrebe, možnosti pa tudi ovire v okoljih;
2. zmogljivosti konkurence, s katero se soočamo na trgu in načine, ki jih uporablja pri delovanju in obvladovanju trgov, kakor tudi njeno odzivnost, pristope do kupcev in sredstva, ki jih ima na voljo;

3. poslovna tveganja in lastne zmogljivosti ter sposobnosti, ki jih imamo, da se lahko soočimo z njimi in primerno ukrepamo, da tveganja zmanjšamo ali v celoti nevtraliziramo in odpravimo;
4. lastne tehnične in tehnološke zmogljivosti v primerjavi s tistimi, ki jih uporablja oziroma jih ima na voljo naša konkurenca in njihove zmogljivosti za delovanje v realnem času;
5. zgodovino in kulturo trgov, njihove absorpcijske zmogljivosti, kakor tudi okoliščine, ki omogočajo pristop in delovanje;
6. možnosti lastne poslovne in operativne logistike (dostopnost do finančnih virov, informatike, podatkov, pravne in poslovne podpore, organiziranje transporta, skladiščenja in distribucije…).
7. možna področja soočanja s konkurenco, ravni, na katerih bo soočanje potekalo in verjetno inteziteto, kakor tudi podporna okolja, možnosti za sodelovanje in oblikovanje kooperativnih povezav.

Navedli smo nekaj temeljnih točk, ki jih moramo obvezno upoštevati pri raziskovalnem in analitičnem delu, da pridobimo relevantne informacije za pripravo poslovne doktrine, oblikovanje dosegljivih ciljev in strategije**. Strategijo namreč vedno definiramo glede na poznana dejstva in informacije in jo tudi korigiramo glede na zaznane spremembe poznanih dejstev in informacij.** Strategija je pomembna ne samo, da natančno vemo, **kako bomo dosegli zastavljene cilje**, temveč tudi, da lahko **ocenjujemo ali se viziji približujemo oziroma se od nje oddaljujemo.**

V strategiji iščemo odgovore, kako bomo dosegli predstoječe cilje, ne glede na to, če smo si jih zastavili sami ali pa so nam bili posredovani s strani drugih kompetentnih odločevalcev. V vsakem primeru je prav, da so postavljeni kolikor toliko realno glede na prisotne okoliščine in možnosti, ki so nam na voljo. Pravilno izbrana in kasneje ovrednotena strateška izhodišča so nam pri tem v veliko pomoč in predstavljajo uvod v znanstveni in strokovni pristop k dizajniranju in izvajanju uspešnega razvoja vsake pomembnejše in ambiciozne gospodarske družbe. Nazorno nam povedo, s čim sploh razpolagamo in s čim se soočamo.

3 Presojanje sistemskih in institucionalnih razvojnih gradnikov Luke Koper

Presojanje sistemskih in institucionalnih razvojnih gradnikov je smiselno, da razumemo položaj in okoliščine, v katerih smo oziroma naše stanje glede na okolje in okoliščine, v katerih delujeta neposredna pa tudi bolj oddaljena konkurenca. Presojanje vizije, poslanstva, poslovne doktrine, ciljev, politike družbe in strategije za njihovo doseganje, kakor tudi organizacijske kulture, je smiselno tudi zato, da ugotovimo, če so obstoječi gradniki sploh prisotni in kakšna so razmerja med njimi oziroma, ali prispevajo h konsistentni tvorbi poslovnega sistema ali ga rušijo. Na dejanskem primeru Luke Koper ugotavljamo naslednje:

1. **Luka Koper nima konsistentne, čvrste, narativne vizije**, zato tudi nima nekih večjih ambicij v smislu korporacijskega razvoja. Njeno poslanstvo in strategija sta **omejeni na pretovorno postajo** ali kot se radi pošalijo železničarji, na največjo železniško postaja v Sloveniji. To, da smo pod vizijo zapisali, da želimo postati vodilni pristaniški sistem za globalne logistične rešitve, jasno kaže, da niti v osnovi ne vemo, kaj sploh so globalne logistične rešitve. Namreč, ne izvajamo jih niti v najbolj minimalistični obliki. **Pretovarjanje in skladiščenje so običajne storitve znotraj transportne logistike, medtem ko globalne logistične storitve vključujejo še celotno poslovno infrastrukturo poleg organizacije preskrbe trgov in transporta do njih. Prav tako to ni vizija, je lahko le eden izmed glavnih ciljev**. Predvsem pa vizija niso pobožne želje, še posebej, če jih gojijo tudi ostala pristanišča v naši bližini.

2. **Tudi, če bi lahko, pogojno, sprejeli to, kar imamo pod vizijo zapisano danes, jo že v izhodišču spodnese poslanstvo.** Namreč, z zanesljivim pristaniškim sistemom spodbujati logistične rešitve na najkrajši poti do osrčja Evrope,« ne pomeni nič drugega, kot to, da z delovanjem sežemo zgolj do meje brezcarinskega območja oziroma je naš smoter prostorsko omejen za pristaniško ograjo. Družbena vloga Luke Koper ni v njem določena, zato ne predstavlja duhovne, emocionalne koherentnosti med ljudmi, ki delajo v pristanišču in njihovim življenjskim prostorom ter potrebami, ki se v njem porajajo. Glede na omenjeno, zato ne moremo govoriti niti o neki širši ekološko usklajeni funkciji, Poslanstvo predstavlja zavedanje in smoter, na katerem gradimo osnovno identiteto, pripadnost in istovetnost in moramo pri njegovem oblikovanju to tudi upoštevati, če hočemo vzpostaviti čvrsto povezanost med gospodarsko družbo, njenimi zaposlenimi in lokalnim okoljem, v katerem gospodarska

družba deluje. Poslanstvo v vsakem primeru predstavlja za ljudi neko vrsto čustvene vezi, ki se udejanja znotraj organizacijske kulture v vseh pogledih. Poslanstvo je bolj ali manj dimenzijska kategorija, katere razsežnost določa v prvi vrsti razumevanje smotra, ki ga izraža, sprejetje oziroma ponotranjenje smotra in istovetenje s smerjo, v katero smoter vodi. Poslanstvo nas tako ali drugače na nek način zadolžuje in določa osnovne okvire naše odgovornosti. Kako te stvari razumemo v Luki Koper pokaže že odgovori na banalno vprašanje: Kaj sta vizija in poslanstvo?

3. **Odsotnost vizije oziroma njena nekoherentnost, nepovezanost s poslanstvom, ki je omejeno na pristaniško območje, se kaže tudi v strategiji, ki podcenjuje dejansko vlogo in pomen Luke Koper znotraj globalnega prostora in jo omejuje le na pristanišče.** Ni smelih načrtov, želje po prevladovanju v prostoru, moči in rasti v mednarodnih okvirjih, kar v bistvu **kaže na stagnacijo, ki dela iz Luke Koper prevzemno tarčo, ne pa vodilnega gospodarskega stratega v regiji.** In ker Luka Koper oziroma uprava, ki jo pooseblja in zastopa, ne vidi dlje od ograje, ki ločuje pristanišče od ostale skupnosti, jo v omenjeni podrejeni vlogi vidijo tudi drugi (domači gospodarstveniki, politiki, ladjarji, tuji proizvajalci, trgovci, organizatorji transporta, logisti…). **Takšno omejeno podjetje, tudi slučajno ne more prepričati nikogar, kako nujna so železniška, cestna in informacijska infrastrukturna za nadaljnji razvoj, ker se osredotoča zgolj na notranje vidike delovanja in probleme, ne pa razvojne, ki so v vsakem pogledu družbenega pomena.** Luka Koper dejansko v nobenem pogledu ne predstavlja v prostoru kaj več od podjetij, ki preživetje iščejo v uspešnem soočanju s konkurenco na trgu. Njena razvojna dimenzija je v celoti zanemarjena in odsotna.

4. **Družba nima lastne poslovne doktrine in izoblikovanih stališč in interesov, politike, do širše skupnosti in odnosov znotraj globalnega in lokalnih trgov.** Del politike, zajema predvsem odnos do posameznih dejavnosti, ki obstoji, ni oblikovan na osnovi neke doktrine oziroma doktrinarnih stališč in je bolj ali manj sporadičen in predstavlja samo stališča, ne pa tudi prevladujočih interesov, znotraj gospodarske družbe. Zato tudi v tem pogledu ne moremo govoriti o nekakšni politiki, vsaj ne v smislu njene celovitosti in pragmatičnosti, ampak bolj o nekakšnih prostih spisih, pobudah in željah, ki služijo same sebi. Glavnega krivca za takšno stanje je treba iskati

znotraj državnih institucij, vlade, pristojnih ministrstev, Slovenskega državnega holdinga in nadzornega sveta družbe. Manjši del očitkov je na strani uprave, ki poskuša ugajati konfuznemu državnemu aparatu in njihovim »odločujočim« predstavnikom. Zato je bila vsa politika dosedanjih uprav Luke Koper podrejena predvsem razmišljanjem in usmeritvam, ki prihajajo iz Ljubljane. Slednje pa so nejasne, nedefinirane, vedno začasne in oblikovane ali posredovane izključno pod interesnimi pritiski zdaj ene, zdaj druge strani, ki s pristaniščem in Luko koper ravnajo kot s plenom. Poskusi, ki jih je načrtovala še Veselkova uprava so bili na dobri poti, da pristanišče in Luka Koper dobita neko pravo konsistentno politiko, v kateri bodo jasno opredeljeni interesi in usmeritve za vzpostavljanje in vodenje odnosov znotraj družbe in s subjekti zunaj nje, vendar dalj od teoretičnih izhodišč Luka Koper ni prišla. Strateške usmeritve, ki jih je podala tedanja uprava so že namigovale na preoblikovanje družbe v globalno logistično korporacijo. Predpostavile so aktivnosti na pristaniškem, logističnem, poslovnem in institucionalnem področju, v katerih je bilo zaznati ambicije po širjenju gospodarske dejavnosti in vpliva v širši prostor. Oblikovana so bila tudi že nekatera ključna strateška izhodišča, ki so se nanašala na: trženje in razvoj ponudbe, infrastrukturni in tehnološki razvoj, organizacijo notranjih procesov in razvoj kadrov, upravljanje s finančnimi viri in institucionalno, naravno in družbeno okolje. Na žalost pa je vse skupaj obstalo na ravni osnovnih teoretičnih razmišljanj, čeprav poslovni načrti in poslovna poročila poskušajo prikazati drugačen vtis. Vendar, če jih temeljito pregledamo in soočimo z dejstvi, bomo kaj hitro ugotovili, da so prežeta z željami in pogojniki: »kaj bomo ali bi morali,« ne pa z dejanskimi dosežki in ciljnimi usmeritvami.

5. **Organizacijska kultura je tako kompleksen pojav, da ga lahko zgolj pogojno uvrstimo med sistemske gradnike.** V bistvu je neke vrste kvantni element, saj hkrati nastopa kot pojav, vrednostna enota in simptom. Spremembe v organizacijski kulturi, v odnosih, znotraj vrednostnega sistema, v kolektivnem spominu in z ozirom na pripadnost zaposlenih podjetju, nam največ povedo o učinkovitosti sistema in njegovih gradnikov. Na žalost pa v zadnjih letih omenjenih kategorij sistematično oziroma metodološko korektno ne merimo in ne raziskujemo, da bi na njihovi podlagi podali kakršnokoli verodostojno analizo, na osnovi katere bi lahko sklepali o notranji koherentnosti in homogenosti ter predanosti viziji, smotrom in ciljem. Tudi glede na to, lahko sklepamo, da nikogar več v bistvu ne zanima subjektivna narava gospodarske

družbe in njena samobitna sposobnost, da samozavestno kreira lastno bodočnost. Je torej njena usoda na tenderju razprodaje nacionaliziranega, »zaplenjenega« državnega premoženja že zapečatena? Glede na zaključke kratke analize sistemskih gradnikov, bi temu lahko tudi pritrdili.

Iz povedanega izhaja, da je Luka Koper družba brez prave prihodnosti. Deluje po vzorcih, ki so v njej prisotni zadnji dve desetletji. Preveva jo samozadovoljstvo ob hkratnem pomanjkanju samozavesti in odsotnosti volje, mogoče tudi sposobnosti za prevzemanje razvojnih tveganj in sprejemanje strateških odločitev. Deluje stihijsko in se odziva izključno na razmere in stanja v dejavnosti. **Ima izredno malo kreativnih projektov, saj menedžment ne spodbuja ustvarjalne dejavnosti, kar kaže na to, da nima vizije oziroma ne ve, kaj bi z obstoječo počenjalo. Naložbe podreja trenutnim trendom.** Tako se zgodi, da vloži nekaj milijonov evrov v posodabljanje hladilnih skladišč, potem pa v njih shranjuje papir in jeklene izdelke. Ali vlaga v cisterne za shranjevanje tekočin in cevovode, namesto, da bi se osredotočila na kontejnerska pretovorišča, saj razvoj v svetu nedvoumno kaže, da bo zabojniška tehnologija prej ali slej obvladovala vse vrste tovorov, predvsem zaradi njihove manipulativne, transportne, skladiščne in ekološke priročnosti. Po drugi strani menedžment ni sposoben motivirati in spodbuditi zaposlenih k usmerjanju v nadpovprečne cilje. Deluje kot varuh stanja, ne pa kot razvojni vodja organizacije. **Družba vlaga sredstva zgolj v povečanje pretovora, ne zaveda pa se vloge razvojnega generatorja v regiji in v tej smeri ne pelje pobud, nasprotno, celo zavira jih, kar se je pokazalo na primeru Slovenskega inštituta tehnologij. D**elovanje Luke Koper je zato omejenega značaja in rasti, saj v družbi ne poznamo konkretnega odgovora, kam želimo priti. In ker odgovora ne poznajo niti menedžment in nadzorni svet niti »lastnik« Slovenski državni holding, prav tako tudi država (vlada, državni zbor) ne ve, kaj pravzaprav naj bi s pristaniščem počela, je **Luka Koper le nekakšna strateška državna rezerva, ki jo bodo prej ali slej vgradili v ta ali oni prodajni scenarij.** Odsotnost prave vizije, poslanstva in strategije oziroma odsotnost odločenosti za preboj iz sedanjega ujetega stanja stagnacije, to nedvoumno potrjuje.

4 Preboj iz omejenosti oziroma dojemanje stvarnosti

Ključno vprašanje, ki se nam zastavlja, je, kako izvesti preboj iz sedanje omejenosti in neperspektivnosti. Odgovor na to vprašanje je lahko en sam: **V kolikor se v družbi Luka Koper ne bomo resnično zavedali našega širšega družbenega poslanstva, ki ga imamo na območju severno jadranskega transportnega sistema, bomo ostali, kjer smo oziroma**

capljali na mestu in se dobesedno še naprej utapljali v samozadostnosti ter samozadovoljstvu.

Zaradi multiplikatorskega učinka, ki ga lahko ima vsaka pretovorjena tona, še ne pomeni da smo generator gospodarskega razvoja na območju, kjer delujemo ali da se pretovorjena tona tudi vrednostno tako ali drugače pomnoži. Imamo pa vse možnosti, da to dejansko uresničimo, če spoznamo naš družbeni pomen in vlogo, ki bi jo moral imeti sistem pri kreiranju novih poslovnih dejavnosti, gospodarskih subjektov in spodbujanju družbenega delovanja. Sponzorstva in donacije, ki jih družba namenja v okviru projekta »Živeti s pristaniščem«, so lahko blažilo za pomanjkanje občutka empatije do prostora, ne morejo pa bistveno nadomestiti družbenega poslanstva, ki ga Luka Koper in pristanišče imata glede na prostor, nad katerim dominirata in okoljem, preko katerega posredno in neposredno odločilno posegata v bivanjsko kakovost in življenje ljudi.

Spremembe v razmišljanju in delovanju, da postanemo mednarodno upoštevani in globalno učinkoviti, bi morali nujno zasnovati na naslednjih ključnih predpostavkah:

1. **Ekonomska demokracija** – teoretično je postavljena na trditvi, da imajo monopol nad znanjem in ustvarjanjem zaposleni[3], praktično pa na uveljavljanju pravic zaposlenih do participacije v lastništvu gospodarskih družb in pri soodločanju o delitvi dodane vrednosti ter pri sprejemanju poslovnih odločitev in nadzoru nad njihovim izvajanjem. Zaposleni delnice ali deleže gospodarske družbe lahko pridobijo z odkupom, vloženim minulim delom, nagradami, uporabljenimi in ovrednotenimi inovacijami. Odkup delnic pomeni neposredno dokapitalizacijo gospodarske družbe, v kolikor se izvaja na primarni ravni, ostale oblike pa posredno dokapitalizacijo podjetja in sicer z višanjem njegove vrednosti skozi neposredno in ustvarjalno delo. Ob odhodu iz podjetja, zaposleni pridobljene delnice po dogovorjeni vrednosti prodajo družbi in to je njihova odpravnina, lahko tudi kapital za razvijanje lastne dejavnosti ali višji življenjski standard, medtem ko so dividende iz pripadajočih delnic participacija zaposlenih na dobičku podjetja.
2. **Družba znanja in inovativnosti** – vodenje gospodarske družbe in njenih procesov ne sme biti podrejeno le poslovnim merilom, temveč tudi ugotavljanju sposobnosti

[3] Intelektualni in strukturni kapital (vse stvaritve človekovega dela, ki so že postale trajna sestavina produkcijskih procesov) predstavljata po mnenju nekaterih avtorjev že 85% tržne vrednosti podjetij in s tem njihove dejanske produkcijske moči. Omenjeni kapital je ekonomsko v lasti zaposlenih, ne pa v lasti finančnega kapitala podjetij. Gostiša, Mato. Proti razprodaji intelektualnega kapitala, Delo, Mnenja, 2. marec 2015, str. 5.

vodstvenih in strokovnih kadrov, da snujejo kreativna okolja in razvojne potenciale iz katerih se rojevajo tehnične, tehnološke in organizacijske invencije in inovacije. Kadrovanje mora postati načrten proces, v katerem napredujejo ljudje, ki imajo nedvoumen prispevek pri oblikovanju in delovanju kreativnih okolij ali so kako drugače izpričali lastno razvojno naravnanost.

3. **Center za strateške tehnologije** – je v bistvu znanstveno raziskovalna nadgradnja družbe znanja in inovativnosti, v okviru katere bi potekal razvoj uporabnih iznajdb in tehnologij za upravljanje pristanišč, delo v njih in obvladovanje razvojnih trendov pri delu z blagom in njegovem transportu. Takšen center lahko uspešno deluje le s povezovanjem s posameznimi fakultetami in inovacijskimi tehnološkimi centri drugje po svetu.
4. **Tesno povezovanje z lokalnimi skupnostmi in izvajanje skupnih razvojnih projektov** za krepitev družbenega standarda in dvig ravni izobraževanja, zdravstva, socialne varnosti in kulture v okoljih, kjer gospodarska družba deluje.
5. **Oblikovanje pobude in vodenje aktivnosti za vzpostavitev severno jadranskega transportnega sistema** in logistično distribucijskih platform.
6. **Intenzivna prisotnost v mednarodnem okolju** in lobiranje na ravneh naddržavnih skupnosti.
7. **Vzpostavitev strateškega marketinga** in analitike informacij, ki vplivajo na logistično dejavnost in razvojne trende.
8. **Prehod iz družbe intenzivne usmerjenosti** na jedrno dejavnost na družbo **ekstenzivne logistike**, ki vključuje tudi izgradnjo in upravljanje prometne in poslovne infrastrukture (klirinško bančništvo, zavarovalništvo, poslovne in organizacijske storitve, informatiko, upravljanje poslovnih nepremičnin, organiziranje transporta, dodelave blaga in opremljanje za trg, blagovno borzo…)
9. **Vzpostavitev informacijskega središča za podporo trgovski in distribucijski dejavnosti** in ostali poslovni infrastrukturi. Oblikovati bi morali spletno navigacijo izdelkov, glavnih, komplementarnih in nadomestnih, ki bi bila osnovno orodje za organiziranje ponudbe in povpraševanja v pomorski trgovini med malimi in srednje velikimi podjetji.
10. **Z uvajanjem avtonomne logistično distribucijske dinamike** tudi v tiste procese, ki so vezani na statična skladišča in prenosne tehnologije (plinovodi, naftovodi…) in to z namenom, da se zmanjša število manipulacij, obseg pretovornih standardov in

omogoči preskrba od največjih sistemov do posameznih enot pri končnih uporabnikih. Obstoječi zabojniški standard je lahko osnova.

11. **Določitev vsebine in aktiviranje nedonosnih in obtičalih naložb** (bodoča upravna zgradba, Orleška gmajna, Beltinci, distribucijsko središče Sežana; lahko tudi v okviru programskega sodelovanja s poslovnimi partnerji ali drugimi vlagatelji.

Upoštevanje naštetih ključnih predpostavk, na katerih bi morali organizirati bodoče poslovanje Luke Koper, v bistvu pomeni nadgraditev obstoječe poslovne vloge, ki jo Luka Koper d.d. ima. Slednja bi se iz sedanjega upravljavca in organizatorja dela v tranzitnem pretovornem pristanišču preobrazila v ključno korporacijo in upravljavca hrbtenice severno jadranskega transportnega sistema. Prevzela bi pobudo gospodarskega razvoja območja in upravljanja z njegovo nepremičninsko, transportno, informacijsko in drugo poslovno infrastrukturo. S tem bi na sebe prevzela tudi ustavno predpisano poslanstvo upravljanja z lastnino in sicer tako, da bi zagotavljala njeno gospodarsko, socialno in ekološko funkcijo. Prvo, z ustvarjanjem okolja, ki bo privlačno za različne gospodarske naložbe, ustanove in investitorje, drugo, z oblikovanjem okolja, v katerem bodo nastajala nova, številna in raznovrstna delovna mesta in tretjo, z razvijanjem nadstandarda za zdravo in ustvarjalno življenje in delo. Vse to pa je mogoče doseči zgolj in edinole z vsestranskim povezovanjem in usklajenim delovanjem in nastopom ljudi in organizacij znotraj trikotnika in sožitja treh nacionalnih kultur, Italije, Hrvaške in Slovenije ter razmerij, ki so sobivanje potreb, navad in običajev oblikovala skozi zgodovino.

4.1 Geostrateška vloga Severnega Jadrana

Geostrateška vloga Severnega Jadrana se krepi predvsem na račun mednarodne trgovine, ki poteka med evropskimi in azijskimi državami. Intenzivnejši bodo mednarodni trgovinski tokovi, večji bo pomen Severnega Jadrana, še posebej zaradi prometnih gneč, ki so postale stalnica v urbanizirani zahodni Evropi. Prej ko v desetih letih si solidne oskrbe trgovskih sistemov in gospodarstva v srednji in vzhodni Evropi ne bomo mogli več predstavljati, če ne bo vzpostavljena močna alternativa atlantskemu sistemu severno evropskih pristanišč. Pristanišča v Severnem Jadranu so v tem pogledu izjemno pomembna, vendar še vedno veliko premajhna, da bi lahko igrala preskrbovalno vlogo, ki se od njih pričakuje v bodoče. Še posebej so problematične prometne povezave s celino in kaj hitro se lahko, v kolikor ne bomo pravilno načrtovali in usmerjali logističnega in blagovno distribucijskega razvoja, znajdemo v podobnih prometnih težavah kot razvitejši evropski Zahod.

Pristanišča v Severnem Jadranu tako postajajo nova strateška vrata za evropsko prekomorsko trgovino, njen vpliv znotraj geografskega prostora Evrope pa krepko presega 500 kilometrski radij, prav zaradi potreb po enakomernejši obremenitvi prometnih tokov na stari celini. Pomorski transport preko Severnega Jadrana ni konkurenčen le zaradi krajše poti do trgov v Srednji in Vzhodni Evropi, temveč tudi zaradi prerazporeditve distribucijskih tokov, ki se danes organizirajo predvsem pod vplivom transportno logističnih povezav z atlantskimi pristanišči. Prav smotrnejša razmestitev distribucijskih skladišč in s tem prerazporeditev distribucijskih tokov bosta bistveno zmanjšali število manipulacij z blagom in posrednikov, s tem pa tudi transportne in logistične stroške. Prav pa je, da razvoj pristanišč v Severnem Jadranu vrednotimo tudi v nasprotni, izvozni perspektivi. Promet bo v naslednjih dvajsetih letih naraščal tudi v smeri Indije, Južne Afrike in Daljnega vzhoda, predvsem zaradi povečevanja kupne moči v omenjenih regijah, naraščanja potrošnih potreb in odnosa do tehničnih in tehnoloških izdelkov ustvarjenih v Evropi.

Globalna logistika je za evropsko gospodarstvo strateškega, eksistenčnega pomena in to ne glede na to v kakšnem obsegu in na kateri ravni poteka. Je dejavnost, ki je vedno bolj časovno pogojena, geografsko in ekološko pa predstavlja precejšnja tveganja in se bo vedno pogosteje soočala z različnimi omejitvami in težavami. V tem okviru je torej treba načrtovati tudi prihodnje distribucijske tokove. **Logistika kot oskrbna dejavnost v najširšem pomenu besede, ne vključuje zgolj transporta in tehnoloških sistemov, ki ga omogočajo, temveč tudi varnost in prehodnost, transportnih poti, zmanjševanje vplivov dejavnosti na okolje, razvitost poslovne infrastrukture, kompetentnost kadrov ter usposobljenost izobraževalnih in znanstveno raziskovalnih sistemov.** Takšno celovito vlogo znotraj globalne logistike na strateških smereh pa **lahko prevzamejo zgolj in edinole korporacije, sistemi za celovito načrtovanje, izgradnjo, upravljanje in delovanje poslovne in prometne infrastrukture.**

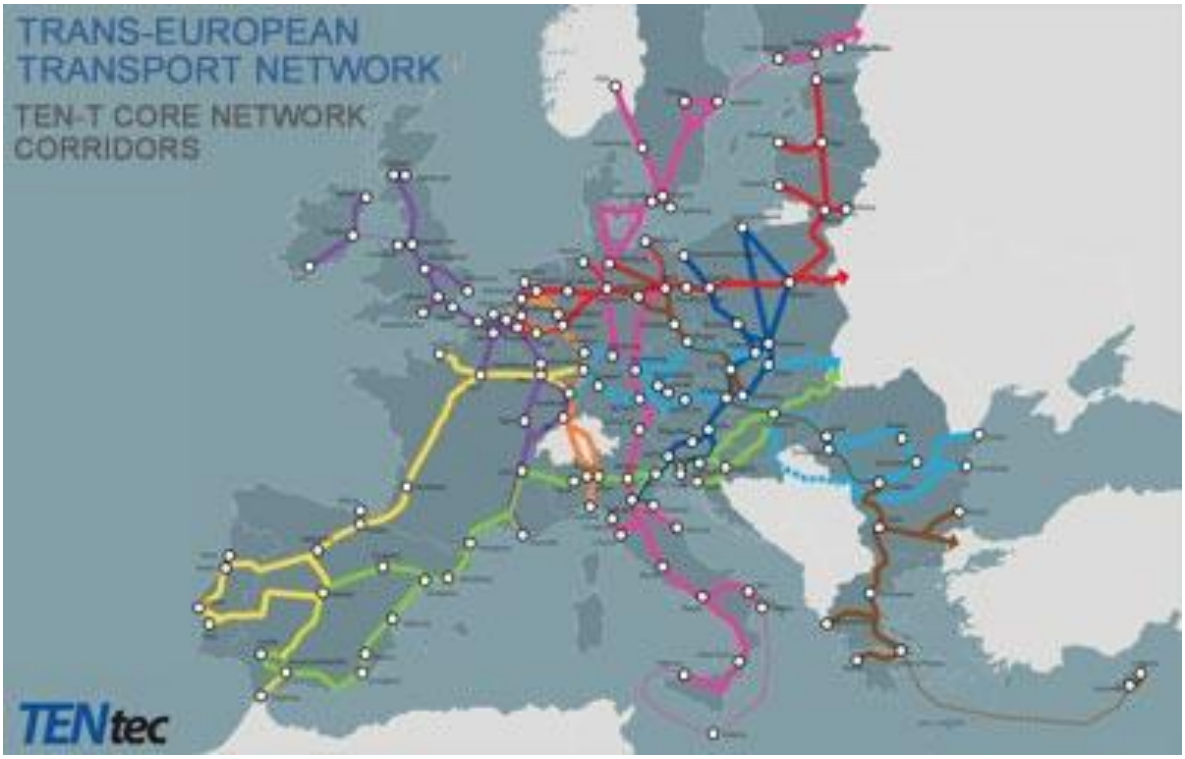
Bližina globalnih strateških logističnih smeri pomeni prenekatero prednost za blagovno gospodarstvo. Med njimi so najpomembnejši: nižji transportni stroški, priprava blaga za transport in distribucijo ter zanesljiva, časovno usklajena preskrba. Hkrati so to tudi tiste konkurenčne prednosti, ki privabljajo investitorje, da gradijo in se koncentrirajo na strateških smereh. V tem pa tudi tiči pretežen del odgovora, zakaj so naložbe v prometno in tehnološko transportno infrastrukturo lahko med najbolj donosnimi. Še posebej, če upoštevamo, da te naložbe ustvarjajo konkurenčno okolje za delovanje celokupnega gospodarstva in družbene

infrastrukture oziroma za družbeni razvoj v najširšem pomenu besede in posredno tudi za krepitev osebnega standarda in izboljševanje življenjske kakovosti na vseh ravneh.

4.1.1 Osrednja vloga Slovenije v severno jadranskem transportnem sistemu

Geografska umestitev Slovenije in značilnosti njenega reliefa so tiste prednosti, ki jih lahko izkoristimo pri snovanju in oblikovanju alternativne, srednjeevropske strateške logistične platforme, utemeljene na razvojnih možnostih severno jadranskega transportnega sistema. Slednji lahko učinkovito odgovori na atlantski transportni sistem že v nekaj letih, vendar le kot povezan prometni (železnice, ceste, informatika) in energetski organizem. V tem pogledu **Slovenije nikakor ni mogoče izločiti, saj predstavlja osrčje severno jadranskega transportnega sistema oziroma njegovo hrbtenico in s tem osnovo za vzpostavitev usklajenega prometa in njegovo optimalno in varno organizacijo.**

Severno jadranski transportni sistem predstavljajo tri osrednja pristanišča (Koper, Reka, Trst) in lokacije za umestitev in razvoj specializiranih pristaniških obal in terminalov (Tržič, Škedenj, Raša, Bakar in Krk) ter obstoječe in potrebne prometne in transportne povezave med omenjenimi lokacijami. Širše območje severno jadranskega transportnega sistema tako zajema območje Istre, Kvarnerja, Tržaške in Slovenije do razmejitvene črte Jesenice, Gorica, Ajdovščina, Postojna, Pivka, Ilirska Bistrica.



Nova evropska politika bo v okviru infrastrukturnih povezav TEN-T finančno podprla prvenstveno kraje in smeri, ki sodijo med osrednje, jedrne povezave in ki predstavljajo povezovanje in boljšo pretočnost med različnimi prometnimi infrastrukturnimi mrežami med posameznimi državami.

Brez povezav preko slovenskega ozemlja si lahko zamišljamo le okrnjen, invaliden in stroškovno nekonkurenčen transport z omejenimi razvojnimi možnostmi. Zadostuje že, da proučimo trase obstoječih in načrtovanih smeri, ki potekajo proti notranjosti celine po italijanski in hrvaški smeri, pa nam bo hitro jasno, s kakšnimi tveganji se soočajo na omenjenih smereh in za koliko se dejansko lahko poveča pretovor ter kakšne enormne naložbe so zato potrebno, da se izničijo ali zaobidejo urbane in reliefne ovire.

Slovenija ne glede na politično motivirane zamisli in nacionalistične pretenzije v svoji neposredni okolici dejansko in nesporno leži na presečišču kopenskih poti in severno jadranskega pretovornega sistema. Zato ni mogoče izpeljati nadaljnjega intenzivnejšega razvoja transportne logistike brez nje. Lahko pa svoj pomen izjemno okrepi znotraj bodoče distribucije blaga in usmerjenih tokov, v kolikor se podjetja na strateški smeri usposobijo, za pripravo blaga za večje distribucijske verige in neposredno oskrbo manjših distributerjev, ki delujejo na območju srednje, vzhodne in jugovzhodne Evrope.

Za potrebe stroškovne učinkovitosti zadostuje, da zgolj razvije obstoječe transportne logistične tokove in jih nadgradi s storitvami poslovne in prometne infrastrukture. Z neposrednim vključevanjem v distribucijske storitve za srednje evropske, vzhodne in jugovzhodne trge se bo spremenil tudi koncept obstoječe logistike, ki je trenutno bolj ali manj utemeljen le na tranzitnem transportu in zagotavljanju klasičnih pretovornih in skladiščnih storitev.

V strateškem pogledu se bo za večina tovorov, tudi tekočine, razsute in pline, postopno začelo uporabljati **transportne standarde zabojnikov**. Slednji so namreč tako v pogledu rokovanja/manipulacij, kot v transportnem, ekološkem in varnostnem, najbolj primerni; izračuni znotraj celotne logistične distribucijske verige pa bodo po vsej verjetnosti pokazali, da z uporabo zabojnikov lahko zabeležimo tudi znaten prihranek.

Koliko trenutno lahko Luka Koper neposredno prispeva k razvoju univerzalnega multimodalnega transporta, je drugo vprašanje. Vsekakor bi ne smeli le spremljati intenzivnega razvoja na tem področju, ampak bi se morali tvorno vključiti vanj. Univerzalni

multimodalni transport je iz vidika obstoječih tehnologij in stroškov še nekoliko utopičen, toda če upoštevamo, da se bodo zahteve v pogledu ekologije, rabe energentov in uvajanja univerzalnih transportnih standardov stopnjevale, je edini odgovor. **Način za tvorno in uspešno sodelovanje z ladjarji lahko najdemo tudi v smeri skupnega načrtovanja sodobnih pretovornih tehnologij, skladiščenj in transporta, ne pa da prodajamo samo dostop do strateške smeri blagovnih tokov.**

V prihodnosti bo poslovno sodelovanje med deležniki v povezanih dejavnostih, še posebej storitvenih, vedno pogosteje spodbujeno z iskanjem odgovorov glede poenotenja tehničnih in tehnoloških standardov in v smeri iskanja načinov za čim boljše obvladovanje/izkoriščanje energije, prostora in časa. V tem pogledu pa se samo, če vzamemo v obzir koprsko pristanišče odpirajo številne možnosti, ki lahko prinesejo dodatna visoko vrednotena delovna mesta in v doglednem času tudi zaslužek iz znanstveno raziskovalnega dela.

Na območju Severnega Jadrana in Jadrana nasploh nimamo tehnološkega znanstveno raziskovalnega razvojnega središča, ki bi se usmerilo v iskanje in razvoj logističnih in distribucijskih tehnologij in tehničnih rešitev. Brez takšnega središča pa bomo na dolgi rok postali konkurenčno neučinkoviti, okoljsko problematični in poslovno odvisni oziroma bo pristanišče izgubilo esencialno bit, zaradi katere mu je okoliško prebivalstvo še vedno do neke mere naklonjeno in pripadno.

5 Razvojna vizija in poslanstvo Luke Koper v globalnem gospodarstvu

Razvoj Luke Koper je po eni strani odvisen od ekonomskih trgovinskih trendov, ki so prisotni v globalnem gospodarstvu, po drugi pa od sposobnosti, da odgovori na tehnološke in organizacijske izzive bodočnosti. Te danes narekujejo mednarodne korporacije, celoviti gospodarski sistemi, ki so v dobršni meri prevzeli monopol nad razvojem in delovanjem trgov. So organizacije za strateško upravljanje in marketing. In Luka Koper ne more pristajati na neke minimalistične okvirje v smislu, da bodo zgolj drugi določali njeno vlogo v mednarodnem prostoru in njen razvoj, v kolikor hoče postati generator, razvojni katalizator na širšem obalno kraškem območju. Vprašanje pa je, če je obstoječi korporativni sistem (država, SDH, nadzorni svet in uprava) sposoben dojeti geostrateško vrednost prostora, kjer deluje koprsko pristanišče, posebnosti in potrebe neposrednega in širšega okolja in se

otresti manjvrednostnega nacionalnega kompleksa ter se enakopravno vključiti v globalna razmerja in spisati lastno korporacijsko zgodbo. Verjetno ne, če pomislimo samo na primere nedonosnih naložb, ki že pet let bremenijo bilance Luke Koper, ne da bi se sploh kdo vprašal, kaj namerava Luka početi s tem premoženjem, kaj šele da bi kdo terjal, da se izdelajo projekti in naložbe poženejo v tek. Govorimo o novi poslovni zgradbi, ki že več let konzervirana in obdana z varovalnimi paneli leži ob vhodu v pristanišče, o dragih hladilnicah ob obali, v katerih se skladišči vse, razen pokvarljivega blaga, o Orleški gmajni, Beltincih in o družbi v Sežani, za katero se pravzaprav še ne ve natančno, kaj bi z njo Luka počela. Kako bo lahko nekdo, ki ne more iz že začetih naložb več let ustvariti najmanjšega posla, kaj šele dobička, sposoben za velike zgodbe? Državno korporativno upravljanje je zgolj utvara, za katerim potekajo intenzivni procesi razprodaje zaplenjenega družbenega premoženja. Če bi bilo drugače bi se vrv odgovornosti precej hitro stiskala okrog vratu verige upraviteljev in nadzornikov, ki pol desetletja nemo puščajo, da propada eno najbolj kvalitetnih premoženj v Sloveniji.

Če pustimo ob strani **zapečkarsko korpotativno neupravljanje**, prepojeno s posamičnimi interesi in mrežami, iz katerih se napajajo, moramo razvojno vizijo družbe in njeno poslanstvo postaviti dovolj visoko, da ju bodo enakovredno sprejeli na globalni ravni in da ju bodo dojeli in razumeli tudi zaposleni, lokalni prebivalci in širša družba. Predvsem od poistovetenja zaposlenih in lokalnega prebivalstva z razvojno vizijo je odvisno, če bomo uspeli izpolnjevati poslanstvo povezano z njo.

V danih okoliščinah in glede na to, da se državljani Slovenije že daljši čas soočamo z družbeno stagnacijo in dekadentnimi razmerami, je treba ponuditi nekaj več. Pravo zgodbo optimizma, ki bo nadomestila privatizacijsko katastrofo, fiasko. V žile ljudstva je treba injicirati svežo kri, ideje, spodbude, novo paradigmo, ki ga bo iztrgala iz otopelosti in ravnodušnosti in mu dala ustvarjalni zagon.

Namesto slabosti moramo poudariti naše sposobnosti; namesto ovir, prednosti; namesto kompleksov negotovosti, močno samopodobo in samozavest, da smo se sposobni enakovredno z drugimi spoprijeti glede izzivov prihodnosti.

To pomeni preobrat v naši miselnosti. Preobrat o dojemanju »core businessa«, ki v bistvu ne predstavlja nič drugega kot navadno pretovorno postajo. Luka Koper, da bo opravičila lastno družbeno poslanstvo in pričakovanja o generatorju gospodarskega razvoja na obalno kraškem področju, **se mora preobraziti v celovit sistem, v logistično distribucijsko korporacijo, ki**

bo načrtovala in izvajala naložbe na območju severno jadranskega transportnega sistema in z njim tudi upravljala.

Govorimo o dolgoročnem procesu, o postopni preobrazbi v pravi sistem, ki bo usmerjal razvoj in obvladoval ključne poslovne dejavnosti in aktivnosti v sferi energetske, prometne, informacijske in poslovne infrastrukture. **Globalna logistična investicijska in upravljavska korporacija severno jadranskega transportnega sistema** je v tem pogledu **vizija**, v okviru katere se bo oblikovala **korporacijska identiteta** in bo sprožila radikalne **spremembe v poslovni in organizacijski kulturi na celotnem obalno kraškem območju, pa tudi širše v Sloveniji.**

Luka Koper bi se s takšno vizijo izločila iz običajne konkurenčne tekme, ki poteka med severno jadranskimi pristanišči, ki bolj ali manj izpolnjujejo poslanstvo pretovornih postaj. Bolj kot za dokazovanje primata v Severnem Jadranu, bi šlo za prevzem razvojne pobude znotraj še neizoblikovanega severno jadranskega transportnega sistema, za narekovanje vsebine in tempa pri udejanjanju sprememb. **Vizija** sama je sicer **izjemno pomembna za osredotočanje na cilje**, ki vodijo k njeni izpolnitvi, **definiranje poslanstva gospodarske družbe in zaposlenih v njej**. Toda **za uspešno udejanjanje mora pridobiti ustrezno širšo družbeno podporo, politiko, skupnost, ljudi v njej, da bodo čutili, da so del projekta in se bodo pripravljeni pridružiti pri njegovem sooblikovanju.** Takšna vizija namreč je **družbeni projekt**, saj razvoj v njeni smeri vpliva na vse, ki se nahajajo na območju njenega izpolnjevanja in tudi širše. Odraža se tako na politiko in interese znotraj nje, družbeno infrastrukturo, kot na osebnostni razvoj prebivalstva, njegova pričakovanja, demografsko in izobrazbeno strukturo. Nobena od velikih korporacij ni nastala oziroma izrasla le iz kapitala, temveč bolj iz inovativne ideje in sposobnosti snovalcev, da so za njo uspeli pridobiti druge, jih motivirati in nagovoriti k skupnim ciljem. **Kapital je bil največkrat posledica dobrega dela in zavezanosti ljudi k poslanstvu, ki so ga lahko poistovetili tudi z lastnimi pričakovanji.**

Tega preprostega dejstva se večina poosamosvojitvenih politikov in gospodarstvenikov ni zavedala. Ni dojela, družbenega značaja dela in kako zelo je uspešno poslovanje, tudi čistega kapitalističnega podjetja odvisno od motivacije zaposlenih in podpore okolja, v katerem podjetje deluje. Mislili so in **številni zagovorniki neoliberalizma in njegovi pristaši podobno razmišljajo še danes, da je ključna funkcija podjetja kovanje denarja, ne pa ustvarjanje odnosov.** Denar je namreč lahko zgolj in edinole posledica dobrega in

kreativnega dela, sodelovanja ter vzajemnih spodbud. In več ko nekdo vlaga v odnose, uspešnejši bo na trgu. **Trg namreč ni nič drugega kot družbeno okolje, v katerem se oblikujejo vrednostna razmerja in odnosi do idej.**

V nerazumevanju povedanega in v pohlepu je treba tudi iskati temeljne vzroke za katastrofo, ki jo ponazarjajo povampirjeni privatizacijski prevzemi, kraje in odtujevanje premoženja, neučinkovite naložbe in njihovo slabo upravljanje. Zaradi nepriznavanja družbenega pomena dela in prepričanja, da za vodenje in uspešnost gospodarskih družb zadostujejo že tehnobirokratski pristopi in fetišiziranje dobička so bili neuspešni že Slovenska razvojna družba, AUKN in SOD, nič boljšega vtisa pa ne bodo zapustili tudi ostali upravljavci državnega premoženja, KAD, Slovenski državni holding in Družba za upravljanje slabih terjatev bank. Tako ali drugače, so pristale na ravni cenenih trgovcev, saj za resno upravljanje premoženja nimajo zaposleni v njih ne znanja, ne sposobnosti, ne volje.

Poslanstvo, ki izhaja iz vizije logistične distribucijske korporacije, ne more biti samo sebi namen ali kakšen prijeten stavek za ušesa. Nedvoumno mora ponazoriti odnos, ki se vzpostavlja med vizijo in pričakovanji povezanimi z njo na eni strani in družbeno vlogo, ki jo morata že po ustavi izvajati vsak lastnik in upravljavec premoženja. **Poslanstvo je namreč zaupanje in upanje, vera, da bomo sposobni narediti tisto, za kar smo se odločili in to kljub oviram, na katere bomo naleteli na poti udejanjanja vizije**. Poslanstvo je lahko zgolj **akt našega globokega prepričanja in zavesti v lastne sposobnosti** in ima zgodovinsko težo. Vizija logistično distribucijske korporacije bo terjala od njenih vodilnih izvajalcev brezkompromisnost, odločnost in visoko osebnostno integriteto. Takšne odlike pa imajo lahko zgolj osebnosti z razvitim kritičnim pogledom in razsodnim odnosom do pojavov in soljudi, osebnosti z visoko samozavestjo in neoportunističnim značajem. Ljudje, ki so sposobni prepričati tudi druge v smotrnost vizije in lastno prepričanje dokazati z osebnim zgledom.

Jasno poslanstvo namreč sooblikuje identiteto **evropske logistične distribucijske korporacije** in krepi pripadnost k njej. Poslanstvo družbe, njenih zaposlenih in prebivajočih na obalno kraškem območju bi potemtakem bilo: **Sistematično načrtovanje in izvajanje naložb na območju severno jadranskega transportnega sistema, s ciljem upravljanja in obvladovanja prekomorskih blagovnih tokov na strateški smeri in ustvarjanje zdravih ter spodbudnih razmer za gospodarski razvoj, življenje in delo.**

V omenjenem pogledu vidimo korporacijo kot kapitalistični antigen nove paradigme, kjer se povezujeta zasebna in družbena pobuda z namenom snovanja trajnostnega razvoja, in razmer,

v katerih bodo ljudje lahko spodobno in ustvarjalno živeli in delali ter imeli na voljo nadstandardne storitve javnih ustanov, vzgojno izobraževalnih, zdravstvenih, kulturnih, socialno skrbstvenih ter vso potrebno javno infrastrukturo in službe, ki bodo opravljale kakovostne storitve po sprejemljivih cenah.

Korporacija je zamišljena kot družben projekt, v katerem naj bi osrednjo vlogo imela Luka Koper. Namesto družbe, ki sledi potrebam transportne logistike, bi postala pobudnica razvojnih sprememb, namesto prevzemne tarče, bi bila ona tista, ki bi prevzemala šibkejše in obetavne, namesto obstoječega trga delovne sile (brezposelnih in prekariata), bi ustvarila pogoje za polno zaposlenost in rast skupnega ter osebnega standarda.

5.1 Udejanjanje vizije logistične investicijske in upravljavske korporacije

Prednosti Severnega Jadrana, bolj kot ne potrjujejo načrti velikih transportno logističnih korporacij, ki želijo uveljaviti lastne interese na tem območju. Srednja, vzhodna in jugovzhodna Evropa so namreč šele krenile na pot intenzivnega gospodarskega razvoja, medtem ko se države ob Atlantiku že dušijo v prometni gneči, naraščanje eksternih stroškov pa se hitro približuje mejnim koristim. Zato so **tudi trditve, da so si severno jadranska pristanišča konkurenčna, nesmiselne.** Pretovor preko njih se bo povečeval in to ne glede na konjukturna nihanja, ki bodo stalnica globalnega gospodarstva. Prav tako prihaja v svetu, ki je bil v zadnjih stoletjih predvsem pod vplivom zahodnega centrizma, do obsežnih sprememb odnosov znotraj mednarodne skupnosti. Naj omenimo samo povezovanje držav skupine BRIKS (Brazilija, Rusija, Indija, Kitajska in Južna Afrika) in ustanavljanje njihovega lastnega mednarodnega finančnega fonda, ki bo krepko pomešal štrene finančnim grupacijam Zahoda, Mednarodni banki za obnovo in razvoj (IBRD) in Mednarodnemu denarnem skladu (IMF).

Dežele nekdanje avstroogrske monarhije so se nekako zavedale pomena jadranskega jezika, ki se globoko zajeda v Srednjo Evropo, ker pač druge povezave z morjem niso imele. Poti v notranjost celine so del tradicije in zgodovinske aspiracije držav brez morja, da si zagotovijo prost izhod nanj in deleže iz prekomorske trgovine. Pristanišči Trst in Rijeka so del te tradicije, Koper ne. So pa železniške povezave preko slovenskega ozemlja tesno prepletene s skupno zgodovino in zavestjo o enotnem srednjeevropskemu prostoru, ki jo je nekoč predstavljal cesarski Dunaj. Gre za še vedno prisoten emocionalen odnos, ki ga je mogoče izkoristiti za sedanje racionalne logistične in distribucijske potrebe srednje Evrope pri posodabljanju železnice, pa tudi pri razvoju Koprskega pristanišča, predvsem pri pridobivanju

kapitalskih virov, ki pa ne smejo imeti nacionalnih oznak. Koprsko pristanišče in železnica preko slovenskega ozemlja bosta v politično in nacionalno obarvani Evropi uspešna zgolj, če bosta uspela preseči nacionalne občutke, težnje in interese držav, ki prometno gravitirajo proti Jadranu. Tudi v tem pogledu je korporacija, ki ne daje prednosti ne enemu ne drugemu nominalnemu kapitalu, a je praktično kot nevtralna gospodarska organizacija v službi vseh in odprta za vse, prednost, ki jo je treba izkoristiti.

Danes, ko v mednarodnem prostoru znova poteka intenzivno politično preokvirjanje, globalno prestrukturiranje sil v boju za prevlado na svetu, je pravi trenutek, da utrdimo mesto med strateškimi prometno transportnimi smermi, po katerih se odvijajo mednarodni blagovni tokovi. Bilateralni dogovori med državami in močna lobiranja v Bruslju glede spremembe poteka V. koridorja so praktično nepomembni. Ekonomska geografija govori v prid slovenskega ozemlja, še posebej, ker V. koridor ni namišljen nekaj metrov širok pas smeri ene ceste in železnice, temveč prometnega sistema, ki po širini zajema najmanj 100 kilometrski pas med seboj povezanih in prepustnih komunikacij.

Ključnega pomena za prevzem vodilne vloge v Severnem Jadranu **je preobrazba Luke Koper iz pretovorne postaje v globalno logistično investicijsko in upravljavsko korporacijo severno jadranskega transportnega sistema**. V tem kontekstu bi Luka Koper postala, poleg koncesionarja koprskega pristanišča, ključni nosilec razvojnih naložb in obvladujoča družba, ki bi upravljala poslovno in gospodarsko prometno infrastrukturo na Obali in v kraškem zaledju. S tem bi se Luka Koper d.d. iz obrobne prevzemne tarče spremenila v najpomembnejšega upravljavca naložb v logistično in distribucijsko infrastrukturo na območju severno jadranskega transportnega sistema. Ustanovila bi lastni mednarodni finančni in projektni sklad z državnimi jamstvi, lahko pa tudi brez njih.

Prav tako **bi lahko vzpostavila lastni pokojninski sklad, katerega donosi bi bili vezani za donose v realne naložbe, vrednost pokojninskih delnic pa bi bila neposredno odvisna od vrednosti gospodarskih družb in njihovih donosov.** V tem okviru bi seveda morali izoblikovati enoten model neprenosljivih in neodtujljivih opcijskih delnic, preko katerih bi zaposleni pridobivali deleže v gospodarskih družbah in bi bili upravičeni do dividend, do zaslužka iz naslova dobička. V tem kontekstu bi bilo treba oblikovati tudi mehanizme upravljanja oziroma soupravljanja, kot skupne odgovornosti za poslovna tveganja. Motivacija kapitalnih vlagateljev in zaposlenih bi bila tako neposredno vezana za poslovne učinke

gospodarskih družb. Boljše poslovanje bi pomenilo nagrajevanje vseh, slabše pa porazdelitev obremenitev.

5.2 Redifiniranje dejavnosti in poslovne usmeritve

Dvom na strani vlade, resornih ministrstev in drugih dušebrižnikov za tuje interese, da Luka Koper nima zadostnega gospodarskega in finančnega potenciala, da bi lahko začela obsežnejšo posodobitev in širši razvoj regije, je neutemeljen. **Z nekoliko več smelosti in profesionalnih naporov bi Luka Koper lahko v petih letih najmanj podvojila sedanje prihodke in vstopila v obsežen investicijski cikel preboja obalno kraškega gospodarstva.** Razumljivo, da to ni mogoče doseči le znotraj pristanišča in v okviru obstoječih jedrnih dejavnosti, pretovarjanja in skladiščenja, ampak preko obuditve projektov, ki so zastali in z osmišljanjem novih, ki bodo sposobni izkoristiti razmerja, ki se oblikujejo znotraj mednarodne trgovine in nastajajočega severno jadranskega transportnega sistema. Pri tem bi morali upoštevati predvsem naslednja dejstva, ki bodo neposredno vplivala ali lahko precej pripomorejo k določitvi vsebin projektov, njihovemu učinkovitemu zagonu in h kasnejši uspešnosti:

1. Pristanišča Tržič, Trst, Reka, Raša in Koper imajo znotraj držav, kjer delujejo, lastne prometne koridorje proti celini. **Potrebujejo pa osrednji povezovalni koridor**, ki bo spojil italijanski in hrvaški krak v celovito transportno operativno mrežo, ki bo delovala v vsakem trenutku in zagotavljala največjo možno propustnost glede na pretovorne zmogljivosti vsem pristaniščem znotraj severno jadranskega transportnega sistema. **Transportna smer skozi Slovenijo bo postala zaradi njene geografske umeščenosti in reliefnih prehodov hrbtenica mreže oziroma njen najpomembnejši del.** Tako, v bodoče severno jadranskih pristanišči ne bomo več ocenjevali z vidika medsebojnega klasičnega tekmovanja, konkurence, temveč predvsem, koliko prispevajo v okviru celotnega severno jadranskega transportnega sistema k skupni konkurenčnosti glede na ostala pristanišča v Evropi in Sredozemlju. Po mojih ocenah bi v dobrem desetletju morala po pretovoru (brez nafte in derivatov) preseči 160 milijonov ton. Za doseganje takšnega, čisto realnega, cilja pa je povezovanje in sodelovanje med severno jadranskimi pristanišči neizogibno. Sklepanje poslov in naraščanje pretovora v prid enega pristanišča, spodbuja posle in pretovor ostalih. Pristanišča SJTS potrebujejo skupno poslovno platformo za

izobraževanje in znanstveno raziskovalno delo, trženje, informatiko, trgovanje, upravljanje z nepremičninami, zavarovalništvo, bančništvo in promoviranje ter razvijanje distribucijskih smeri in povečevanje možnosti prodaje izdelkov, ki prihajajo po morju na območje. Prav tako morajo okrepiti delovanje v izvozu in se truditi, da povečajo transport tudi v nasprotni smeri.

2. Glede na to, da bosta pomorska trgovina in transport rastla , po sedanjih napovedih, tudi v naslednjih letih ter da se bo promet trgovinskega blaga krepil, po drugi strani pa se bo še naprej težilo k zniževanju logističnih stroškov, bo **načrtovanje in usmerjanje distribucije blaga, poleg pretovarjanja, postajalo vedno bolj pomembno. Razvojni trendi bodo torej šli v smeri znižanja števila manipulacij na distribucijskih smereh** in povečanega zanimanje podjetij, da dejavnost trgovine, predelovalnih in dodelavnih dejavnosti razmestijo ob strateških smereh.

   Po drugi strani v Evropi prihaja do **spreminjanja prometne doktrine v smislu razbremenjevanja glavnih transportnih smeri. Strateški načrtovalci rešitve vidijo predvsem v oblikovanju jedrnih pristanišč preko katerih se bo tovor po najkrajših celinskih poteh usmerjal do porabnikov.** Zmanjšanje radijev dosega na smeri pristanišče – destinacija pri tem igra ključno vlogo. In ker je pomorski promet prepoznan za energetsko najbolj učinkovit prevoz zaradi velikih zmogljivosti plovil in gospodarne izkoriščenosti porabljene energije na tovorno enoto, se bosta tovor in pretovor na smereh tako imenovanega modrega pasu (blue belt) nedvomno povečevala tudi v tem pogledu. Posamezne ladijske linije, ki neposredno povezujejo severozahodna atlantska pristanišča v Evropi s pristanišči v obeh Amerikah , pa bodo po tej zamisli usmerjene direktno na pristanišča z najkrajšimi celinskimi povezavami. Namreč, le tako bo mogoče doseči enega izmed trajnostnih transportnih ciljev, da se transportne emisije v Evropi v doglednem času znižajo za približno 60% ob hkratnem povečanem obsegu transporta blaga in izboljšanju mobilnosti.

3. Po najbolj optimističnih napovedih, ki se mi seveda zdijo na moč pretirane, naj bi pomorski promet v naslednjih letih rastel po 4% do 5% letni stopnji in bi iz sedanjih 9,5 milijard ton narastel na 29 milijard ton do leta 2060; predvsem na račun medcelinskih trgovinskih tokov. Prav ta **nezadržna rast trgovine v pomorskem prometu na ravni globalnega sveta bo vnesla občutne spremembe v organizacijo**

in koordinacijo tako prometa, kot tudi dela in pristanišča bodo prevzela ključne naloge pri vzpostavljanju produkcijsko storitvenih verig na distribucijskih in logistično transportnih smereh.

4. **Povečanje pomorske trgovine napovedujejo tako naložbe** v posodobitev panamskega prekopa, napovedana gradnja novega prekopa skozi Nikaragvo, širitvi Sueškega prekopa, kot tudi razporeditev in organizacija korporacijskih družb ob ali na strateških transportnih smereh.

5. **Vzpostavljanje ekonomskega in finančnega ravnotežja znotraj svetovnega gospodarstva s strani držav skupine BRIKS** in razvojni trendi v Afriki, Latinski Ameriki in vzhodni ter jugovzhodni Evropi, predpostavljajo tudi povečan obseg trgovanja na globalni ravni.

6. Investicijski koncept Evropske komisije (Junkerjev načrt) predvideva subvencioniranje korporacij, ki bodo prevzele infrastrukturne naložbe na strateških smereh v okviru javno zasebnih partnerstev. **S podelitvijo 50 letne koncesije zasebnim družbam, bo upravljanje infrastrukturnih naložb postalo izjemno donosen posel.** Komisija bo namreč subvencionirala zgolj tiste naložbe, za katere bodo kandidati na razpisih uspeli dokazati, da bodo imele visoke donose, višje od 14% To predpostavlja tudi **podražitev koriščenja prometno transportnih infrastrukturnih mrež. Upravljavci infrastrukture na evropskih strateških smereh bodo knjižili izdatne zaslužke in dobičke.** S tem se bodo spremenila obstoječa razmerja delitve logistične pogače, pri čemer se bodo pritiski za njihovo izravnavo prenesli predvsem na storitve pretovora, skladiščenja, druge manipulacije in transport. Nižanju stroškov in dobičkov v omenjenih dejavnostih se ne bo mogoče izogniti.

5.3 Strateške naložbene prioritete

Strateške naložbene prioritete določamo v okviru poslovne in razvojne strategije, ki sta konkretna in neposredna odgovora na vprašanje, kako bomo ukrepali in kakšni bodo naši načini in pristopi, da bomo uspešni pri doseganju predpostavljene vizije in izpolnjevanju zadanega poslanstva. **Poslanstvo Luke Koper, katere smoter je omejen predvsem na gospodarske aktivnosti znotraj pristanišča oziroma znotraj območja državno**

prostorskega načrta, kot je primer danes, ne izkorišča strateških prednosti pristanišča, širšega prostora in dejavnosti. Delovanje znotraj omejene strategije bo Luko Koper prej ali slej pripeljalo v stanje konkurenčne determiniranosti, ko bo njen obstoj odvisen izključno le od produktivnih dejavnikov in trajanja koncesije. Za njeno zadržanje oziroma podaljšanje bo treba narediti bistveno več, predvsem pa se razviti v gospodarsko družbo, sistem, ki bo postala močan partner državi, tako da ji slednja koncesije oziroma pravice nad upravljanjem pristanišča nikakor ne bo mogla odreči. V sodobnih razmerjih, ki vladajo na globalnem trgu med investitorji in državnimi subjekti**, mora družba Luka Koper razvijati tako kapitalsko moč kot politični vpliv, torej se mora iz nekakšnega podrejenega gospodarskega subjekta preobraziti v enakopraven in vpliven gospodarsko politični dejavnik, ki bo skupaj z državo trasiral družbeni razvoj na širšem območju.**

Za dolgoročen in uspešen razvoj Luke Koper je torej nujno, da izbere strategijo globalne korporacije in upravljavca ter da se iz družbe, zanimive za prevzem, preobrazi v prevzemnico in sprejme na sebe tudi odgovornost za pospešen gospodarski razvoj območja in za nastajanje ter odpiranje novih delovnih mest.

Najpomembnejši korak pri udejanjanju vizije, poleg dojemanja nove vloge in poslanstva pristanišča in družbe Luka Koper znotraj globalnih trgovinskih tokov, predstavlja **naložbeni proces. Ta mora biti generičen; napajati se mora predvsem iz lastne akumulacije in mobilizacije lastnih virov.** Prehitevanje razvojnih ambicij s preko mernim zadolževanjem pomeni veliko tveganje, finančno in poslovno! Lahko se zgodi, da notranja kultura in razmerja ne uspejo slediti razvoju, le tega ovirajo zunanji dejavniki in okoliščine; recimo predpisi, lokalna skupnost, različni interesi ali pa se kar naenkrat svetovna trgovina znajde v novi recesiji. Da naložba dobi reproduktivno sposobnost oziroma ustvarja dovolj visok denarni tok in akumulacijo za lastno vzdrževanje, nadaljnje vlaganje in zadovoljuje interes vlagateljev, mora dosegati ustrezno donosnost na vloženi kapital (ROE). Ta je danes v logistični in distribucijski dejavnosti okrog 14%. V Luki Koper pa je bil v letu 2014 prvič dosežen donos na kapital okrog 10%. Sosledje in intenzivnost naložb sta zato še kako pomembna, prav tako vzdrževanje nedonosnih ali premalo donosnih naložb na račun razvoja ekonomsko obetavnejših procesov.

Pomena stroškov bi na tem mestu ne izpostavljal posebej; pomembno je, da jih obvladujemo v mejah, ki nam omogočajo začrtan generični razvoj. Prav pa je, da vemo, da **bo vsako**

povečanje produktivnosti ob istočasnem zniževanju stroškov privedlo do presežka zaposlenih. Kam jih bodo v Luki Koper usmerili oziroma razporedili, če ne bodo dejavnosti in poslovanja razvijali tudi izven meja pristanišča?

Bodo pa naložbene prioritete prav glede na donose, ki so potrebni za kontinuirano rast in čim višjo kapitalsko krepitev gospodarske družbe, prej ali slej postavile pod vprašaj smiselnost nadaljnjega vzdrževanja koncepta večnamenskega pristanišča in produkcijskih funkcij na njegovem območju. Še posebej zato, ker se za transport tovorov vedno pogosteje uporabljajo kontejnerji, s katerimi se uveljavljajo tudi poenoteni standardi v pretovoru in transportu. **V bodoče se povpraševanje po kontejnerskih zmogljivostih pristanišča ne bo povečevalo le zaradi naraščanja obsega pomorske trgovine med Evropo, ki gravitira proti severno jadranskim pristaniščem in Sredozemljem ter deželami na drugi strani sueškega prekopa, temveč tudi zaradi prehajanja posameznih vrst blaga in tovorov v razsutem in tekočem stanju na kontejnerski transport**. Kako dolgo bo Luka Koper pred delničarji še lahko upravičevala vzdrževanje večnamenskega pristanišča na račun stroškov zaradi slabo izkoriščenega prostora in naložb v različne, drage pretovorne tehnologije?

Za boljši odnos do prostora in naložb, predvsem pa učinkovito izkoriščenost slednjih, bo **EVA (Economic Value Added – Ekonomska dodana vrednost)** morala postati osnovno merilo za presojanje učinkovitosti upravljanja s kapitalom in delom. Pri tem bo treba upoštevati izhodišče, da samo tisti donosi, ki so višji od povprečno pričakovanih v dejavnosti, dejansko povečujejo vrednost premoženja in akumulacijsko sposobnost Luke Koper za prevzemanje gospodarske pobude znotraj severno jadranskega transportnega sistema. **Okolje, kapital in delo morajo postati osnovni vložki v povečanje vrednosti in kategorije, na osnovi katerih dejansko lahko presojamo donosnost naložb.**

Racionalna in gospodarno najbolj donosna izraba prostora bo povečala vrednost naložb in njihov donos. V kolikor temu prištejemo še organiziranje optimalnih in strokovno vodenih delovnih procesov, smo dobili formulo, ki jo potrebujemo za dinamično generično rast, naložbe in ustvarjanje nadpovprečnih poslovnih rezultatov. In edino na temu imperativu se bodo lahko tudi določale naložbene prioritete. To v bistvu pomeni, da moramo, še preden se lotimo obsežnih naložb v pridobivanje dodatnega prostora, najprej optimalno izkoristiti obstoječega. Naložbe v dodatni prostor pa so lahko povezane le z razmeščanjem sodobnih okoljskih in organizacijsko funkcionalnih tehnologij prihodnosti, ne

pa za vzdrževanje in širjenje preživetih organizacijskih in tehnoloških konceptov obsega, kar počenjamo danes.

Seveda pa donosnost naložb in postavljanja njihovih prioritet ni odvisna zgolj od posodabljanja in optimiziranja notranjih dejavnikov. Vsako povečanje zmogljivosti in delovnega tempa zahteva usklajen razvoj tudi z zunanjo prometno infrastrukturo. **Naložbe v zagotavljanje propustnosti in prometne povezave so v vsakem primeru prednostne, saj je od njih neposredno odvisen donos naložb v posodabljanje procesov in povečevanje zmogljivosti znotraj pristanišča.**

Torej, vse naložbe za povečanje pretovorne in manipulativne zmogljivosti pristanišča, ki se načrtujejo, so izjemno tvegane zaradi vprašljivega donosa, v kolikor niso prostorsko in časovno usklajene z vlaganji v povečevanje propustnosti prometne infrastrukture. **Glavna prioriteta, da sploh lahko začnemo z izvajanjem drugih naložb, je uskladitev razvoja z lokalnimi skupnostmi in državo.** Šele, ko bo to usklajevanje končano, se bo natančno vedelo, kako zmogljivo pristanišče potrebujemo in kakšna dejanska vlaganja si Luka Koper lahko privošči, da jo investicije ne bodo pokopale.

Prvo in ključno vprašanje, ki ga morajo vpleteni (Luka Koper, lokalne skupnosti in država) razčistiti, je, če pristanišče sploh potrebujejo oziroma ali smatrajo, da je bistveno za gospodarski in družbeni razvoj regije in širše. Pristanišče, v kolikor hoče sploh obstati, mora iti v korak s časom in trendom, ki jih narekujejo razmere v mednarodni pomorski trgovini. Ne more biti nekaj med mandračem in marino. Prav tako dragocenih privezov in prostora ne more koristiti za pretovor nedonosnih ali slabo donosnih blagovnih skupin in nudenje storitev oboroženim silam. Precej hitro bo treba vreči na mizo načrte in izračune in se odločiti, katera dejavnost je pomembnejša za trajnostni razvoj regije in življenjski standard ljudi. Že ta trenutek pa nam je bolj ali manj jasno vsem, da demografska statistika niti najmanj ni na strani tistih, ki razcvet območja vidijo v turizmu in vrtičkarstvu. Območje samo je namreč s poselitveno strukturo in obstoječo urbano zasnovo že zdavnaj zgubljeno za kakšne resnejše in donosnejše projekte v tej smeri. Vsako vračanje kazalcev nazaj, bo imelo za posledico urbano degradacijo, poglabljanje revščine in dekadenco današnjih življenjskih slogov.

Nadaljnji razvoj, s tem pa tudi naložbene prioritete bi morali začrtati v tej smeri:

1. **Strateški dogovor z lokalnimi skupnostmi in državo glede bodočega pomena in razvoja pristanišča** in vloge njegovega upravljavca (gradnja pomolov, novi vhodi, cestna in železniška infrastruktura, zemljišča v zaledju, ustanovitev svobodnega gospodarskega območja, zakon o pristanišču in njegovem upravljanju in ureditev koncesijskih razmerij…).

2. **Funkcionalno preobrazbo Luke Koper v logistično investicijsko korporacijo in v upravljavca infrastrukturnih naložb** (železnica, informatika, zemljišča) na območju severno jadranskega transportnega sistema (sklenitev koncesijskih razmerij in dogovorov o javno zasebnem partnerstvu.

3. **Ustanovitev finančno investicijskega konzorcija in vlagateljskega sklada, v katerem bo imela večinski delež Luka Koper** in se bo ukvarjal predvsem z odkupi zemljišč, promoviranjem strateške smeri in iskanjem investitorjev za naložbe v trgovinske dejavnosti, poslovno infrastrukturo, proizvodna in storitvena podjetja; v oblikovanje propulzivnega poslovnega okolja.

4. **Ustanovitev razvojnega centra za tehnološki in družbeni razvoj pristanišča in prometne infrastrukture.**

5. **Redifiniranje večnamenske vloge pristanišča in določitev investicijskih jeder.** Absolutno prednost imajo naložbe v širitev in tehnološko posodabljanje kontejnerskega terminala, ki postaja nosilni tako v pogledu pretovora, kot tudi ustvarjene akumulacije.

6. **Priprava selektivnega izbora investicij glede na njihovo donosnost** ali zagotavljanje večjih donosov v dejavnosti.

7. **Priprava investicijskih projektov in programov za projektno in finančno sodelovanje in povezovanje** (sovlagatelji, čezmejno sodelovanje in koordiniranje aktivnosti in skupnih vlaganj pristanišč, njihovih matičnih držav in EU v izgradnjo severno jadranskega transportnega sistema).

8. **Ustanovitev blagovne borze izdelkov in blaga za reprodukcijo ter klirinške banke** in njuna funkcionalna usposobitev za delovanje v mednarodnih okvirjih.

Glavna organizacijska dejavnika v celotni zgodbi naj bi postala logistično distribucijska korporacija in finančno investicijski konzorcij. Znotraj slednjega bi deloval tudi pokojninski sklad.

Sredstva za naložbe bi se zagotavljale iz naslednjih virov:

1. lastna sredstva iz dejavnosti
2. izdaja obveznic, delnic in prodaja deležev v projektih
3. sredstva Evropske skupnosti
4. sredstva domačih pokojninskih skladov
5. državna sredstva za infrastrukturne projekte (Slovenija, Avstrija, Madžarska, Slovaška, Češka, Italija, Hrvaška)
6. pravice in patenti
7. delavski odkupi in vlaganja v opcijske delnice
8. sredstva investicijskega sklada in banke

Za zagotavljanje investicijskega kritja in poplačila do vlagateljev, naložbene likvidnosti, poslovne likvidnosti in uravnavanje denarnega poslovanja bi korporacija in konzorcij ustanovila finančni sklad in investicijsko in zavarovalniško banko. Preko slednje bi potekalo tudi financiranje trgovinskih poslov in njihovih zavarovanj. Korporacija in konzorcij bi v vseh pogledih poslovala kot mednarodni in globalni družbi, s tem da bi preko lastništva in upravljanja skrbela tudi za družbene prioritete na osrednjem območju poslovanja in v širši regiji severno jadranskega transportnega sistema.

5.3.1 Ključni, prebojni projekti

Ključni, prebojni projekti so tisti, preko katerih bi se Luka Koper udejanjila kot globalna logistično distribucijska korporacija in bi z njimi presegla meje pristanišča, ki so začrtane v državno prostorskem načrtu. Pri vseh ključnih razvojnih projektih bi lahko vključili tudi sovlagatelje in poslovne interese tako trajneje združili okrog bodočih vitalnih projektov, s čimer bi pomembneje okrepili tudi gospodarski razvoj samega pristanišča in njegov pomen na strateških transportnih smereh. Samo oblikovanje, trženje in izvedba projektov bi za marsikoga iz same Luke Koper pomenili resen in spodbuden karierni izziv. Za vse druge pa obetavne priložnosti in možnosti za začetek oziroma nadaljevanje poklicne

kariere. Gre predvsem za projekte, ki predstavljajo mehkejši del logistično distribucijske dejavnosti, saj jo v bistvu nadgrajujejo z vsebinami, ki so nujne za oblikovanje strateške točke pomorskega transporta in trgovine ter njun razvoj. V nadaljevanju omenjamo najpomembnejše.

5.3.1.1 Razvojno središče Luke Koper

Luka Koper nima lastnega razvoja in brez njega tudi nima neke prave prihodnosti v smislu prevladujoče logistične družbe na trgu. Že v kratkem bo treba odgovoriti na vprašanje, **kako na omejenem prostoru podvojiti ali celo potrojiti pretovorne zmogljivosti.** Hkrati bo treba uvesti sofisticirane, kontinuirane tehnološke postopke, pri katerih bo upoštevana visoka stopnja varnega in zdravega dela. Elektronsko krmiljenje procesov in njihov nadzor ter striktno upravljanje z energijo, vodo, odpadki bo zahtevalo rešitve, ki jih ne bomo mogli preprosto nabaviti drugje, zaradi specifične organizacije v pristanišču in dela v njem. V takšnem okolju bo še posebej izpostavljen problem ekologije, varovanja premoženja, blaga in tehnoloških procesov, ki bodo večji del upravljani iz dispečerskih central. Razviti in vzpostaviti bomo morali tehnične rešitve za obdelavo morskih sedimentov, saj jih v bodoče ne bomo mogli več preprosto odlagati v zaledje pristanišča. Prometne, transportne in pretovorne procese bo treba matematično optimizirati in postaviti algoritme po katerih bodo delali. Glede na bližino morja pa se bomo morali posvetiti tudi raziskavam, kako najbolj učinkovito izrabiti njegovo toplotno energijo.

Razvojni center bi bil nosilec tehnično tehnoloških raziskav in snovalec razvojnih rešitev za pristanišče 21. stoletja, hkrati pa glavni pobudnik za načrtno invencijsko in inovativno dejavnost zaposlenih. Bil bi nalogodajalec in koordinator ustvarjalnih delovnih jeder znotraj pristanišča. Navzven pa bi se za potrebe znanstveno raziskovalnega dela povezoval z domačimi in tujimi fakultetami in inštituti. S tem bi oblikoval ustvarjalen prostor za lasten razvoj in snovanje rešitev za širšo, ne zgolj domačo rabo.

5.3.1.2 Trgovinsko promocijsko središče

Brez pomorskega trgovinsko promocijskega središča, ki bi upravljal tudi s potrebno poslovno infrastrukturo (klirinška banka, informatika, zavarovalniška hiša, blagovna borza, svetovanje in promocijske storitve – Broadcasting channel…), si nekega bistvenega kakovostnega premika iz tranzicijskega pretovornega pristanišča v logistično distribucijsko korporacijo ne moremo predstavljati.

Takšno središče bi lahko zraslo ob Barki. Naložba v poslovni objekt je trenutno zamrznjena. Ne lastnik ne uprava ne vesta, kaj bi z njo. Konzerviran objekt je sedaj obdan z varnostno ograjo. To je tipičen primer, kako lahko propada premoženje in za to nihče ne odgovarja. Po drugi strani je to tudi posreden dokaz, kako usposobljen je menedžment Luke Koper.

Nova poslovna zgradba bi bila lahko srce pravega mednarodnega poslovnega središča, ki ga Koper nima. Ga pa mora dobiti, v kolikor želi Luka Koper in drugi, ki v Kopru poslujejo, razširiti dejavnosti in se intenzivno vključiti v globalne tokove ter v konkurenčno ponudbo, ki jo razvijajo druga pristanišča na svetu in še posebej v Evropi. Iz nove poslovne zgradbe bi lahko tuji agentje, predstavniki proizvajalcev blaga in trgovci usmerjali logistične in distribucijske tokove v smeri srednje, vzhodne in jugovzhodne Evrope. Za te namene bi morala zgradba imeti sodobno komunikacijsko informacijsko središče, blagovno borzo in klirinško banko ter banko za trgovinsko podporo. Kupce za posamezne dele objekta bi lahko poiskali med zainteresiranimi za poslovanje z Evropo v daljni Aziji, na indijski podcelini, v Južni Afriki. Luka Koper pa bi prevzela upravljanje zgradbe (vzdrževalni servis), blagovno borzo, informacijski sistem in klirinško banko. V objektu naj bi neposredno udejanjili idejo mednarodnega World Trade centra, njegovi koristniki pa bi bili člani globalne trgovinske logistične zbornice. Iz tega bi lahko oblikovali tudi novo franšizo za naložbe in delovanje podobnih središč drugje po svetu.

- **Promocijsko informacijsko središče**

  Gre za virtualno sejemsko prizorišče, v katerem si lahko potencialni kupci ogledujejo izdelke in pridobivajo podatke o njihovih značilnostih, možnosti dobave in obveznostih ter jih preko blagovne borze tudi naročajo. V njem bi postopno začeli razvijati tudi tehnologijo reliefnega tiska, preko katerega bo svet v bodoče distribuiral tudi nekatere izdelke, v prvi vrsti unikate in nadomestne dele.

  Promocijsko informacijsko središče bi bil podporni center distribucijskim skladiščem za neposredno preskrbo kupcev. Hkrati pa bi promoviral tudi evropske izdelke namenjene za distribucijo in prodajo drugje na smereh pomorskih blagovno transportnih tokov, ki povezujejo območje Severnega Jadrana s svetom.

5.3.1.3 Evropsko distribucijsko središče Sežana

Sežanski plato z avtocesto in neposredno železniško povezavo geografsko obvladuje koprsko, tržaško in tržiško pristanišče. Prav bi bilo, da jih tudi v funkcionalnem pogledu. Slednje pa bo seveda odvisno od ponudbe, ki jo bo sposoben razviti. Klasično skladiščenje in pripravo zbirnikov bi morali obvezno nadgraditi s ponudbo distribucijskih skladišč, za katero bi poskušali pridobiti proizvajalce v pacifiški regiji, na območju Indije, v Južni Afriki, Severni in Latinski Ameriki. Nekakšen »Amazon« izdelkov, ki bi dobavljal blago neposredno manjšim distributerjem, srednje velikim in malim podjetjem ter potrošnikom.

Na območju Sežane, Kozine, Divače, Ilirske Bistrice, Pivke bi se z delovanjem distribucijskega središča razvile številne dejavnosti za dodelavne posle in opremo blaga za končne kupce, prav tako pa tudi druge storitve iz naslovov storitvenih servisov in omrežij.

Evropsko distribucijsko središče bi delovalo neposredno v povezavi s trgovinsko promocijskim središčem v Kopru oziroma bi predstavljalo njegov operativni del. V ta kontekst bi lahko vključili tudi objekt Luna, v vlogi centra za operativno koordinacijo in usmerjanje blaga, ki ga že leta neuspešno prodajamo. S tem bi tudi opravičili strateški pomen naložbe.

5.3.1.4 Energetska družba

Energetika je ena pomembnejših panog in kdor se zaveda njenega pomena in vpliva, ki ga ima na delovanje družbenih sistemov in razvoj same družbe, bo hitro ugotovil, da bo v 21. stoletju, brez dejavnega vključevanja v energetski standard, obtičal na robu, na margini dogajanja in vplivanja. Postal bo običajen objekt, kot temu radi rečemo, odvisen od volje tistih, ki posedujejo in distribuirajo energijo. Kdor ne bo imel deleža v ključnih gospodarskih in poslovnih infrastrukturnih resorjih in upravljal z njimi, v prometu, energetiki, informatiki, trgovini, mu bodo drugi krojili raven konkurenčnosti in zaslužka. Namesto, da bi upravljal s sedanjostjo in prihodnostjo, bo izkoriščan.

Luka Koper je velik porabnik energije, pristanišče pa točka, preko katere bodo energetske surovine in energenti potovali do uporabnikov v Evropi. Gibanje energetskega razvoja v smeri čistih energentov in obnovljivih virov je vsekakor priložnost, ki je Luka Koper ne sme zanemariti. Ne nazadnje je gospodarska družba in kot taka, zavezana izpolnjevanju njenih gospodarskih, ekoloških in socialnih smotrov (67. člen Ustave RS).

Poleg različnih alternativnih, avtonomnih virov, bo v nekaj naslednjih desetletjih zemeljski plin, metan, cenovno daleč najbolj konkurenčen in željen energetski vir in energent. Energija iz ostalih izvorov, sončna, vetrna, vodna, geotermalna, bo dražja, vendar zaradi političnih pritiskov v smeri avtonomne preskrbe, bo vsekakor imela določen delež v energetski bilanci porabnikov. Stroški vzdrževanja energetske bilance bodo bistveno nižji pri tistih, ki bodo kombinirali uporabo alternativnih virov z zemeljskim plinom. Večji bo delež porabe zemeljskega plina, glede na druge energente (tekoče, trde in vodik), v stroškovni bilanci skupaj z energijo iz obnovljivih virov, nižji bodo stroški gospodarjenja in to velja za vse uporabnike.

Razmišljanja, da problem preskrbe z zemeljskim plinom lahko preprosto rešimo s transkontinentalnimi cevovodi in ogromnimi kriogenimi tankerji in cisternami, je napačno. Prvič zato, ker gre za strah vzbujajoče potencialno eksplozivne in izjemno ranljive gmote in cevovode, ki jih lahko vzdržujemo in poganjamo zgolj preko energetskih napajanj. **Drugič**, ker je mogoče z njihovo energetsko infrastrukturo gospodarno povezovati le večja središča in porabnike in distribucijske kanale znotraj njih. Velika področja urbane poselitve in razmeščenih gospodarskih obratov, bodo v tem pogledu nepreskrbljena. In **tretjič**, ker gre za izjemno ranljive sisteme, ki bodo ob okrepljenih terorističnih aktivnostih postale hvaležne točke udarov; ljudje v njihovi bližini pa potencialne žrtve.

Ustanovitev energetske družbe, ki se bo ukvarjala s preskrbo in distribucijo zemeljskega plina v kontejnerjih je tako enkratna poslovna priložnost, ki bi je Luka Koper ne smela zanemariti. Že danes ima na voljo vso potrebno pretovorno tehnologijo, v bodoče pa bi energijski kontejnerji lahko prispevali pomemben delež pri dobro plačanem pretovoru in izdatnejši zaslužek pri njihovi distribuciji. Uvedba energijskih kontejnerjev bi bistveno pocenila naložbe uporabnikov v izgradnjo energijskih skladišč oziroma bi ta postala nepotrebna. Ob vsaki zamenjavi bi se hkrati opravil tudi celovit varnostni pregled priključkov in naprave za notranjo distribucijo, zaradi česar bi se povečala sama varnost uporabe in skladiščenja. Poleg osnovnih 40 fitnih kontejnerjev bi se plin distribuiral tudi v manjših kontejnerskih enotah, pač glede na dejanske potrebe uporabnikov (podjetja, ustanove, gospodinjstva). To pomeni, da bi morali odpreti najmanj dve prečrpovalni središči. Preko kontejnerske distribucije bi lahko pokrivali tudi začasne potrebe uporabnikov na območjih, ki se preskrbujejo preko statičnih plinovodnih mrež v primerih, ko bi prišlo do prekinjene preskrbe z energentom. S tem bi bistveno povečali stopnjo zagotovljene preskrbe z zemeljskim plinom in zmanjšali škodo, do katere ob takšnih izpadih lahko pride.

Zamislimo si samo pomen energijskega kontejnerja za stanovanjsko hišo ali stanovanjsko naselje: plin bi uporabljali za kuhanje, ogrevanje in poceni polnjenje osebnih vozil. Koliko novih delovnih mest bi prinesla v širšo regijo takšna energetska družba. Marsikateri upravljavec strojev v pristanišču, bi v njej lahko našel pristojno in primerno plačano delovno mesto, ko bi mu zdravje več ne omogočalo opravljati sedanjega stresnega in odgovornega dela.

5.3.1.5 Podjetje za razvoj kontejnerskih skladiščnih platform

Poklic prihodnosti: načrtovalec in organizator kontejnerskih skladiščnih platform. Obstoječa skladišča zavzemajo veliko prostora, po višini so največkrat premalo ali celo neizkoriščena, zahtevajo dodatne manipulacije s tovorom, dodatne stroške vzdrževanja in uporabe. Povedano drugače, so stroškovno potratna in negospodarna. Zato bi jih morali čim prej, kjer je to le mogoče nadomestiti s skladiščnimi platformami za kontejnerje. Slednje bi izdatneje pocenile stroške naložb v skladiščne objekte. Le ti bi bili lahko manjši ali pa bi postali že v osnovi nepotrebni. Skladiščne platforme bi omogočale boljšo izkoriščenost prostora (poljubna in začasna gradnja po površini in višini) in bistveno manjšo porabo energije, kot jo trošijo statično grajena skladišča ter hitrejšo in gospodarnejšo organizacijo delovnih procesov.

Za doseganje tega videnja bi bilo treba naredite premike v naslednjih smereh:

- predhodno polnjenje kontejnerjev po končnem namenu. Če ne prej, preden bi kontejnerje razposlali po distribucijskih smereh;
- priprava načrta razmeščanja kontejnerjev glede na potrebe tehnoloških in delovnih procesov pri končnem uporabniku;
- prilagoditev delovnih sredstev, manipulatorjev;
- oblikovanje tehnoloških in organizacijskih postopkov za potrebe neposrednega vključevanja kontejnerskih enot v kontinuirane delovne procese;
- v pogledu organizacija razmestitve zabojnikov po različnih geografskih lokacijah in njihovo pobiranje za potrebe kontinuiranega ladijskega transporta in dostave.

5.3.1.6 Center za funkcionalno usposabljanje in preventivno ukrepanje

Ozrimo se naokrog. Kje na širšem območju imamo središče za funkcionalno usposabljanje delavcev in preventivno ukrepanje. Še posebej ne takšnega, ki bi **usposabljal ljudi za specifična dela v pristaniščih, na gradbiščih, za delo s stroji in avtomatiziranimi tehnologijami, izvajal reintegracijo delavcev,** ki so zaradi različnih vzrokov začasno prekinili delo, periodično preverjal izurjenost, analitično ugotavljal vzroke za odpravljanje motenj v produktivnosti in bi preverjal delovne pogoje in razmere na deloviščih ter priporočal ukrepe za njihovo izboljšanje.

Danes večino naštetih nalog izvajajo podjetja samostojno, necelovito, največkrat administrativno in nestrokovno, odvisno od znanja in praktične usposobljenosti ljudi, ki so jim poverila strokovno delo na področju varnega in zdravega dela. Standardi slednjega in odgovornost se z leta v leto krepijo in vedno manj je prostora za improvizacije. Veliko je takšnih, ki še vedno mislijo, da varno in zdravo delo pomeni oviro višji produktivnosti, čeprav je ravno nasprotno. Skrb za zdravo in varno delo povečuje usposobljenost ljudi v vseh pogledih, v znanju, izurjenosti in zdravju. Hkrati pomeni odpravljanje motenj v delovnih in tehnoloških procesih, ki najpogosteje botrujejo poškodbam, nizki produktivnosti in slabšemu gospodarjenju z viri in sredstvi, povzročajo višje in nepotrebne stroške.

Omenjenih celovitih storitev za enkrat na trgu ne ponuja nobena ustanova ali podjetje, njihovo delno in občasno pokrivanje potreb pa je drago. Delovni procesi so organizirani tehnološki procesi in morajo kot takšni delovati kar se da brezhibno. Potekati morajo pod stalnim nadzorom in jih je treba korigirati ali prekiniti, še preden pride do škodnih posledic za ljudi in tehniko. Delovne nesreče in škodni dogodki so tako lahko le izjema, ne pa statistično pravilo.

Danes se pri organiziranju in izvedbi funkcionalnega usposabljanja za varno, zdravo in produktivno delo pogosto srečujemo z vprašanji, kako usposabljanje organizirati in usmerjati kot permanenten, učinkovit proces za posameznike in kolektive, da ne bo moteče za sam potek delovnih procesov in se ne bo izrodilo v nasprotje zastavljenih ciljev in smotra. Luka Koper nedvomno sodi med tiste gospodarske družbe, ki imajo ogromno znanja in izkušenj na omenjenem področju, pa tudi potrebno opremo, zato bi lahko precej enostavno vzpostavila središče za funkcionalno usposabljanje in preventivno ukrepanje in storitve ponudila tudi na

širšem območju severno jadranske regije in znotraj srednje evropskega prostora. Takšno središče bi lahko vzdrževalo samo sebe in zagotavljalo zadostna sredstva za razvoj.

5.3.1.7 Družba za upravljanje naložb na območju severno jadranskega transportnega sistema

Kot smo predhodno že omenili, je Luka Koper že dosegla raven razvoja, ko se bo treba odločiti, ali bo delovala kot klasično podjetje za pretovarjanje blaga v tranzitu ali se bo razvila v upravljavsko korporacijo pristanišč in severno jadranskega transportnega sistema. **Za prehod v takšno korporacijo pa so, se razume, potrebna izdatna denarna sredstva, ki pa jih Luka Koper tudi slučajno ne more zagotoviti iz lastnih virov ali zato najeti posojila pri bankah.** Lahko uporabi zgolj preverjene investicijske prakse, ki se jih že desetletja poslužujejo v tradicionalnih kapitalističnih državah.

Za ta namen mora ustanoviti investicijski konzorcij severno jadranskega transportnega sistema in znotraj njega oblikovati družbo za upravljanje naložb. Kdor je dobro proučil Junckerjev načrt javno zasebnih partnerstev, preko katerega bi sprožili za najmanj 315 milijard evrov naložb, predvsem na področju prometne infrastrukture, mu je kristalno jasno, da se teži, da bi v bodoče te naložbe postale najbolj donosne. Z vstopom pretežno zasebnega kapitala, ki ga bo delno subvencionirala EU, na področje infrastrukturnih projektov, se bodo uporabnine za ceste in železniške tire bistveno povečale. **Ker pa rasti cen za uporabo infrastrukture ne bo mogoče preprosto pripisati ostalim že obstoječim logističnim stroškom, bodo transportne družbe, pretovorne postaje, pristanišče in skladišča prisiljena znižati ceno lastnih storitev, da bodo transportne smeri zadržale konkurenčne prednosti in se tovor ne bo selil.** Gledano srednjeročno to pomeni za Luko Koper po eni strani bistveno več dela, po drugi pa manjši zaslužek glede na opravljeno količino dela. **Pritisk na znižanje poslovnih stroškov bodo najbolj občutili prav zaposleni in drugi delavci, ki delajo v pristanišču.**

Delno bi ta pritisk Luka Koper lahko ublažila, če sama postane javno zasebni partner države pri naložbah v prometno infrastrukturo in si zagotovi subvencije EU oziroma del nepovratnih sredstev iz tega naslova. V bistvu sploh ne gre za naložbe z visokimi tveganji, kot so to dojeli v večini medijskih hiš, temveč za dobro pretehtan scenarij, po katerem bi korporacije dobile monopol nad strateško infrastrukturo in iz nje izžemale maksimalne profite. Letni donosi

korporacij naj bi se gibali med 16 in 20% na vloženi kapital, k temu bi subvencije EU prispevale približno 6,5%.

Dileme, ali ustanoviti takšno družbo ali ne, praktično ne sme biti. V bistvu je treba narediti vse, da do nje pride in da Luka koper vstopi preko naložbenega sklada na kapitalski trg in sama prevzame vlogo, ki jo naša država skupaj z Brusljem ponuja sedaj tujim korporacijam.

Kapital za naložbe v severno jadranski transportni sistem bi se zbiral preko obveznic z zajamčenim ali variabilnim donosom, lahko pa tudi preko delnic in sicer na osnovi vnaprej pripravljenih in sofisticirano oblikovanih projektov. Med kupci bi morale biti prednostno pokojninski skladi in drugi, ki vlagajo dolgoročno. Vlaganja pokojninskih skladov v infrastrukturo severno jadranskega transportnega sistema bi bistveno izboljšalo donose in varnost naložb.

Prve naložbe, ki bi se lahko financirale iz takšnega sklada bi bile:

- drugi tir,
- posodobitev proge na smeri Pivka – Reka,
- izgradnja tirne povezave Koper – Trst,
- ustanovitev ter delovanje energijske družbe Luke koper ki bi se ukvarjala z nakupom stisnjenega zemeljskega plina v zabojnikih in njegovo distribucijo do končnih kupcev. Tem bi zagotovili avtonomno, neodvisno dobavo od cevovodov in možnost uporabe energenta po zmernih cenah dejansko na vseh lokacijah v širši Srednji in Jugovzhodni Evropi. Enostaven servis, uporaba katerega bi prihranila marsikatero naložbo v skladišče energentov.

6 Elementi strateške presoje oziroma strategije

S strategijo, kot smo že omenili določimo primerne pristope in ukrepe za uspešno izvajanje politike gospodarske družbe in učinkovito doseganje zastavljenih ciljev. Moramo pa se zavedati, da je strategija dinamična kategorija in je vedno dejanski odraz oziroma odgovor za uspešno obvladovanje razmer in razmerij na trgu, znotraj družbe, v lokalnem okolju in v širšem družbenem in političnem prostoru. **Strategija je tako zasnovana na dinamičnih predpostavkah in se glede na njih tudi oblikuje, dopolnjuje in spreminja.** Je v bistvu sklop odločitev, pristopov in rešitev za čim bolj uspešno in učinkovito delovanje podjetja v danih razmerjih in udejanjenje prihodnjih pričakovanj.

Pomembno je, da strateško določimo vse ključne aktivnosti gospodarske družbe, kako se bodo obnašale oziroma delovale v sklopu generalne strateške usmeritve in pri tem upoštevamo sprejeto poslovno doktrino in iz nje izhajajočo politiko. Za ponazoritev, boljše razumevanje povedanega, naj rečem, da je trenutna generalna strateška usmeritev Luke Koper, da v odnosu do države in lokalnih skupnosti nastopa v podrejeni vlogi in se podreja njihovim odločitvam. V tem pogledu **Luka Koper deluje kot nedorasel sistem na sebi, brez lastne subjektivitete.** Sedanja stagnacija oziroma nazadovanje je posledica negotove vloge, ko dejansko ne vemo, če se bomo sploh še razvijali in kako. Aktivna generalna strateška usmeritev bi postavila Luko Koper in njene dejavnosti ter kadre v popolnoma drugo vlogo, ko bi bilo neposredno mogoče presojati odgovornost vodstvenega kadra in korporativnega upravljanja v vseh pogledih. Danes recimo je to nemogoče: nadzorni svet se izgovarja na upravo, lokalne skupnosti in državo, uprava na nadzorni svet, lokalne skupnosti in državne organe, vodje na upravo, vsi skupaj pa dejansko tičijo v nekakšnem začaranem krogu neodgovornosti za prihodnost družbe in v njej zaposlenih.

Kakorkoli že, vrnimo se nazaj na ključne aktivnosti gospodarske družbe, ki jih iz strateškega vidika lahko poimenujemo tudi za elemente strateške presoje. Njihovo vlogo in funkcije je treba jasno opredeliti, definirati, glede na glavno strateško usmeritev in to ne glede na to, če je ta pasivna ali aktivna, regresivna ali progresivna. V nadaljevanju bom omenil ključne elemente strateške presoje, ki obstojijo v Luki koper, s tem, da sem okvirno že določil tudi njihove politične in funkcionalne okvirje. Seveda ni nobene ovire, da kdo drug, definira ključne elemente strateške presoje drugače, glede na lastne vrednostne poglede in z vidika dejstev, za katere sam smatra, da bodo uspešnejša za izvajanje celovite strategije in doseganje ciljev.

Poudarimo pa, da je lahko uspešna logistično distribucijska korporacija utemeljena zgolj na močni samozavesti vodilnih, drugih zaposlenih in prebivalstva (lokalne skupnosti), ki se lahko prek poslanstva, ki ga družba ima, poistovetijo z njeno vizijo. Takšna korporacija lahko nastane le s povečevanjem donosnosti lastnega kapitala. Lasten kapital je tudi najcenejši vir za nadaljnje razvojne naložbe in širjenje ter krepitev vloge v prostoru. **Vzajemno življenje s širšo družbo in njenimi ustanovami ter predstavništvi je edino, kar lahko omogoči njen hiter, permanenten in dolgoročni razvoj na predpostavki, da kdor jemlje in omejuje kakovost življenja na eni strani, je dolžan na drugi izboljševati življenjske pogoje in krepiti možnosti, za doseganje pričakovanj.** Le tako se lahko vzpostavi ravnotežje med širšo družbo, prebivalstvom, državljani in ožjo skupnostjo.

Interesi se lahko poenotijo na skupnih projektih in ciljih, ki so za razliko od deklariranih človekovih pravic usmerjeni v njihovo udejanjenje. Trg kapitala in trg dela sta danes izrazito kontradiktorna, čeprav sta v linearni odvisnosti. Živimo namreč v obdobju intenzivnega gospodarstva, kjer štejejo zgolj dobički, ne pa tudi dostopnost do dela. Danes se namreč kapital povečuje predvsem na račun višje intenzivnosti dela, produktivnosti, ne upošteva pa širših družbenih potreb, ki jih je mogoče uspešno zadovoljevati prav preko ekstenzivnega in uravnoteženega razvoja. Višja intenziteta dela izčrpava delavce, po drugi strani pa neizogibno vodi v odpuščanje in povečevanje ponudbe na trgu dela. Seveda se v Luki Koper zaenkrat to še ne dogaja, toda s pritiskom preko naraščajočega trga dela, bo do tega vsekakor prišlo. Se razume, če se Luka Koper ne bo začela razvijati tudi v ekstenzivni smeri, ki pa smo jo z njeno preobrazbo v korporacijo predpostavili in k njej tudi ves čas tudi nagovarjam.

Danes vse preveč pogosto poudarjamo, kako nujen je svež kapital za razvoj gospodarskih družb. Namerno pa pozabljamo, kdo je tisti, ki sploh lahko plemeniti kapital. **Investicije v ljudi še vedno prinašajo največjo dodano vrednost, odjem na trgu dela pa, na žalost, največ povprečno.**

Odnos do zaposlenih, njihovega izobraževanja in usmerjenega kadrovanja je prvi tak element strateške presoje, ki bi ga morali presoditi in mu priznati primarno vlogo in funkcije pri strateško zastavljenih ciljih. Med ostalimi ključnimi elementi omenimo še naslednje:

6.1 Naložbe

Ko opredelimo okvirne dejavnosti, ki naj bi potekale v pristanišču in logistične funkcije, od katerih so soodvisne, opravimo natančno razmestitev dejavnosti v prostoru in določimo tehnološke in organizacijske smernice za vzpostavitev in posodobitev delovnih procesov in njihovo delovanje ter usklajevanje znotraj pristanišča. Gospodarsko in komunalno infrastrukturo načrtujemo glede na tehnološke in organizacijske smernice. Razumljivo, da zaradi dosedanjega razvoja koprskega pristanišča sprejemanje strateških razvojnih odločitev ni tako preprosto. Soočamo se z nekim obstoječim stanjem v prostoru in nasuto podlago, ki slabo prenaša tlačne obremenitve, kar neposredno vpliva tako na odločitve glede nabave tehnologij, kot tudi na stalno in drago vzdrževanje podlag in pogoste okvare mehanskih

pogonskih in voznih elementov. Drug problem je odločitev, da bo koprsko pristanišče večnamensko in se bodo v njem pretovarjali različni tovori, za pretovor katerih se seveda uporabljajo tudi različne tehnologije. Slednje ne predstavlja le vrsto organizacijskih težav, ki se kažejo predvsem kot motnje pri izvajanju vsakodnevnih delovnih procesov, slabšanju pogojev varnega in zdravega dela, temveč tudi **številne stroške, ki zmanjšujejo donosnost razpršenih naložb tako v tehnologijo kot gospodarsko infrastrukturo.** Seveda ne smemo pozabiti na skrajno omejene zmogljivosti železniških povezav proti celini, ki bodo v bodoče pomembno vplivale na odločitve, katerim vrstam blaga bomo dajali prednost pri transportu.

Uporaba različnih zabojnikov za transport in skladiščenje raznovrstnega blaga (kosovni tovori, tekočine, plini, razsuti tovori) v svetu postaja transportni tehnični in tehnološki standard, ki bo prej ali slej postavil pod vprašaj naložbe v druge pretovorne tehnologije, predvsem zaradi njihove nižje donosnosti in višjih tveganj za okolje ter zdravje ljudi. Če na stvari gledamo s temi očmi, bomo kmalu ugotovili, da pri bolj optimalnem razmeščanju dejavnosti znotraj koprskega pristanišča verjetno ne bodo toliko prisotna vprašanja, kaj premestiti drugam, temveč katere pretovorne dejavnosti je treba ukiniti. Sipki tovori in živinski terminal se bosta verjetno prva znašla v tej dilemi, glede na ogromne površine, ki jih zasedajo tovori lesa in nizko donosnost, pa bo vprašljiv tudi obstoj lesnega terminala.

Trenutno v koprskem pristanišču še niti ne znamo pravilno vrednotiti prostora. Smatramo ga za zanemarljiv strošek, ne pa kot najbolj pomemben del, ki bo še kako v bodoče vplival na našo stroškovno učinkovitost. **Donos na površinski meter moramo najmanj podvojiti, da bomo sploh lahko govorili o neki trajnejši konkurenčnosti in pravem trajnostnem razvoju.**

Od državnega prostorskega načrta tako ostajajo zgolj meje, vsebina pa bo doživela temeljito preobrazbo. Za uspešen nadaljnji razvoj bomo pri naložbah v koprsko pristanišče morali upoštevati naslednje:

1. Dejansko vrednost prostora v investicijah tudi glede na to, da vsak površinski meter neposredno vpliva na logistične, manipulativne in infrastrukturne stroške.
2. Da poenotenje pretovornih tehnologij pomeni nižje nabavne cene, hitrejše prilagajanje razvoju, boljše poznavanje in obvladovanje tehnike ter posledično racionalnejše, bolj učinkovito in stroškovno cenejše vzdrževanje in usposabljanje za delo z njimi.

3. Da vztrajanje na pristanišču širokega pretovornega spektra oziroma večnamenskem pristanišču in premeščanju zmogljivosti, ki bi se jim lahko odrekli brez škode, pomeni za družbo ogromne finančne obremenitve, nadaljnje težave pri usklajevanju in poteku delovnih procesov in s tem ustvarjanje nepotrebnih stroškov ter dodatnih naložb v zaščito okolja in vzpostavljanje varnega in zdravega dela.
4. Propustnost celinskih transportnih komunikacij. Naložbe v povečanje pretovora v pristanišču morajo biti usklajene z zmogljivostmi suhozemnega transporta in razvojem ladij.
5. Da bo klasična skladišča treba hitro nadomestiti z obrati za dodelavo blaga in distribucijo do končnega kupca in da zabojnik že sam po sebi predstavlja skladišče. Pri dragi naložbi v prazne hladilnice je to postalo več kot očitno.
6. Da za razvoj glede na stanje zaledne transportne infrastrukture v notranjosti ne potrebujemo najetega kapitala. Za naložbe preboj obalno kraškega gospodarstva in izgradnjo severno jadranskega transportnega sistema pa bi morali ustanoviti mednarodni investicijski sklad in izdati obveznice.

6.2 Donosi in zadolževanje

Naložbe v obstoječe projekte se financirajo iz lastnega denarnega toka in dobička. **Donosnost naložb pa bi ne smela biti nižja od 14% na leto, da bi pristanišče dejansko postalo razvojni generator.** Podoben oziroma celo nekoliko višji bi moral biti donos naložb v severno jadranski transportni sistem, da bi prepričal bruseljske in domače birokrate za dodelitev razvojnih subvencij in potencialne vlagatelje. Letni izdatek za najeti ali vlagateljski kapital bi se lahko gibal največ med 3,5 in 4% realne obrestne mere, za izdane obveznice z državnim poroštvom pa največ do 2%.

Obseg zadolževanja bi lahko predstavljal največ 10% knjigovodske vrednosti kapitala delniške družbe, kar pomeni, da bi morala družba v naslednjih letih iti v pospešeno razdolževanje tudi z izdajo dodatnih delnic, ki bi se namenile za dokapitalizacijo delniške družbe.

6.3 Organizacija in družbena odgovornost

Za slovenske razmere je pristanišče veliko podjetje. Obsega blizu 260 ha površine, na kateri se izvajata intenzivni pretovor blaga in skladiščenje. Umeščeno je znotraj poselitvenega

območja in urbanega okolja in s svojo dejavnostjo neposredno vpliva na kakovost življenja okoliškega prebivalstva. Tako kot je organizirano in deluje sedaj, predstavlja tujek v okolju, saj z njim ni več ne generično in ne razvojno povezano. Njegovi vodilni in največji delničar, država, si osmišljajo razvoj pristanišča kot samostojno entiteto, na katero okoliško prebivalstvo in lokalne skupnosti nimajo več nobenega pravega vpliva oziroma naj bi se podredili zahtevam pristanišča.

Intenzivni pretovor in skladiščenje sama po sebi ne predstavljata zadostne spodbude za okolje, v katerem se izvajata ali pa jo kmalu ne bosta več. **V večjem delu sveta pristanišča predstavljajo gibalno razvojni fenomen, pri nas pa bi ga radi ozko utirili, izolirali in podredili nekakšnemu avtonomnemu delovanju, s katerim bi lahko upravljal in se okoriščal z njegovimi sadovi le ozek krog ljudi.**

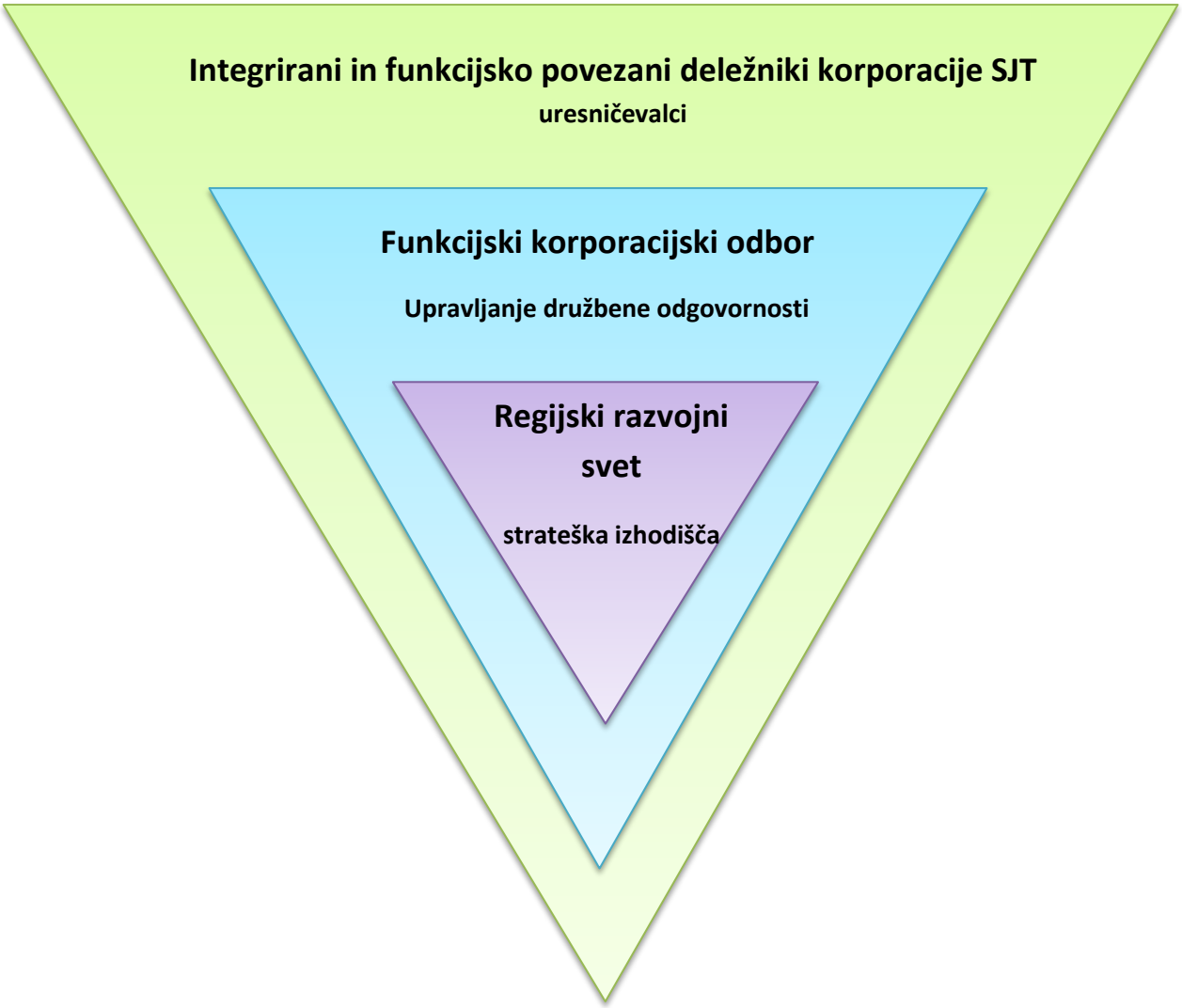
Koper in Ankaran se ne moreta vsestransko razvijati brez pristanišča in prav tako se pristanišče ne more uresničevati brez lokalnega okolja, znotraj katerega deluje. Izrežimo tistih 260 hektarjev površine in preračunajmo, kaj bi izguba pomenila za okoliški skupni in osebni standard. Ali pa si poskušajmo odmisliti lokalni skupnosti, organizacije, podjetja in ustanove, ki v njiju delujejo in se vprašajmo, če pristanišče v majhni Sloveniji sploh lahko obstoji brez kulturnega in duhovnega okolja, v katerem klijejo kadri, ideje in projekti za njegovo trajnostno delovanje. **Oba pola sta nujno potrebna za osmišljanje napredka in dolgoročnega konkurenčnega razvoja.**

V tem kontekstu bi med deležniki lokalnih skupnosti **posebej izpostavil Primorsko univerzo, ki je za mene ključna pri vzpostavljanju razvojnega okolja pristanišča, drugih dejavnosti, ki se razvijajo oziroma bi se lahko razvile glede na pomen in možnosti, ki jih predstavlja pristanišče za obči razvoj.** Univerza bi lahko postala zametek nekakšnega »primorskega Stanforda«, učno in raziskovalno središče za sodobne aplikativne študije na področju informatiziranih organizacijskih procesov in elektronskih ter digitalnih tehnologij na področju logistike, distribucijskih preskrbovalnih verig, blagovne borze, klirinškega bančništva, trgovanja, zavarovanja in podobno.

Povezovanje in integracija različnih, avtonomnih in povezanih podjetij, ustanov in organizacij v **strateški regijski razvojni svet**, ki bi združeval in povezoval zamisli in preko njih sooblikoval spodbudno okolje za delo korporacije, je mogoče trenutno edini pravi model za preboj razvojnih blokad, v katerih sta se znašla pristanišče in Luka Koper. Na tem mestu

moramo posebej poudariti, da je do njih prišlo v prvi vrsti zaradi podcenjevanja ostalih deležnikov v prostoru. Strateški regijski razvojni svet bi imel tri temeljne naloge:

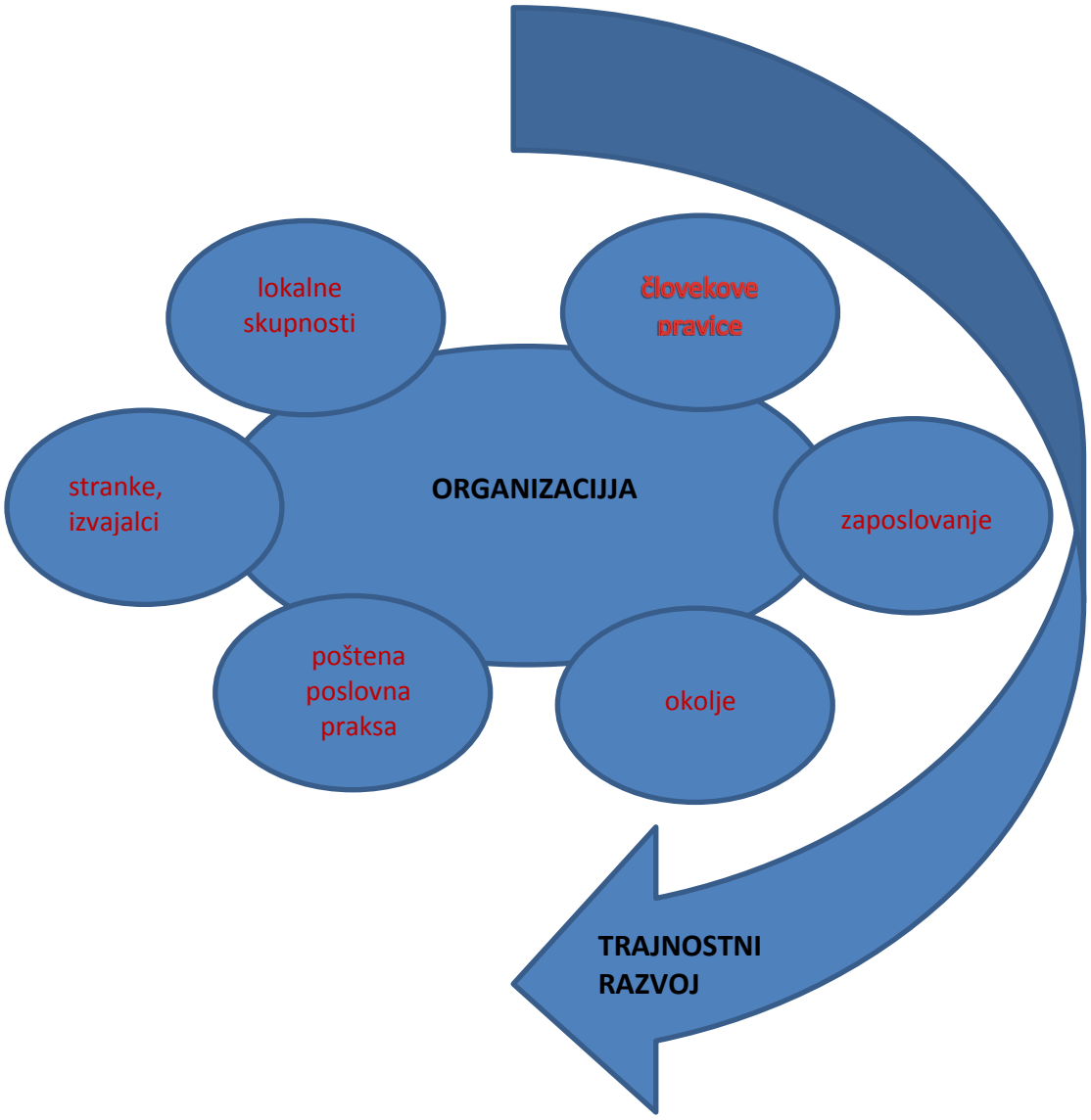
1. Utemeljitev usklajenega in trajnostnega gospodarskega razvoja deležnikov v prostoru s potrebami družbenega okolja in vizijo kulturnega napredka;
2. Spremljanje gospodarskih in družbenih razvojnih potencialov v smislu njihovega usklajenega razvoja;
3. Oblikovanje programa spodbud za potrebe usklajenega razvoja.



Model pristojnosti in izvajanja družbene odgovornosti v korporativnem okolju

Znotraj takšnega okvirja bi se lahko oblikovala in delovala korporacija za upravljanje severno jadranskega logistično distribucijskega sistema. Predstavljala bi inovativno materialno osnovo za postavljanje in oblikovanje skupnih ciljev in trajnostnega napredka v širši regiji. Tako

zamišljena korporacija bi ne mogla biti drugačna, kot družbeno odgovorna. Ljudje znotraj nje pa bi imeli zagotovljeno dolgoročno socialno in ekonomsko varnost, vključno s širokim spektrom možnosti za kakovosten in obetaven osebni razvoj.



Model družbene odgovornosti organizacije je utemeljen na soodvisnosti z zunanjimi deležniki in dejavniki (prilagojen prikaz, vir: GRI, Empowering Sustainable Decisions)

Gre za to, da vzpostavimo progresivni zaposlitveni model, s tem da čim tesneje povežemo gospodarske družbe intenzivne usmerjenosti, inovativna jedra in centre znanja. **Delovna mesta namreč ustvarjajo inovatorji in znanstveniki, ljudje, ki ustvarjajo sodobne tehnologije, tehnološke organizacije za njihovo upravljanje in izobraževalna središča za pridobivanje in obvladovanje znanj ter inventivni in inovativni razvoj.** V družbeno odgovornem okolju so tako ključne spodbude za implementacijo novih tehnologij in

organizacij. Takšen model je še posebej dobrodošel v okoljih, kjer ni velikih denarnih akumulacij, obstoji pa primerna materialna in znanstveno izobraževalna podlaga. V kolikor želimo ustvariti 40.000 bolje plačanih in perspektivnih delovnih mest, potrebujemo družbeno in gospodarsko infrastruktura z zahtevnimi standardi. Na Obali vse pogoje in možnosti za to imamo.

V tem primeru bi ne bila zgolj podjetja tista, ki bi ustvarjala in ponujala delovna mesta, temveč bi delovna mesta nastajala v okviru naprednega procesa izboljšav kulturnega in inovativnega okolja. Namesto družbeno odgovornih podjetij in ustanov bi dobili družbeno odgovorno okolje, v katerem bi podjetja in ustanove lahko uspešno delovala; kako drugače, kot pa družbeno odgovorno. V vsakem trenutku bi namreč vedela, kaj se smatra za družbeno odgovorno in kakšno vlogo in odgovornost pri tem imajo. **Edino pravo merilo bi bilo izboljšanje skupnega in občega osebnega standarda ter hkrati zmanjšanje družbene neenakosti.**

V takšnem okolju bi lahko vzcvetela korporacija severno jadranskega transportnega sistema, nova gospodarska in poslovno kulturna entiteta, podobna, vendar ne ista tisti, ki se je začela v Singapurju leta 1957. V takšnem okolju bi se lahko zagnali tudi številni novi in dodatni projekti, ki bi bistveno prispevali k ekonomski moči Obale, širše regije in njenih prebivalcev, hkrati pa bi hitro naraščale potrebe po novih kadrih. Naj naštejemo nekatera področja, ki bi izdatno okrepila pristaniško dejavnost in razvoj logistično investicijske in upravljavske korporacije:

- naložbe in upravljanje z infrastrukturo na območju severno jadranskega transportnega sistema,
- distribucijo energentov (utekočinjeni zemeljski plin),
- dodelava blaga in distribucija (kraško območje),
- informacijska podpora in krmiljeni procesi,
- trgovinska podpora in poslovna infrastruktura,
- blagovna borza,
- evropski ladijski register,
- izobraževanje in znanost (razvoj tehnologij, upravljanje z okoljem in organizacija poslovnih procesov).

Razvoj, gospodarski in družbeni, korporacije bi usmerjal funkcijski (ne politični) odbor, sestavljen iz ključnih deležnikov, ki lahko sprejemajo usklajene razvojne odločitve, ki bi bile

utemeljene na izhodiščih strateškega regijskega razvojnega sveta (Luka Koper, župani, rektor PN, predstavnik pristaniške skupnosti, predstavnik vlade, sindikat...).

Korporacija bi poleg gospodarskega poslanstva skrbela tudi za naložbe in programe v izboljšanje skupnega standarda na območjih, kjer bi delovala in s tem neposredno prispevala tudi k dvigu življenjske, intelektualne in kulturne ravni prebivalstva na širšem območju obalno kraške regije. Spodbujala in pomagala bi pri ekstenzivnem gospodarskem razvoju v regiji in ustvarjanju podjetij, delovnih mest različnih strokovnosti ter krepila kooperativne odnose z različnimi deležniki. Pod enakimi konkurenčnimi pogoji bi dajala prednost domačim dobaviteljem. Na območjih, kjer bi operativno delovala, bi se povezovala z lokalnimi skupnostmi in skupaj z njimi načrtovala razvoj in oblikovala skupne projekte.

6.4 Logistika delovnih procesov

Logistika delovnih procesov zagotavlja celotno oskrbo in preskrbo delovnih procesov z vsem potrebnim za njihov nemoten potek. Predstavlja skrbno načrtovane aktivnosti, ki potekajo posamično ali hkrati in so natančno časovno in prostorsko determinirane glede na predvidene potrebe samih delovnih procesov ter sredstev in ljudi, ki so vključeni v njih. Logistika delovnih procesov vključuje oskrbo in preskrbo z energenti, informacijami, komunikacijami in komunikacijskimi posredniki ter prenosniki, vodo, svetlobo, zrakom in plini, redno in interventno vzdrževanje naprav, prostora in površin, zaščitna sredstva za ljudi in okolje in ugotavljanje počutja zaposlenih na izpostavljenih delovnih mestih, zbiranje in odstranjevanje odpadkov in interventne ukrepe v primeru nesreč in poškodb. Z logistiko delovnih procesov prav tako načrtujemo potrebno število ljudi za njihovo izvajanje, usposobljenost, obvezne počitke in prehrano, kakor tudi dodatne stroje, vozila in naprave, ki že niso po normativih vključene v delovni proces oziroma ne predstavljajo predpisane tehnološke zasnove. V najširšem pomenu besede v logistiko delovnih procesov spadajo tudi transportna cestna in tirna vozila ter njihova infrastruktura, ki neposredno ne tvorijo samih delovnih procesov, vendar so vključena v dovoz in odvoz iz delovišč in to ne glede na upravljavce in lastništvo nad transportnimi sredstvi.

Načrtovanje logistike delovnih procesov je plansko in informacijsko precej zahtevno in v Luki Koper temu še vedno ne posvečamo zadostne pozornosti. **Vse preveč se improvizira,**

ne vrednoti se kritičnih časov, kritičnih mest in optimalnih smeri. Odločitve in ukrepi se ne sprejemajo na podlagi matematičnih modelov in simulacij, temveč bolj po logiki, zaradi česar se v procesih pojavlja mnogo motenj in težav, ki jih je dejansko težko odpravljati posamično, ker se nikdar ne ve, kako se bo to odrazilo na potek ostalega procesa in povezanih procesov. Zato nas na tem področju čaka še ogromno strokovnega dela. Sodobnih večsmernih in hkratnih procesov namreč ni mogoče učinkovito voditi brez ustrezne informacijske podpore, ki procese krmili, jih nadzoruje in sporoča motnje v sistemu ter hkrati predlaga nabor rešitev. Takšen celovit sistem, ki ga bo mogoče spremljati in posegati vanj z ene točke ter posredovati takojšnje ukrepe za odpravljanje pomanjkljivosti in optimiziranje ter sinhroniziranje procesov, moramo šele vzpostaviti. Trenutno poteka vzpostavitev vrste podsistemov, za katere ne moremo ravno reči, da delujejo brezhibno, vendar se razmere občutno popravljajo. Vsekakor pa jih bo prej ali slej treba zasnovati na enotni platformi in programsko poenotiti. Prednost moramo dati razvoju in posodobitvi naslednjih podsistemov:

1. **Avtomatiziranim procesom na kontejnerskega terminalu in krmiljenju delovnih procesov.** Vzpostaviti moramo center za celovito vodenje, upravljanje in spremljanje poslovnih in delovnih operativnih procesov. Takšen center namreč v zametku že obstoji in sicer v vlogi dispečerskega centra. To predpostavlja popoln nadzor nad vstopom in izstopom, vrstami blaga, poškodbami blaga, zabojnikov in posebna ravnanja s specifičnimi tovori, optimalen potek procesov na delovišču tako v smislu povečanja produktivnosti, boljše izkoriščenosti prostora, racionalnejše razporejanje ljudi in strojev, kot zagotavljanje varnega in zdravega dela. Vzpostaviti je treba enotno organizacijsko komunikacijsko shemo, iz katere bo v vsakem trenutku razvidno podrobno stanje na terminalu in bo omogočila koordinirano in optimalno izkoriščenost prostora, sredstev in ljudi v vsakem trenutku.
2. **Avtomatizaciji poslovnih procesov, ki bo omogočila administrativni nadzor nad stanjem na območju celotnega pristanišča in izvajanjem pristaniškega reda,** evidentiranje potreb po zunanjih storitvah, ljudeh, blagu, energiji, vodi, zdravstveni oskrbi, zunanjih intervencijah, hkrati pa bo opravljala vse funkcije povezane z obračunavanjem storitev, vrednotenje stroškov, naročanjem storitev od zunaj in temeljit nadzor nad vstopom in izstopom iz pristanišča ter koordinacijo z zunanjim prometom.

   Vsak vstop in izstop v pristanišče, ljudi ali blaga, namreč povzroča obremenitev ali razbremenitev pristaniške prometne infrastrukture ter spremenjena razmerja

in pogoje dela na deloviščih in sam potek delovnih procesov. S tem nastajajo dodatni stroški, ki jih trenutno evidentiramo zgolj preko zaračunavanja pristojbin za uporabo pristaniške infrastrukture za tovorni promet. Še zdaleč pa te kalkulacije ne upoštevajo celovitega prometa, ki poteka v pristanišču in tveganj, ki pri tem nastajajo, recimo varnostnih, zdravstvenih. V pristanišču ni jasnih usmeritev oziroma vodenja, ki bi številne, predvsem tiste, ki pristanišča ne poznajo, pripeljalo neposredno na cilj in ga po najkrajši in najbolj varni poti napotilo iz pristanišča.

Drug problem, ki mu bo treba posvetiti posebno pozornost, so **komunikacije in komunikacijski protokoli za prenos informacij.** To, da v pristanišču še danes nimamo poenotenega komunikacijskega protokola, da zemljišče ni v celoti pokrito z elektronskim nadzorom, da nimamo brezžičnih informacijskih vstopnih točk (Wifi), ki bi pokrivale področje in da številna vozila še vedno vozijo po pristanišču brez nadzora in usmeritev, prav tako je pomanjkljiv nadzor nad gibanjem ljudi, povzroča prenekatere motnje v poteku delovnih procesov in dodatne nepotrebne stroške ter izdatneje povečuje tveganja za varno in zdravo delo in bivanje v pristanišču.

3. **Vzpostaviti enotno informacijsko vstopno točko** za komuniciranje z ladjarji, transportnimi podjetji, ostalimi strankami (špediterji, hišami za nadzor kakovosti, izvajalci storitev) in državnimi organi ter poenotenje informacijskih protokolov za potrebe boljše koordinacije in hitrejši potek delovnih in poslovnih procesov ter izogibanje motnjam in tveganji.

   Enotno vstopno informacijsko točko (Single Window) moramo videti in razumeti tudi v luči elektronske pristaniške uprave, ki ureja ključna razmerja v pristanišču in vsem zainteresiranim, ki s pristaniščem sodelujejo oziroma bi radi poslovali in opravljali storitve znotraj njega, omogoča enotno informacijsko, neprivilegirano platformo za delo in razvoj. Namreč, preko takšne platforme lahko vzpostavimo skupne enotne standarde, tudi varnostne, ki so dostopni vsem, ki jih mislijo spoštovati. Če bi že danes tako delali, bi verjetno ne imeli težav s stranko, ki se sklicuje, da jo obravnavamo deprivilegirano, ker ji zaračunavamo dostavo za pečatenje zabojnikov, ker tega ne more več opravljati znotraj delovišča KT.

4. **Vzpostavitev projektne pisarne za izvajanje projektov in vodenje njihove logistike** ter nadzor nad projekti. razvoj kadrov, idr.)

5. **Vzpostavitev informacijskega sistema za ustvarjalen kadrovski razvoj in opravljanje varnega in zdravega dela.**

6.5 Organiziranje dela in odnosi z zaposlenimi

Upravljanje s človeškimi viri oziroma Human Resource Management, kot se uporablja izvorni izraz za proces zaposlovanja in razvoja zaposlenih, je utemeljen na **napačni predpostavki, da je ljudi mogoče upravljati podobno kot premoženje in ostale vire**, ki nastopajo v poslovnih procesih. In ker naj bi bil cilj uspešnega upravljanja z viri zniževanje stroškov na vseh ravneh in vzpostavljanje stabilne organizacije, ki bi ustvarjala kar najvišji dobiček, se znotraj takšnega pojmovanja tudi človeka začne obravnavati kot strošek in delodajalci se do njega tako tudi vedejo. **Človek, nasprotno svoji naravi, namesto subjekta, misleče in čutne biti, postane predmet, objekt in tako z njim tudi ravnajo.** Koncept upravljanja s človeškimi viri je tako v nasprotju z lastnostmi človeške narave in zato dolgoročno ne more biti uspešen. Organizacija, ki z ljudmi upravlja, podobno kot s stvarmi, bo prej ali slej zašla v težave, saj v nobenem primeru ne bo sposobna motivirati in mobilizirati ljudi, da dejansko postanejo ustvarjalni, inovativni in kar največ prispevajo k uspešnemu poslovanju in delovanju gospodarske družbe. **Družbe, ki upravljajo s človeškimi viri so lahko največ povprečne družbe, občutljive na konkurenco in vse slabosti, ki jih le ta prinaša.**

Drugačna pa so podjetja, v katerih se zaposleni zavedajo lastnih sposobnosti in pomanjkljivosti oziroma jim organizacija pomaga, da okrepijo lastno samopodobo in samozavest do mere, ko se upajo ustvarjalno in dostojanstveno izražati. Kapital sam po sebi je namreč brez konkretne vrednosti. To mu določita šele trg ali plansko usmerjena družba. V obeh primerih družba. Vrednost kapitala, ki jo lahko izrazimo v nominalni vrednosti denarja, je tako vedno določena z družbenimi razmerji in potrebami, ki ta razmerja pogojujejo ter ne pozabimo, tudi z nekim racionalnim odzivom posameznikov in družbe na samo ponudbo, ki pa ga po pravilu izredno težko napovemo oziroma predvidimo.

Nič drugače ni znotraj posamezne gospodarske organizacije. Tudi v njej deluje nekakšna družba, bolj ali manj vodena, lahko tudi upravljana, a še vedno podložna nekakšnim zakonitostim delovanja, ki jih v celoti ne poznamo. Pomislimo samo na absentizem in

prezentizem, najbolj osnovna pojava, ki vplivata na učinkovitost delovanja posameznega podjetja.

Nesporno je, da so v vsakem primeru prav ljudje tisti, ki plemenitijo kapital oziroma mu dajejo dinamiko in ga spravljajo v gibanje. **Človek potemtakem ne more biti vir (source), ker je neposreden pojav gibanja.** V kolikšni meri pa bo prenesel te lastne gibalne sposobnosti in lastnosti (um, energijo,izkušnje, znanje) na sam kapital, pa je odvisno predvsem od odnosov znotraj delovnih kolektivov. Na odnose pa najbolj vpliva prav organizacija znotraj dejanske družbe. Vplivi posameznih organizacijskih tipov so nam poznani. V strokovni poslovni literaturi se namreč mnogo govori o organizacijah in njihovi učinkovitosti. V vseh pa se bolj ali manj vedno soočamo s temeljnim konfliktom med tradicionalnim taylorističnim vodenjem dela in sodobnimi ustvarjalno inovativnimi vodstvenimi koncepti. Učinkovitost organizacije pa je odvisna od tega, kateri koncept v posamezni gospodarski družbi prevladuje.

Sintagma organiziranje dela in odnosi z zaposlenimi je tako primernejša in zgovornejša od upravljanja s človeškimi viri, ki jo uporabljamo tudi v Luki Koper. Že iz omenjenega je razvidno, da v bistvu nekritično povzemamo »napačna« spoznanja neoliberalističnih pojmov in utemeljitev in bolj ali manj tudi vsebino, ki jo ponazarjajo. To potrjujejo tudi različna poročila gospodarske družbe in projekti, v katerih nastopajo stroji, energija, tone, milijoni, ljudi in odnosov pa domala ne omenjamo. Delujemo na ravni povprečja in smo s tem čisto zadovoljni!

6.5.1 Delo

Ključno vrednoto v korporaciji predstavlja kreativno (ustvarjalno) delo. Iz omenjenega naslova bi zaposleni pridobivali bonusne deleže na osnovi prispevka k razvoju in dobremu poslovanju družb znotraj korporacije, ki bi se seštevali in ob odhodu zaposlenega iz korporacije predstavljali njegovo odpravnino. S tem bi tudi bistveno omilili strah zaposlenih pred odhodom v pokoj in občutnim padcem življenjskega standarda. Mlajši pa bi dobili priložnost za zaposlovanje in karierni razvoj. Zaposleni bi družbo in njena podjetja soupravljali na temelju tripartitnega upravljanja ter bi bili soodgovorni za poslovne rezultate in doseganje razvojnih ciljev.

Kreativno/ustvarjalno delo je edino, ki omogoča osebni razvoj zaposlenih, ta pa permanenten inovativni tok, ki je nujen za razvoj družbe v konkurenčnem okolju. **Osnovni smoter kreativnega dela je, da poveže osebni razvoj zaposlenih z razvojem celotnega podjetja**. S tem se bodo poenotili interesi in okrepila se bo pripadnost h gospodarski družbi, njeno poslanstvo pa bo postalo kulturna vrednota, s katero se bo poistovetila večina zaposlenih. S tem se bosta posredno okrepili tudi motivacija in vztrajnost za doseganje zastavljenih ciljev v smeri doslednega zasledovanja vizije družbe.

6.5.2 Izobraževanje in napredovanje

Kreativno delo zahteva tudi čisto drugačen odnos družbe do izobraževanja zaposlenih in bodočih zaposlenih. Formalne oblike izobraževanja na različnih stopnjah so še vedno osnova specialističnemu izobraževanju, ki pa mora obvezno potekati v povezavi teorije in prakse, v konkretnem primeru je to redno delo (trajna zaposlitev). **Prav zaradi doseganja najvišjih ravni specialističnega znanja in razvijanja ustvarjalnih sposobnosti, je nujno, da se izobraževalni proces nadaljuje v delovnem okolju in da imajo zaposleni, ki so vanj vključeni, trajno zaposlitev.** Le tako lahko usmerjamo procese znanj po dejanskih in glede na bodoče potrebe. Povezanost s primorsko univerzo in srednjimi šolami v smislu izmeničnega pretoka teorije in prakse je nujna in edino v tem smislu lahko predstavlja učinkovit kreativni izobraževalni sistem in ustvarjalno, inovativno delo.

Organizacijska kultura namreč ni nekaj, kar lahko predpostavimo na abstraktni ravni in potem poskušamo vanjo preprosto vključevati ljudi glede na trenutne potrebe organizacije. **Nastaja lahko zgolj kot načrtovan proces, ki deluje v smeri vizije in izobraževanje je sestavni oziroma najpomembnejši del tega procesa.** Seveda to velja le, v kolikor gradimo v smeri razvoja. Stagnacija in propad organizacijske kulture ne potrebujeta. Zadostujejo že občasni, strogo profesionalni in formalni odnosi, iz katerih lahko organizacija v kratkem času iztrži največ. Dolgoročno pa to pomeni njen propad, saj se bo prej ali slej znašla v stanju, ko bodo najboljši kadri prešli h konkurenci, ki jim bo ponudila več.

Obstoječe oblike izobraževanj, ki potekajo znotraj gospodarske družbe je treba spremeniti in sicer je treba sedanje oblike frontalnega podajanja znanj in pasivnega sprejemanja nadomestiti z aktivnim vključevanjem zaposlenih v procese, kjer bodo z usmeritvami in ob pomoči

predavateljev postopno prihajali do kompetenc višje ravni, strokovnih in funkcionalnih znanj, ki jih ne bodo sposobni zgolj reproducirati, ampak tudi nadgrajevati, posodabljati in posredovati drugim. Zaposleni morajo vedno biti aktivni dejavnik znotraj izobraževanja, ki je, se razume, sestavni del delovnih procesov. Le v takšnem primeru lahko tudi dejansko govorimo, da smo usmerjeni v razvoj in kakovost. Vse drugo pomeni umeščanje in vzdrževanje ljudi v vedenjsko podrejene in ustvarjalno nekreativne vloge.

Upravljavec dvigala, ki delovno okolje pojmuje le kot kabino stroja, v katerem bolj ali manj produktivno premika ročice, ne pa kot okolje številnih priložnosti za lastno izpopolnjevanje in razvoj, hodi le še v službo. Hoditi le v službo pa pomeni enolično dojemanje usode in izvor večnega nezadovoljstva, ki ga višja plača lahko občasno in kratkotrajno poteši, ne more pa ga odpraviti. Izobraževanje ne širi samo duha, našega vedenja in razumevanje sveta, v katerem živimo, temveč postavlja realne temelje za krepitev samozavesti in možnosti napredovanja znotraj družbe. Vsako napredovanje pa pomeni tudi določeno družbeno priznanje. In večkrat je to za človeka pomembnejše kot pa par novcev več, ki jih dobi na račun. Napredovanje kot takšno, ne predstavlja zgolj vzpenjanja po hierarhiji navzgor ali povišanje plače iz naslova boljšega obvladovanja dela, funkcionalnosti, temveč tudi oziroma predvsem zaupanje, da se nekomu poveri odgovornost in pooblastila, da samostojno opravlja določeno delo in za njega, kakor tudi rezultate v popolnosti odgovarja.

6.5.3 Razvoj tehničnih, tehnoloških in družbenih inovacij

Uspešna delovna organizacija mora imeti lasten razvoj, da ni le sledilka v sistemu nenehnih sprememb. Le lasten razvoj, ki ga lahko posreduje tudi drugim izven sistema in s katerim vzpostavlja pri soočanju s konkurenco inovativne standarde, zagotavljajo njen trajen in uspešen obstoj v okolju globalne konkurence.

Inštitut za razvoj tehnologij, upravljanje z okoljem in organizacijo poslovnih procesov (ITOP), v katerem bi potekal proces snovanja in umeščanja uporabnih inovacij v ožje delovno okolje ter v širši prostor, je preprosto razvojni imperativ. Brez njega so kakršnikoli načrti o vodilni vlogi in prvem pristanišču v Severnem Jadranu le sanje. Severno jadranskega transportnega sistema, ki naj bi ga upravljala Luka Koper, pa ne bo mogoče udejanjiti.

Biti prvi, pomeni biti vodilen tako v pogledu organizacije kot tehnologij.

6.5.4 Kadrovanje

Ciljno kadrovanje precej prispeva k vzpostavljanju gospodarske družbe dinamičnih sprememb, hitrih in načrtovanih odzivov znotraj trajnostno usmerjenega razvoja. **Razvoj naravoslovnih in družboslovnih znanosti je tako hiter, da praktično nimamo več trajnih delovnih mest in sistemizacij, ki bi lahko trajale desetletja.** Potrebe dela in zunanje zahteve terjajo delitve tako v smeri specializacije, kot tudi povezovanja in spajanja znanj. **Delovna mesta postajajo vedno bolj individualno definirana in vedno manj univerzalna in njihov prispevek k dodani vrednosti je različen, kljub temu, da jih uvrščamo pod isti naziv.** Prav zato je sistemizacija delovnih mest permanenten proces in dejstvo je, da se zahtevnost del in odgovornost stalno povečujeta. Vrednost dela bo zato nenehno naraščala, saj se bo višala tudi dodana vrednost.

Enotni modeli kompetenc so stvar preteklosti. Tudi kompetence, ki so potrebne za obvladovanje določenega delovnega mesta postajajo vedno bolj specifične glede na usposobljenost, ki je potrebna. Temeljita presoja posameznika bo tako ključna za zasedanje delovnih mest, že zaradi tega, ker je vsako delovno mesto v drugačnem socialnem okolju, znotraj katerega se odvijajo specifični odnosi med zaposlenimi. Enotni modeli kompetenc pa tega ne upoštevajo in so uporabni le v pridobivanju splošnih ocen, ki pa jih je potrebno obvezno nadgraditi s sposobnostjo in odzivnostjo posameznika v konkretnem okolju. Poznavanje in obvladovanje psihosocialnih razmerij pri razporejanju zaposlenih ali njihovem napredovanju, imajo pri sodobnem kadrovanju eno izmed ključnih vlog. Strokovnost vodje je vsekakor pomembna, toda če vodja ne zna delati s skupino ali se celo postavi nad njo, sta prenos strokovnih nalog in njihovo izvajanje vprašljiva, tako da sama strokovnost ne prispeva kaj dosti k učinkovitim delovnim procesom. Prej jih zavira, kot spodbuja. Vodje so lahko zgolj kompleksne osebnosti in morajo biti tako tudi vzgajani.

6.5.5 Zaposleni

Zaposleni niso le izvajalci nalog, temveč tudi njihovi kreatorji, tisti, ki naloge posodabljajo in optimizirajo. Imajo pa tudi pomembno vlogo pri prenosu znanj in izkušenj. **Nad znanjem imajo praktično monopol.** Tega se seveda v mnogih organizacijah, ki so

kompleksnejše ne zavedajo in zato velikokrat prihaja v njih do nepotrebnih konfliktov, izkoriščenost znanja in usposobljenosti zaposlenih pa je majhna.

Zaposlenih ne moremo obravnavati kot lastnino družbe, temveč izključno le kot njeno dušo, ki plemeniti kapital. V tem pogledu imajo vsekakor določene pravice, ki izhajajo iz povečevanja same vrednosti kapitala, ki je brez človekovega dela mrtev in ima zgolj abstraktno, neudejanjeno vrednost. **Uvajanje pravice do participacije pri razdelitvi, delitvi dodane vrednosti na osnovi pravičnejšega razmerja med kapitalom in delom je nujno.** Prvič tako zaradi intelektualnega prispevka zaposlenih in drugič, zaradi minulega dela, ki omogoča razvojno nadgradnjo in krepi učinkovitost družbe.

Zaposleni niso kapital družbe in jih tudi ni mogoče tako vrednotiti. So tisti, ki z znanjem in izkušnjami kapitalu dajejo vrednost, ki pa ni trajna in stabilna, temveč se spreminja z razmerami na trgu in znotraj organizacije. Zaposleni so tvorni, inovativni dejavnik vrednosti družbe in njenega dela.

6.5.6 Zdravo in varno delo

Tehnološko organizacijski princip mora biti utemeljen na zdravem in varnem delu, da lahko sploh govorimo o humanizaciji in učinkovitem delovnem okolju. Takšno videnje na videz predstavlja konflikt med produktivnostjo in varnostjo oziroma napačno pojmovanje, da zahteve po zdravem in varnem delu nasprotujejo ali zavirajo delovno učinkovitost. O navideznem konfliktu govorimo, ker ga dejansko ni. Gre le za logično sklepanje, ki pa je v osnovi napačno in ga raziskave ne dokazujejo. **Nasprotno, varno in zdravo delo naj bi izboljševalo učinkovitost gospodarskih družb, saj njegove zahteve neposredno prispevajo k odpravljanju motenj znotraj delovnih procesov in vzpostavljanju tekočega, produktivnega dela.**

Varno in zdravo delo, seveda, če so njegovi ukrepi pravilno načrtovani, vodeni in se jih upošteva, spreminja toge delovne procese v dinamične in stroškovno učinkovite in sicer v dveh pogledih:

- **Odpravlja motnje v procesih.** Namreč prav motnje, ki so v procesih prisotne, opozarjajo na tveganja oziroma na tehnološko in organizacijsko nedodelanost

delovnih procesov. In na takšnih točkah so zastoji najpogostejši, ritem dela se velikokrat menja, kar neposredno vpliva na samo rutino, na spremembe v redu navad, zaradi katerih se delo prekinja in prihaja do pogostih poškodb ljudi in stvari. (Na kontejnerskem terminalu pa tudi na terminalu generalnih tovorov lahko najdemo številne primere, ki to potrjujejo.).

- **Manjše je število poškodb,** motivacija za delo pa je boljša, ker se zaposleni ne ukvarjajo dnevno s težavami zaradi poškodb delovišč, ne jezijo jih pomanjkljivo opremljena neposredna delovna okolja in slabo delovanje ali nedelovanje strojev in naprav. Tekoče delo, v katerem vsak pozna svoje zadolžitve in jih lahko neprekinjeno opravlja, ne da bi se soočal s številnimi pomanjkljivostmi in težavami, največ prispeva k zadovoljstvu zaposlenih.

Dokazano je, da je v tistih delovnih okoljih, kjer sta varno in zdravo delo neposredno vključeno v tehnološko in organizacijsko načrtovanje delovnih procesov ter v odpravljanje motenj, ki se pojavljajo, manj absentizma (odsotnosti zaradi bolezenskih vzrokov) in prezentizma (nedejavnost, kljub prisotnosti). Prav hitro torej lahko ugotovimo in v tem primeru je logično sklepanje tudi pravilno, da je prezentizem celo bolj pereč pojav od absentizma in da imajo gospodarske družbe zaradi njega tudi večjo škodo na račun nižje delovne učinkovitosti.

Podobno kot pri vsakem stroju, kjer precej natančno poznamo njegove možnosti in dejansko zmogljivost, želimo te meje ugotoviti tudi pri človeku oziroma ga celo primerjamo s strojem, pri tem pa se le približno zavedamo, kako in s čim ga je treba »oljiti«, da bo lahko na delu dočakal leta in izpolnil pogoje, ki mu jih predpisuje zakon za upokojitev. Čeprav se sliši nekoliko demagoško in ironično, je prav zakon tisti, s katerim je treba uskladiti delovni ritem in delovne procese v podjetjih, da bo večina ljudi dosegla mejo »zaslužene« upokojitve. To pa je seveda izjemno težko, še posebej v okoljih, kjer produktivnost izključeno dosegajo s prekomernim izkoriščanjem človekovih zmogljivosti, ne pa po zaslugi tehnoloških in organizacijskih ukrepov. Pa tudi drugače, v naravi vseh družb, ne le gospodarskih, je, da sklepajo in se odločajo statistično, na ravni povprečij, ne pa posamičnih odklonov. Zato bo ena izmed ključnih nalog vseh, ki se tako ali drugače ukvarjajo z varnim in zdravim delom, da presojajo človeka znotraj organizacije glede na njegove individualne sposobnosti in zmogljivosti in temu prilagodijo tudi njegovo vlogo v delovnih procesih. S tem pa se bodo morale ukvarjati tudi delavske organizacije, še posebno sindikati, ki danes pravice delavcev bolj ali manj varujejo zgolj na splošni ravni.

Če potegnemo sklep, so učinkoviti delovni procesi praviloma varni in zdravi in obratno, procesi, pri katerih pogosto prihaja do zastojev, so nevarni in obremenilno vplivajo na zdravje ljudi, ki so v njih vključeni. Človeka pa je vedno treba obravnavati posamično, ne pa znotraj statističnega povprečja. Glede na to, imajo vsi, ki se v družbi ukvarjajo z zdravim in varnim delom naslednje ključne strokovne naloge, in sicer:

- so neposredno prisotni pri načrtovanju in posodabljanju delovnih procesov, kjer se posebej osredotočajo na morebitne motnje in grožnje, ki bi lahko motile posamezen delovni proces oziroma predstavljajo tveganja za učinkovitost procesov;
- analizirajo vzroke, kadar pride do motenj pri delovanju delovnih procesov in iščejo rešitve za njihovo odpravljanje;
- preverjajo učinkovitost delovanja delovnih procesov in odkrivajo kritična mesta ter jih odpravljajo;
- spremljajo in preverjajo zdravstveno in funkcionalno - delovno usposobljenost zaposlenih in pripravljajo strokovna priporočila in predloge ukrepov, za njihovo vzdrževanje na primerni ravni;
- merijo delovno učinkovitost zaposlenih in ugotavljajo, kako se odzivajo in kakšne so posledice za njihovo psihično in somatsko stanje, ter temu primerno oblikujejo in predlagajo delovne standarde in ukrepe;
- ugotavljajo in merijo prisotnost emisij in imisij ter motenj v okolju in načrtujejo ukrepe za njihovo zniževanje oziroma odpravljanje;
- ugotavljajo in merijo razpoloženje in počutje v delovnih okoljih ter psihosocialna tveganje in pripravljajo ukrepe za izboljšanje delovnega vzdušja;
- analizirajo zdravstveno sposobnost in funkcionalno usposobljenost zaposlenih in pripravljajo ter organizirajo aktivnosti in usposabljanja za varno in zdravo delo ter zdrav življenjski slog, glede na ugotovljeno stanje in potrebe.

6.6 Upravljanje in vodenje

Za učinkovito upravljanje in vodenje je treba predhodno vzpostaviti zanesljivo organizacijo, v kateri ima vsaka organizacijska enota jasno določen smoter, cilje in naloge. Organizacija se mora vzpostavljati glede na globalne razvojne potrebe in standarde, ki vladajo v najbolj učinkovitih pristaniških družbah, ne pa po volji posamičnih interesov, ki zagovarjajo upravičenost obstoječih delokrogov, kakršno je recimo upravičevanje stroškovno

neupravičeno dragega večnamenskega pristanišča. Recimo, čeprav je v svetu že nekaj časa znano, da se večina tovorov, ki danes terjajo posebne tehnologije pretovarjanja (sipki, generalni, tekočine), postopno a hkrati pospešeno seli v zabojnike, mi še vedno vztrajamo na krepitvi vseh terminalov, namesto da bi naložbe osredotočali predvsem na prostorski in tehnološki razvoj kontejnerskega prometa. Slednji se namreč iz leta v leto povečuje in tudi donosi so najvišji. Bistveno večji od živinskega, lesnega in terminala sipkih tovorov, ki neposredno ovirajo prostorski razvoj kontejnerskega terminala.

Drug večji problem, zaradi katerega lahko upravičeno trdimo, da družba Luka Koper zaostaja za razvojnimi trendi dejavnosti, je njen pristop k pripravljanju in oblikovanju razvojnih smernic**. Luka Koper namreč nima nikogar, ki bi se ukvarjal s strateškimi vprašanji razvoja dejavnosti in bi strokovno proučeval trende pomorskega prometa, logistike in distribucije.** Seveda bi morala biti za sprejem strateških odločitev prvenstveno odgovorna uprava, vendar je dejavnost logistike tako kompleksna, da pri sprejemu odločitev dejansko potrebuje skupino, ki se bo ukvarjala izključno s strateškimi razvojnimi vprašanji. Danes zamisli in pobude, ki resnici na ljubo niso strokovno utemeljene in proučene ter dokazljive, prihajajo na upravo iz vseh strani, uprava pa se odloča na podlagi zaupanja do posameznikov, ki predloge podajajo, ne pa na osnovi dokazljivih dejstev in argumentov, ki so analitično utemeljeni.

S tem, ko se uprava odreka ključni strateški funkciji upravljanja, ki jo ima, je normalno, da v posle uprave posega nadzorni svet, ki pa zato nima ne pristojnosti, še manj znanja. Razvoj pristanišča in njegovo delovanje si zamišlja površno, parcialno, usmerja ga v pogubno financiranje in v projekte, ki bi jih bilo potrebno temeljito preveriti in na novo utemeljiti. Preprosto povedano, nadzorni svet in uprava ne dojemata strateške funkcije, ki jo opravljata, zato tudi pristanišče zadržujeta v stanju enostavne reprodukcije, brez pravih poslovnih ambicij in perspektive. **Če kdo, bosta Luko Koper in pristanišče uničila zmeda in nedoslednost korporativnega upravljanja, v kateri se vsi počutijo odgovorne za razvoj in poslovanje, vendar si vsak zamišlja to nekoliko po svoje, po neki lastni logiki.** Takšne okoliščine pa vodijo zgolj v strategijo preživetja, ne pa razvoja.

Glavni krivec za takšno stanje je Slovenski državni holding, v katerem ne vedo, kako upravljati strateško premoženje, pravzaprav nima niti ljudi, ki bi za opravljanje takšnih funkcij imeli ustrezne kompetence, da o izkušnjah ne govorimo.

Razumljivo, da se sprejemanje odločitev v takšnem okolju nepristojnosti, izjemno težko, da ne rečemo dejansko nemogoče. Izgublja se ogromno časa, sredstev in energije ljudi. Primer odlaganja naložbe v kontejnerski terminal je to jasno dokazal in to v vseh pogledih, saj za enkrat še niti tega ne vemo, kako bomo gradili obalo.

6.6.1 Razmerja lastnik, nadzorni svet, uprava, neposredno vodenje in izvajanje (korporativno upravljanje in vodenje)

Kako bi bilo treba korporativno upravljati in voditi pristanišče bomo ponazorili v nadaljevanju. Hkrati bomo podali tudi osnovno organizacijsko shemo pristaniške družbe, korporacije, po kateri bi morale biti organizirane funkcionalne naloge:

1. **Status, vloga in upravljanje koprskega pristanišča bi morali biti predpisani z zakonom o pristanišču.** Pristanišče bi bilo državljanska oziroma skupnostna lastnina in bi bilo v **tripartitnem upravljanju države,zaposlenih in lokalnih skupnosti na območju katerih deluje.** S pristaniščem bi neposredno upravljala korporacija. Upravo bi imenoval nadzorni svet, ki bi bil prav tako tripartitno sestavljen. Nekaj podobnega že imamo, vendar z nepravimi razmerji med deležniki. Za vse velike družbe tudi drugače predlagamo tripartitno upravljanje, saj je za njihovo učinkovito poslovanje nujno usklajevanje med različnimi deležniki, še posebej tistimi, ki imajo neposreden vpliv na razmestitev dejavnosti v prostoru in postavljajo okolje varstvena merila.
2. **Državljanska oziroma skupnostna lastnina bi bila lahko organizirana v holding, mogoče tudi v Slovenski državni holding, vendar bi bilo treba na odgovorna mesta v njem imenovati ljudi s pravimi kompetencami** (s sposobnostmi in znanji strateškega usmerjanja in upravljanja) za upravljanje celotnega nacionalnega premoženja in bilanc poslovanja in stanja. Na ravni holdinga bi se sprejemale odločitve o naložbah, prerazporejanju virov in finančni podpori posamezni gospodarski družbi. Odliv dobičkov za potrebe delovanja države bi se moral omejiti ali v celoti odpraviti. Država naj živi od svojih izvirnih prihodkov, to so davki, medtem ko naj državljanskemu gospodarstvu pusti, da širi in krepi gospodarske temelje za ustvarjanje spodbudnega gospodarskega okolja za vse in za razvoj, ki bo omogočal vedno višje prilive v proračunsko blagajno. Holding bi tudi predlagal skupščini lastne predstavnike v nadzorni svet.
3. **Upravo družbe bi imenoval nadzorni svet na predlog tripartitnega odbora, ki bi strokovno pretehtal videnje in razvojne argumente kandidatov za upravo ter jih**

uskladil s pričakovanjem države, lokalne skupnosti in zaposlenih. Dogovor bi postal za upravo usmeritev za njeno kasnejše sprejemanje strateških odločitev.

4. **Nadzorni svet bi kasneje le še spremljal, če uprava posluje skladno z usmeritvami, ki so bile usklajene na odboru.** Neposredno bi se v delo uprave ne mešal, bi jo pa lahko odpoklical, če bi ugotovil, da se oddaljuje od strateških usmeritev in bi uprava tega ne bila sposobna argumentirano pojasniti.
5. **Uprava bi bila strateški organ podjetja in bi odločala o razvojnih usmeritvah gospodarske družbe**, njenih poslovnih procesih in podpori, projektih in dodeljevanju sredstev in pooblastil ter bi določala merila za spremljanje in ugotavljanje učinkovitosti družbe in doseganje ciljev. Za vodenje, razvoj in izvajanje strateških odločitev uprave na področju izvajanja osnovne poslovne dejavnosti in splošnega področja bi se oblikoval **drugi nivo menedžmenta, izvršni direktorj**i in sicer:
    - za vodenje poslovnih centrov (terminalov),
    - za strateško trženje, prodajo,
    - za informacijsko podporo,
    - za vodenje splošnega sektorja (kadri in organizacija in pravno področje) varno in zdravo delo),
    - vodenje zahtevnih in celovitih projektov
6. **Neposredno upravi bi bile podrejene naslednje štabne službe:**
    - kontroling – krmiljenje procesov proti želenim ciljem,
    - ugotavljanje upravičenosti naložb in finančno poslovanje,
    - računovodska služba – spremljanje in analiziranje dogodkov,
    - strateški tehnološki, prostorski in družbeni razvoj, projekti in raziskave (investicije),
    - varno ter zdravo delo
    - varnost in pristaniški red
    - upravljanje javne in skupne pristaniške infrastrukture in nepremičnin,
    - za področje kakovosti in skladnosti procesov z mednarodnimi standardi bi uprava imela svetovalca, ki bi skrbel za integracijo standardov in usklajenost notranjih predpisov s potrebami kakovosti, spremljal delovanje Luke Koper v smislu procesnih izboljšav in poenostavitev ter predlagal upravi ukrepe za uveljavljanje slednjih ter
    - svetovalec za komuniciranje z javnostmi in odzivna sporočila.

Služba za notranjo revizijo, nadzor bi bila v funkcionalno delovnem pogledu podrejena NS.

7. **Obvezno bi bilo potrebno ločiti operativno storitveno funkcijo od trženja in prodaje** Vodje terminalov bi morali skrbeti zgolj za prvo, prodajna funkcija pa bi se morala oblikovati v osrednji prodajni službi, ki bi pripravljala ponudbe, skrbela za prodajo vseh storitev v pristanišču in odnose s strankami, vključno z opravljanjem vseh poprodajnih aktivnosti. Danes je zaradi prodajnih in tržnih aktivnosti tehnološko razvojna funkcija na terminalih precej zanemarjena, po drugi strani pa terminali izključno skrbijo za svoje interese in ne koordinirajo lastnih razvojnih aktivnosti s potrebami drugih. Prav zaradi tega se tudi nujne naložbe pogosto prelagajo, in velikokrat prihaja do parcialnih naložb v prostoru, ki so premalo izkoriščene oziroma domišljene, saj ne upoštevajo več namenske rabe prostora in potreb po takšnem prostoru. Po drugi strani pa prodaja velikokrat narekuje tempo dela v operativi in tako precejkrat prihaja do improvizacij pri organiziranju samega dela in ekonomsko neupravičenih stroškov zaradi preobremenitev ljudi oziroma prevelikega števila ljudi glede na dejanske potrebe in slabšega ter zato bolj pogostega vzdrževanja strojev in posledično tudi do njihove krajše življenjske dobe. Prav tako bi morali omejiti vpliv prodajnih vtisov na same naložbe. Kaže se predvsem v stihijskem odzivanju na trenutne razmere trga, medtem ko se zanemarja pomen strateških tržnih analiz in domnev. Zato se nam tudi zgodijo naložbe, ki jih spodbujajo trenutni obeti, za katere se kasneje izkaže, da so bile brez realnih predpostavk. Recimo investicije v hladilnice.

8. **Upravo družbe bi morali sestavljati ljudje z znanji in kompetencami, ki bi omogočale vrhunsko opravljanje** naslednjih ključnih in **strateških nalog**:

    - predsednik uprave – predstavljanje družbe in zastopanje njenih strateških interesov ter usklajevanje ključnih nalog uprave,
    - član uprave za notranje produkcijske procese, delovišča in pristaniški red,
    - član uprave za finančne naložbe in investicije
    - delavski direktor, član uprave za delovno okolje in kadrovska ter socialna vprašanja zaposlenih

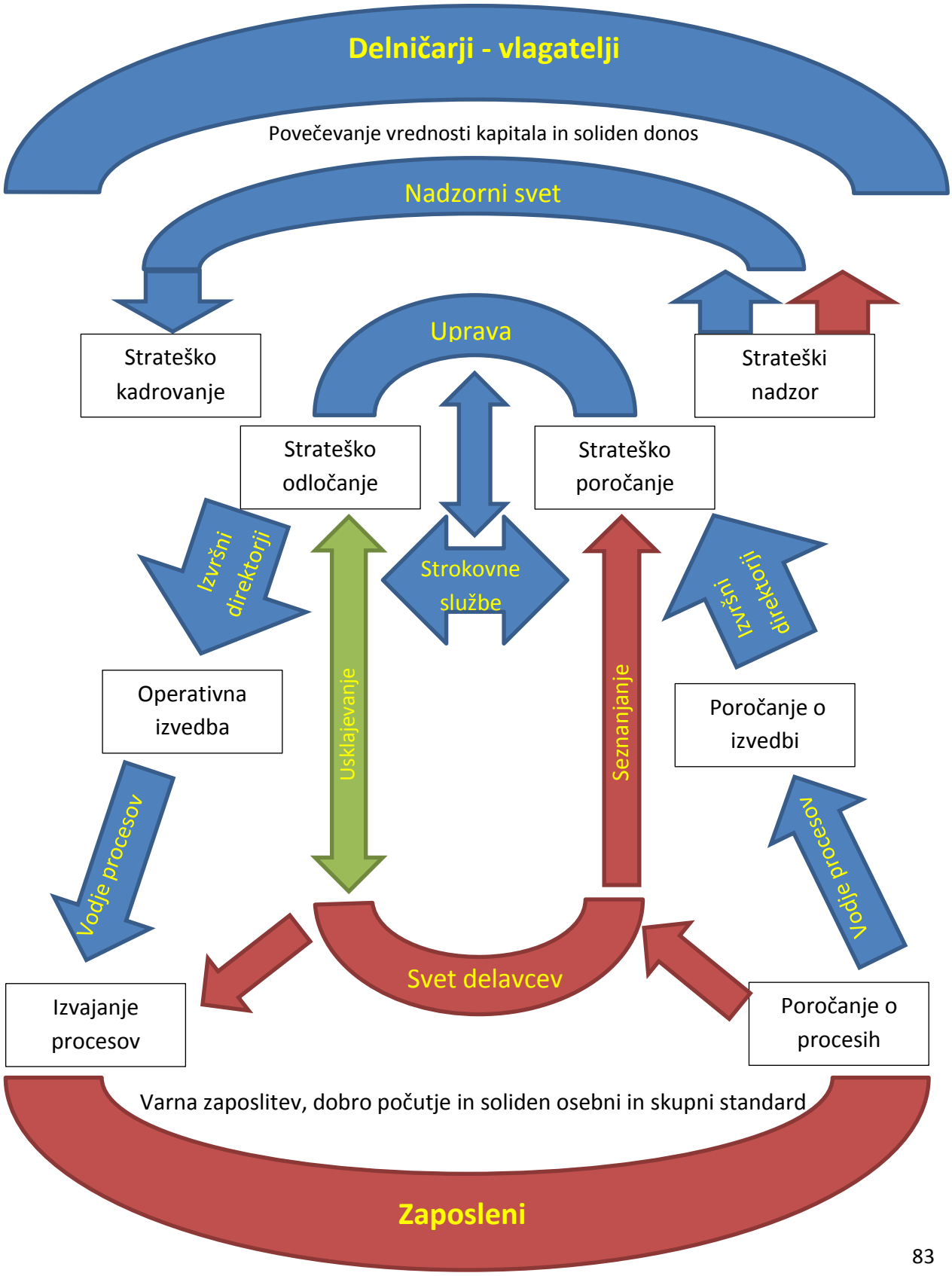
9. **Za usklajeno izvajanje nalog, poročanje in usklajevanje zadev za strateško odločanje na upravi je treba organizirati kolegij uprave, ki bi ga tvorili člani uprave, izvršni direktorji in svetovalca za kakovost in komuniciranje z javnostmi**. Vsebino štabnih strokovnih služb bi na kolegiju zastopali in predstavljali posamezni člani uprave in sicer:
    - predsednik uprave: računovodstvo in kontroling;
    - član uprave za notranje produkcijske procese, delovišča in pristaniški red: varnost in pristaniški red; upravljanje javne in skupne pristaniške infrastrukture in nepremičnin;
    - član uprave za finančne naložbe in investicije: strateški tehnološki, prostorski in družbeni razvoj, projekti in raziskave (investicije);
    - delavski direktor, član uprave za delovno okolje in kadrovska ter socialna vprašanja zaposlenih: varno in zdravo delo; meritve in raziskave za ugotavljanje psihosocialnega stanja zaposlenih, izboljšanje počutja na delovnem mestu in skupnega standarda.

S takšnim modelom bi uprava dejansko postala strateški organ. **Odločala bi zgolj o strateških vsebinah delovanja in razvoja družbe ter aktivno upravljala s kapitalom in sredstvi.** Ključne odločitve bi oblikovala s pomočjo štabnih služb in z izvršnimi direktorji. Na slednje oziroma drugi nivo menedžmenta bi se lahko prenesla tudi določena pooblastila za potrebe tekočega izvajanja nalog v skladu s sprejetimi letnimi načrti ali drugimi odločitvami uprave. Štabne službe tovrstnih pooblastil ne potrebujejo. Z odstopanji oziroma približevanju ciljem bi se uprava seznanjala preko računovodstva in **kontrolinga, ki bi skrbel za krmiljenje poslovanja v želeni, začrtani smeri ter bi posegala na področja izvršnih direktorjev zgolj, če bi zaznala težave.**

Številne odločitve, v prvi vrsti operativne in projektne, ki jih uprava sprejema danes, tudi večkrat, ker je tako narejen sistem odločanja, bi se s prenosom pooblastil in posrednim nadzorom nad njihovim izvajanjem, prenesle na drugo raven menedžmenta. Namreč **nobene potrebe ni, da uprava neposredno odloča o vsaki naložbi iz investicijskega načrta, ki ga je že sprejela in s katerim sta soglašala NS in pristojni državni organi.** Izjema, ampak res izjema, bi bile zgolj naložbe, ki niso bile zajete v letnih načrtih in je treba za njihovo izvajanje šele predvideti potrebna finančna sredstva. **Sedanja obremenitev uprave je posledica pretiranega administriranja, verjetno zaradi nezaupanja do nižjih vodstvenih ravni ali**

prepričanja, da so člani uprave edini lahko merodajni, da o vseh, tudi strokovnih zadevah odločajo suvereno.

Shema učinkovitega korporativnega upravljanja in vodenja Luke Koper s poudarjeno funkcijo nadzora, preko katere bi se ščitili koristi delničarjev in interesi zaposlenih



Pri upravljanju je izjemnega pomena nadzor nad izvajanjem odločitev in spremljanjem, kako odločitve vplivajo na samo izvajanje. **Analiza odločitev je tako sestavni del procesa vodenja in upravljanja.** Povratne informacije za analizo se morajo zagotavljati preko dvosmernega komuniciranja. Prvič preko povratnega toka institucionalne strukture vodenja in upravljanja in drugič preko povratnih informacij, ki se zajemajo neposredno pri končnih izvajalcih odločitev skozi strukturo soupravljanja zaposlenih.

Odnosi v procesu upravljanja, vodenja in nadziranja morajo temeljiti na stroki in predanosti uresničevanju vizije ter poslanstva, ki izhaja iz nje.

Da bo sistem dejansko deloval in ne bo po nepotrebnem obremenjeval samega sebe in drugih, ki delajo v njem, bo treba večjo pozornost nameniti tudi kadrom, ki delajo v družbi ali za njo opravljajo kontinuirane storitve. Prav tako bo treba bistveno več pozornosti nameniti kadrovanju in usposabljanju ljudi za vodstvene funkcije. Pri napredovanju notranjih in vodilnih, ki prihajajo izven družbe, so splošni kompetenčni okvirji lahko le osnova za oblikovanje končnih izbornih kompetenc. Ne zadostuje zgolj splošno preverjanje sposobnosti in referenc. Prav tako, če ne celo bolj so pomembni odzivi posameznikov na posamezne situacije in njihova sposobnost, da jih obvladujejo tudi v nekoliko bolj stresnih okoliščinah. Prav tako pomemben je odnos, ki ga v takšnih primerih imajo do ljudi, še posebej tistih, ki so jim podrejeni. Pravi vodje so namreč celovite osebnosti. Pomembne so tako njihove osebnostne psihosocialne lastnosti, kot komunikacijske sposobnosti in odnosi, ki jih ustvarjajo z ljudmi. Pravi vodja združuje tako strokovnost, kot sposobnost, da ljudi pridobi, jih motivira za ustvarjalno delo, vztrajnost in zavzetost za doseganje predpostavljenih ciljev. Dobri vodje se ne rojevajo in ne oblikujejo na raznih izobraževanjih in tečajih ampak v procesu z drugimi. Zato je še kako pomembno, da njihov razvoj permanentno spremljamo in ugotavljamo, če se proces samoaktualizacije nadaljuje ali je obtičal, da lahko pravočasno ukrepamo. Omenjeni mehanizem spremljanja pa bomo morali šele vzpostaviti. Kakšna bo kultura družbe navznoter in kako jo bodo zaznavali navzven, je v prvi vrsti odvisno od tega, kako je upravljan in voden sistem.

Ključno za preobrazbo v odzivno in propulzivno, sodobno gospodarsko družbo je, da se naučimo, kako bomo iz seznanjanja s problemi prešli na odgovornejšo raven, seznanjanja z rešitvami. Odgovorno se namreč obnašajo tisti, ki probleme rešujejo, ne pa z njimi obremenjujejo druge. In pri izbiri vodstvenih kadrov, bi moralo biti to eno izmed glavnih, selektivnih meril.

6.6.2 Komuniciranje

Za Luko Koper velja, da deluje v sistemu polodprtih komunikacij. Za njih je značilno, da potekajo predvsem enosmerno, v smeri sprejemanja, medtem ko so v povratni smeri precej toge, neprilagodljive ali pa sporočilno premalo verodostojne, da bi lahko na njihovi osnovi opravili potrebno revizijo delovanja, postopkov in prilagoditve. S tem se zanemarja smisel odprtega komunikacijskega pretoka, ki naj bi med različnimi deležniki krepil sodelovanje in iskanje prilagodljivih rešitev za vse strani na ravni zaupanja. To neposredno dokazuje tako oklepanje starih praks znotraj gospodarske organizacije, kot tudi prepočasno razvijanje dodatnih storitev in storitev, ki jih trg potrebuje in niso vezane zgolj za čisto pretovorno dejavnost. **Družba je slabo odzivna oziroma prepočasi vgrajuje in spreminja okoliščine v svoj prid.** To velja tako za odnose znotraj družbe kot za poslovna razmerja z zunanjimi deležniki.

Smisel komuniciranja ni zgolj, da vstopamo z ljudmi in skupinami okrog sebe v različna razmerja, temveč tudi, da komunikacijske veščine uporabimo za orodje doseganja predpostavljenih ciljev. **Komuniciranje je namreč skupnostna dejavnost in zveza med deležniki je večsmerna in recipročna.** Neposreden rezultat takšnega komuniciranja je lahko le **ustvarjalna odzivnost**, sodelovanje v smislu izboljšanja dela, ponudbe, kot tudi potreb. Komunikacije in sporazumevanje moramo prilagoditi potrebam nove organizacijske kulture, s katero se bodo zaposleni lahko identificirali in bo dejansko izražala njihovo pripadnost organizaciji. Komuniciranje mora osmišljati in krepiti vezi znotraj družbe, kot tudi izražati kulturo, identiteto izziv in zaupanje družbe navzven.

Za učinkovito delovanje v smeri vizije in na njej utemeljeni kulturi moramo komuniciranje okrepiti na štirih smereh:

- **intra ravni**, znotraj organizacije in to tako v smislu oblikovanja in posredovanja odločitev ter nadziranja njihove uveljavitve in spremljanja posledic oziroma učinkov, kot tudi v pogledu medosebnih komunikacij;
- **na institucionalni ravni**, predvsem med državnimi ustanovami (vlada, ministrstva, agencije), kjer bi morali locirati ali vključiti ljudi, ki bi skrbeli za interese Luke Koper in razvoj državne korporacije. Prav tako pomembna je prisotnost interesov Luke Koper v odborih, komisijah in projektnih skupinah, ki načrtujejo prometno, transportno in gospodarsko strategijo, usmeritve ali pripravljajo strateške načrte;

- **na internacionalni ravni,** vzpostavljanje in krepitev političnih, kulturnih in socialnih vezi med organizacijami in posamezniki; in
- **na globalni ravni**, vzpostavljanje in krepitev vezi in sodelovanja na gospodarskem, finančnem in investicijskem področju.

Bistveno za napreden komunikacijski model je, da je pretežno odprt. Omejen je lahko le na točkah, kjer se pripravljajo in oblikujejo za družbo dokumenti in projekti, s katerimi podjetje misli izboljšati konkurenčne prednosti. **Merilo za uspešen komunikacijski model so ustvarjalni dosežki, invencije, inovacije, tehnične, tehnološke, organizacijske, socialne.** Odprt komunikacijski model je v osnovi pluralističen in omogoča kritične in tvorne, ustvarjalne komunikacije. Njegova odprtost se dokazuje v premem sorazmerju. Bolj je odprt model, večje je število pravih dosežkov in obratno. Seveda pa samo število dosežkov še ne pomeni nič. Pomembna je tudi kakovost dosežkov. Je mogoče z njimi dejansko izboljšati delovanje in poslovanje gospodarske družbe ali pa predstavljajo v sistemu dosežkov in izboljšav le masko, s katero pa si ne moremo pomagati kaj dosti in sistem le konfliktno in funkcionalno obremenjuje.

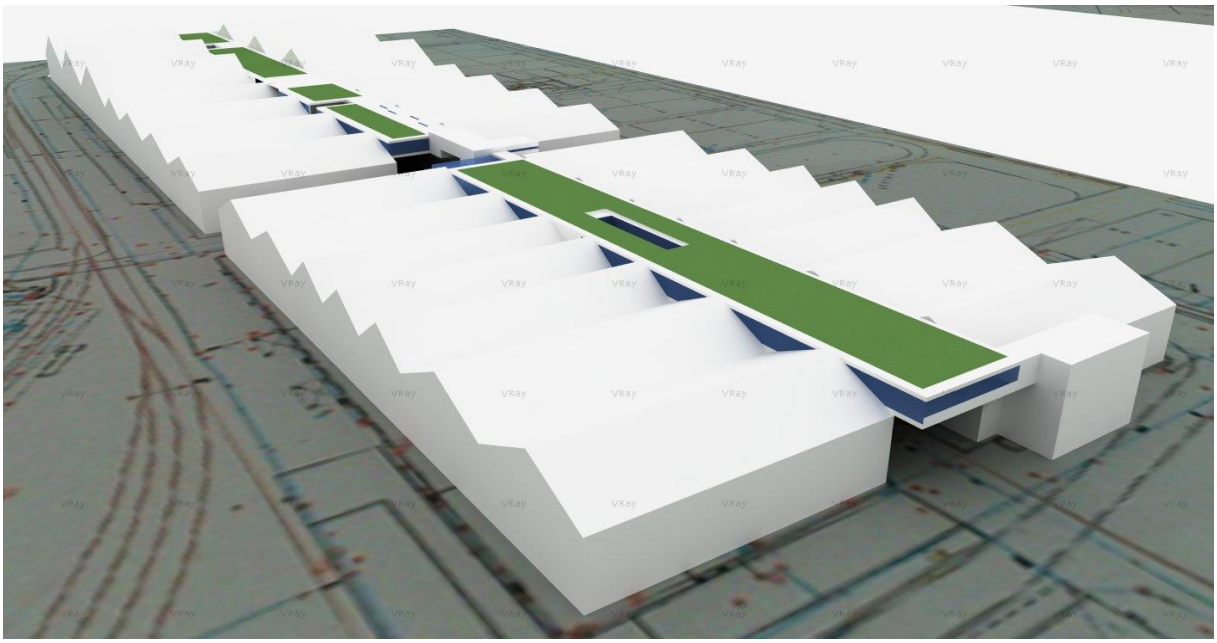
6.7 Prostor in okolje

Prostor je tridimenzionalna razsežnost podana vedno v dejanskem času in ga moramo tako tudi obravnavati. Okolje je splet naravnih dejavnikov v prostoru, kozmičnih vplivov in posledica človekovega delovanja. Človek lahko z lastnim delovanjem neposredno in posredno vpliva na obstoj širšega in ožjega življenjskega okolja in na njegovo bivanjsko kakovost. Prostor in okolje pa sta tudi pomembna ekonomska in socialna dejavnika in v kolikor človek z njima primerno gospodari lahko vzpostavi trajne konkurenčne prednosti glede na ostale, s katerimi si deli planet.

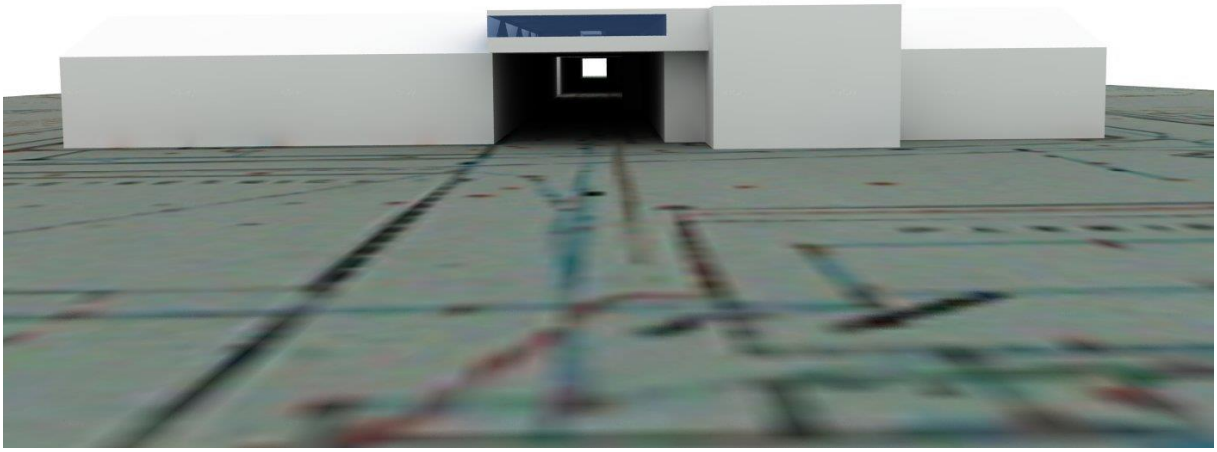
Okolje je torej vsebina prostora, mu daje dinamične razsežnosti in je ključnega pomena za vzpostavitev dejavnosti, tudi poslovnih procesov in njihovo učinkovitost. Za načrtovanje uspešnega delovanja in razvoja se moramo zavedati predvsem omejenosti prostora in vplivov na njegovo obremenjenost. Politika in realnost nas že prisiljujeta v dosledno spoštovanje predpisov in življenjskih pogojev. Standardi slednjih se bodo samo še zaostrovali, saj bodo dejavnosti povezane z urejanjem prostora in skrbjo za okolje med najbolj donosnimi, državni proračuni pa se bodo polnili prav na njihov račun. Razmere za zdravo in varno delo bodo poleg tehnološkega posodabljanja v smeri višje produktivnosti, ključne za

delovanje in obstoj podjetij. Zato je še kako pomembno, da znamo skrbeti za okolje znotraj tridimenzionalne razsežnosti prostora. Uporaba tehnologij za doseganje maksimalne energijske varčnosti, znižanje emisij in nevtraliziranje imisij, boljše izkoriščenosti prostora in dobro počutje zaposlenih, so imperativi prihodnosti. Pri zasledovanju omenjenih imperativov moramo tako nenehno imeti pred očmi naslednje:

1. **da arhitektura in urejenost pomembno vplivata na spodbudo delo**, na pripadnost zaposlenih in na odnos okoliškega prebivalstva do podjetja;
2. **da imata gospodarska družba in življenjska skupnost različne interese** (še posebej, kadar gre za tako velik objekt kot je pristanišče, ki vpliva na kakovost življenja prebivalstva) in da je te interese mogoče v veliki meri poenotiti na osnovi razvojnih potreb enega in drugega. Brez gospodarstva se družba ne more uspešno razvijati in brez razvite družbe ni mogoče imeti uspešnega gospodarstva;
3. **da so morje, geotermalna energija, veter, atmosferska toplota in sončno sevanje energijski dejavniki, ki jih moramo resno obravnavati v bodočih razvojnih načrtih,** različni odpadki pa surovine, ki jih moramo vračati v reprodukcijske procese;
4. **da je mogoče vse strehe in terase objektov večnamensko izkoriščati**, tako v energetske namene, kot tudi za vrtnarjenje in rekreacijo in da se je v svetu že začelo preseganje strogega ločevanja na industrijsko in bivanjsko kulturo;
5. **da so morski sedementi, ki jih danes odlagamo, v bistvu gradiva in zemljine**, ki jih lahko s pridom uporabljamo tako znotraj pristanišča kot tudi na celini;
6. **da je vsaka širitev v širino in dolžino čista potrata prostora, dokler nismo izkoristili možnosti in prednosti, ki nam jih ponuja prostor po višini in globini** in da v kolikor bomo dejansko želeli ustvariti pogoje trajne konkurenčnosti, bomo morali na omejenem prostoru, ki ga posedujemo, ustvariti najmanj dvakratne ali celo večje pretovorne učinke. Prostor namreč ima vrednost in njegova cena bo rasla.
7. **da mora biti bodoči razvoj pristanišča utemeljen na večnamenskih arhitekturah in tehnologijah,** ki bodo absorbirale škodljive vplive in motnje delovnih procesov in preprečevale psiho somatske posledice, s katerimi se soočajo zaposleni in okoliški prebivalci zaradi obstoječega industrijskega okolja.
8. **da je inovativen odnos do prostora, okolja in dejavnosti zahteven družbeni proces,** kako uspešno ga bomo vodili, pa se bo pokazalo predvsem v odnosu družbe do pristanišča in se razume tudi v samih poslovnih rezultatih Luke Koper.



Zgornja in spodnja slika prikazujeta gospodarno, funkcionalno in estetsko rabo koriščenja prostora med dvema sklopoma skladiščnih objektov. Pridobili bi približno 11.000 m2 dodatnih površin, ki bi jih lahko namenili za pisarne, garderobe, obednico, mesta za sestanke. Hkrati bi zaposlenim omogočili varno pot do delovišč na najbolj obremenjenem in nevarnem odseku, po katerem jih sedaj prevažamo z vozili in s tem dodatno obremenjujemo že tako preobremenjeno glavno prometnico. Prostori v nadstropni izvedbi v ravni skladiščnih streh bi ravno tako pokrili delovišča ob tirih in zavarovali zaposlene pred pripeko in padavinami, kar bi nedvomno pospešilo delovne procese. V omenjene prostore bi lahko v celoti preselili zaposlene, ki delajo na avtomobilskem in kontejnerskem terminalu, obstoječo zgradbo pa bi lahko porušili in tako pridobili izdatno površino 3.5000 m2 za skladiščenje in natovarjanje zabojnikov. Čeprav se nam za enkrat zdi še nekoliko futuristično, bi prav tako lahko izkoristili streho objekta, bodisi za rekreacijo zaposlenih ali pridelavo sezonskih poljščin. (Zamisel je zasnoval in prikazal sodelavec področja za varovanje zdravja zaposlenih in ekologijo, Mirko Slosar)



Pri funkcionalnem obravnavanju prostora nikakor ne smemo pozabiti na vplive fizičnega okolja in aktivnosti, ki potekajo v njem, na psihosocialna razmerja skupin in posameznikov; predvsem v smislu izboljšanja življenjskih pogojev in počutja ljudi. **Skrb za fizično okolje mora biti pretežno usmerjena na absorbcijo oziroma na zmanjšanje vseh emisij (prah, plini, hrup, svetloba, sevanja), ki škodljivo ali moteče vplivajo na naravne procese in zdravje ter počutje ljudi.** Prav tako ne smemo spregledati pomenov fizičnega okolja za komunikacijske aktivnosti. Psihosocialno počutje človeka ni več odvisno zgolj od neposrednih 'oči v oči' komunikacij, saj njegovo sporazumevanje vedno pogosteje poteka preko sodobnih video in informacijskih tehnologij. Zaradi določene avtonomnosti in diskretnosti, ki jo človek lahko ohranja preko komunikacijskih posrednikov, so za marsikoga omenjene komunikacije celo pomembnejše od neposrednega sporazumevanja. Vplivajo na človekovo razpoloženje in počutje, zato mora biti njihovo delovanje brezhibno. Komunikacija je namreč osmišljeno socialno delovanje, na katerega lahko še kako vplivajo materialni dejavniki.

Odgovore moramo iskati v več smereh in sicer, kako znotraj omejitev, ki jih predstavljajo dejanski prostor, okolje in čas, zmanjšati ovire, da okrepimo učinkovitost sporazumevanja in povečamo humanizacijo samega prostora.

6.8 Tehnologije

21. stoletje v tem pogledu ne dopušča več nobenih dilem. Pri nadaljnjem razvoju in načrtovanju organizacije delovanja v prihodnosti se moramo brez pogojno **usmeriti na energijsko varčne in avtonomne, elektronsko in digitalno krmiljene tehnologije. Elektronsko in digitalno krmiljeni procesi namreč zagotavljajo najvišjo raven usklajenosti in s tem tudi optimalno energijsko porabo, kakor tudi varno in zdravo delovno okolje.**

Ogljikovodiki očitno postajajo prekletstvo tega stoletja in naddržavne skupnosti in države že iščejo način, kako bodo kar najbolj obdavčile njihovo porabo za energetske potrebe. Po drugi strani pa multinacionalne korporacije razvijajo nadomestne energente in energetske tehnologije, s katerimi želijo vzpostaviti monopol na svetu. Geotermalna, vetrna, jedrska energija, sončno sevanje, izmenjevalci atmosferske in vodne toplote, gorivne celice (hladne in temperaturne) pa tudi plin, postajajo energetsko sprejemljivi viri, tehnologije za njihovo proizvodnjo in uporabo pa prednostne.

Ker želimo postati konkurenčno uspešni in vodilni v dejavnosti logistike in distribucije, tega cilja ne bomo dosegli, če ne bomo tudi sami iskali in razvijali posameznih tehničnih in tehnoloških rešitev, ki bodo edinstvene, jih na trgu ni mogoče kupiti in bomo z njimi dosegli prednost pred drugimi. Vzpostavitev lastnega razvojnega in raziskovalnega središča, ki bo tesno sodeloval s primorsko univerzo in drugimi raziskovalnimi in znanstvenimi ustanovami, je zato nujni imperativ za doseganje trajnih konkurenčnih prednosti na območju severno jadranskega transportnega sistema.

Prednostno moramo vzpostaviti raziskovalna jedra za naslednje projekte:

1. Izdelava čvrstih kompozitov iz morskega mulja, sedimentov, razvoj postopka in tehnologije in uporaba kompozitov pri nasipanju in utrjevanju podlag na območju pristanišča;
2. Transportne tehnologije za kontejnerski terminal in razvoj več nivojskih dvižnih skladišč ter transportnih stez;
3. Razvoj kontinuirane vleke po železnici;
4. Izdelava varnostno prometnega algoritma za kontejnerski terminal in promet v pristanišču;
5. Kineziološke raziskave in oblikovanje tehničnih ergonomskih rešitev delovnih mest;

6. Izkoriščanje geotermalne in vetrne energije in energije morja;
7. Razvoj absorbentov hrupa;
8. Razvoj zamisli distribucijskih zabojniških skladišč;
9. Tehnološka organizacija dela s pametnimi zabojniki;
10. Raziskave v večnamensko koriščenje streh;
11. Raziskave in uvajanje tehnologij lebdenja in prenosa tovorov po zraku;
12. Oblikovanje digitalne knjižnice in programa za selekcijo izbornih vsebin;
13. Raziskave in razvoj programa za spremljanje optimalnosti delovnih procesov preko energijske porabe.

Če si še danes mnogi projektanti in razvojni odločevalci lahko zamišljajo pristanišča le z desetinami dvigal, bo avtomatizacija procesov prej kot v dveh desetletjih pripeljala do uvajanja dvižno skladiščnih in transportnih platform, ki bodo upravljane iz enega centra in to v celoti samodejno. Razvoj kontejnerskih obal gre že v to smer in poklic upravljavca dvigal bo postopno izumrl. Zamenjal ga bo poklic informacijskega upravljavca, ki bo vnašal oziroma, bolje rečeno, spremljal podatke za samodejno izvajanje delovnih procesov. Informatika in robotika bosta prevladala v pristaniščih in pa visoko izobraženi vzdrževalci, ki bodo obvladali informacijske tehnologije in digitalno krmiljene procese. Po grobih ocenah se bo število zaposlenih skrčilo na približno tretjino ali celo četrtino današnjega števila. Zato je še kako pomembno, da se gospodarski sistemi, ki si to lahko privoščijo oziroma se od njih to celo pričakuje, kot je recimo Luka Koper, čim prej odločijo za ekstenzivni razvoj in pravočasno izobraževanje zaposlenih za nova delovna mesta, ki se bodo oblikovala znotraj logističnega sektorja ali v vzporednih dodelavnih in spremljajočih storitvenih dejavnostih poslovne infrastrukture.

Bistven vpliv na spremembe v tehnoloških procesih, pri sami organizaciji dela in tudi na širitev dejavnosti, bodo imeli, tako imenovani, **pametni zabojniki**. Za njihovo postopno uvajanje sta se odločila hongkonška ladijska prevoznika, SITC Shipping Group in SIPG (Hai Hua), ki ploveta po azijskih morjih in pri francoskemu CMA CGM. Naložbe v tej smeri pa so stekle tudi pri Maersk Line. Pametni zabojnik je v bistvu avtonomna enota, ki je opremljena z lastno GPS postajo, detektorji v njej pa beležijo in hkrati sporočajo, vrste manipulacij, temperaturno stanje, prisotnost specifičnih substanc v zraku, vlom, vstop, stanje blaga in drugo, odvisno od zaznavnih senzorjev. V pristaniščih tako ne bo treba več čakati na iztovorne listine in podatke in bodo lahko pravočasno pripravili skladiščne in pretovorne razporede. Sama hitrost manipulacij in z njimi produktivnost se bosta tako povečali,

planiranje logistično distribucijskih verig pa bo enostavnejše, prav tako oblikovanje kontejnerskih skladišč pri končnih naročnikih.

Tehnološko posodabljanje pristanišč pomeni znatno krčenje števila delavcev. Pomembno je, da se predstoječega problema pravočasno zavedo tako sindikati, delavski predstavniki kot pristaniška uprava. Slednja mora celo najbolj spodbujati in iskati rešitve, ki se nanašajo na dodatno izobraževanje in prezaposlovanje, da ne bo zašla v dolgotrajne spore ali celo blokade, ki bodo posodabljanje in razvoj konkurenčnosti zavrli, podobno kot se to dogaja v atlantskih pristaniščih ZDA danes.

6.9 Obvladovanje trgov in konkurence

Podjetje mora imeti identiteto, ki ga loči od konkurence. Biti mora prepoznavno in priznano kot tehnološki in družbeni lider v regiji. To pa si lahko zagotovi in utrdi zgolj z raziskovalnimi in inovacijskimi pristopi pri snovanju, ustvarjanju in vključevanju tehničnih in organizacijskih izboljšav, novih tehnologij in s spremembami v organizaciji in z mišljenjem, ki spremembe sprejema, kot del nujnega dinamičnega procesa razvoja organizacije in jih spodbuja. Nič manj pa ni pomemben širši socialni okvir znotraj katerega podjetje deluje in se promovira ter načrtuje, vodi in izvaja skupne projekte z lokalnimi skupnostmi.

Ekonomija različnosti mora imeti prednost pred ekonomijo obsega. Vsekakor je pomembna tudi slednja, saj si brez nje ne moremo predstavljati povečanih naložb oziroma kapitala za nujni tehnični in tehnološki razvoj. Brez slednjega pa ne prednosti, ki jih lahko uveljavimo proti konkurenci na račun opravičeno nižjih stroškov. Pristanišče mora dobiti sodobno tehnološko podobo, s katero bo dominiralo na območju severno jadranskega transportnega sistema, pri strankah in ljudeh, s katerimi sobiva pa uživalo ugled in zaupanje. Tehnični in tehnološki prestiž se mora dokazati predvsem v nemotenem in pravočasnem opravljanju storitev ter poslovni in svetovalni pomoči strankam, ki oskrbujejo oziroma poslujejo z evropskimi in prekomorskimi trgi. Pomembno je, da se zavedamo, da proizvajalci vedno pogosteje preskakujejo stopnje, ki so tradicionalno vzpostavljene med proizvodnjo in končno distribucijo. Priprava blaga za končno distribucijo, informiranje o ponudbi in neposredna dostava do končnih naročnikov v Evropi mora postati ena izmed osnovnih ponudb korporacije in logična posledica pretovora. Potrebujemo sistemsko podprto okolje in odprto družbo, za inovacije, ljudi, kapital, mednarodno sodelovanje na vseh ravneh in tesno povezanost z univerzo in lokalnimi skupnostmi. Prednostno se moramo usmeriti proti

notranjim evropskim trgom, ki nimajo morja in tistim, do katerih poteka najkrajša kopenska pot glede na oddaljenost krajev od drugih evropskih pristanišč. Narediti moramo vse, da se bodo lahko identificirali z nami kot njihovim preskrbovalnim in izvoznim pristaniščem. V tem pogledu lahko zasnujemo tudi skupen investicijski ciklus, od katerega bomo imeli koristi vsi, Luka Koper pa predvsem dolgoročno perspektivo obstoja in razvoja.

Luka Koper ni običajno podjetje, ki za delovanje potrebuje le prostor, sredstva, ljudi in energijo. Vpeta je v družbeno okolje in mora tako tudi delovati. Namreč, za svoj obstoj potrebuje širši družbeni konsenz. Od tega je tudi precej odvisno, koliko bo za njega plačevala in ali bo od teh izdatkov dobila tudi kaj povrnjenega. Na izdatke, ki jih plačujemo družbi (koncesnina, nadomestila za stavbno zemljišče, stavbne pravice, donacije in sponzorstva) lahko gledamo kot na običajne stroške, ki vplivajo na poslovne rezultate družbe, lahko pa z dobrimi dogovori dosežemo, da bodo to naložbe, ki se nam bodo zaradi izboljšanja skupnega standarda (vzgoja, izobraževanje, zdravstvo, kultura…) izdatno obrestovale in hkrati krepile učinkovitost korporacije, ljudi v njej, kakor tudi širše sposobnosti in znanja v regijski skupnosti.

Kaj lahko rečemo o naši tržni umestitvi glede na ostala pristanišča v Severnem Jadranu. Napačno pojmujemo pojem konkurenčnosti, ko se spogledujemo z njimi in jih vrednotimo. **Namreč povečevanje zmogljivosti vsakega pristanišča posredno, pa tudi neposredno vpliva na višje povpraševanje znotraj celotne regije,** v kateri naj bi se razvil severno jadranski transportni sistem. Prometni in organizacijsko povezan transportni sistem, ki bo sličen tistemu, ki ga imajo pristanišča na severozahodu Evrope, ob Atlantiku. Skupno promoviranje srednjeevropske pomorske transportne smeri mora postati prioriteta, saj glede na to, da se je povpraševanje po tej smeri pravzaprav šele prav začelo, pogoji za delovanje prave konkurence med pristanišči še niti niso nastali. S povezovanjem in rastjo globalnega trga, bo rastlo tudi povpraševanje po logističnih storitvah na širšem območju Severnega Jadrana. To pomeni le eno, da moramo napraviti radikalni zasuk v razmišljanju in da morajo pristanišča v Severnem Jadranu ter njihove države pristopiti k načrtovanju in izvajanju skupnih projektov za usposobitev strateške poti in občutno povečanje transportnih in logističnih storitev na njej. Vsako razmišljanje, da moramo nadaljevati z iskanjem lastnih in izoliranih rešitev, zavira razvoj severno jadranske regije kot celote, pa tudi vsakega posameznega pristanišča in postavlja pod vprašaj dolgoročni geografski strateški položaj glede na potrebe čezmorskega transporta.

Pomembno ni, ali bosta Italija in Hrvaška dobili milijardo evrov več iz evropskih skladov, ampak čemu bomo mi ostali brez milijarde, ki se nam obeta in bi jo lahko še kako dobro izkoristili za gospodarski razvoj in odprtje številnih bolje plačanih in zahtevnejših delovnih mest. Je pa res, da naložb v skupni razvoj transportnih poti ne bomo vrednostno oplemenitili, če ne bomo vzpostavili in obvladali strateškega marketinga. Z njim lahko postanemo najmanj enakopravni ostalim znotraj globalnega sveta, lahko pa tudi vodilni. Zato je popolnoma na mestu, da se vprašamo, če naš strah pred sosedsko konkurenco in povezovanjem z ostalimi severno jadranskimi pristanišči morda ne izvira iz naše negotovosti in strokovne omejenosti, iz neznanja in lenosti, iz zapečkarstva ?

Veliko bolj kot sam pretovor, bi nas moralo skrbeti, zakaj njegovi rasti ne sledijo tudi ostale dejavnosti poslovne infrastrukture, da bi lahko strankam dejansko ponudili tudi finančne, informacijske in svetovalne storitve, kot jih imajo mesta in kraji z večjimi pristanišči. Če bomo že padli iz svetovnega zemljevida in ostali na ravni nekakšnega obrobnega pristanišča, ki se s sosedi prepira za nekaj sto tisoč ton pretovora, bomo zaradi nerazvite in premalo dejavne poslovne infrastrukture in vztrajanja na filozofiji pretovorne postaje, ne pa zato, ker bomo zgradili dve, tri ali deset povezovalnih komunikacij.

Korporacija mora postati poslovna domovina narodov in gospodarskih družb, ki poslujejo v globalnem svetu. Koper, Trst in Reko morajo sprejeti za svoja domovinska pristanišča vsi narodi brez morja v Srednji Evropi, tisti višje na Vzhodu, v indijsko pacifiški regiji pa za območje, kjer se dejansko tkejo čvrste vezi in delajo pravi posli. To je ena izmed temeljnih funkcij strateškega marketinga regije in koprsko pristanišče lahko ogromno prispeva k njegovemu udejanjanju.

In kot nam kažejo izkušnje iz najbolj propulzivnih območij na svetu, o strateško pomembni oziroma potencialno zanimivi mednarodni lokaciji ne moremo govoriti, če na njej ni priznanih univerz in raziskovalnih inštitutov, ki v svetu predstavljajo sinonim za kakovostno izobraževanje in vzgojo naprednih in strokovno sposobnih kadrov in skupin. Univerze in inštituti so tudi drugače intelektualna križišča, na katerih se oblikujejo čvrste vezi, ki kasneje predstavljajo pomembno vlogo pri povezovanju krajev in regij in poslovnem sodelovanju med njimi. Tega vidika nikakor ne smemo prezreti, kot tudi ne, kako pomemben je za delovanje uspešnega poslovnega okolja skupni standard, dostopnost, zdravstvenih, izobraževalnih in kulturnih storitev ter osebna varnost ljudi.

6.9.1.1 Strateški marketing

Zato, da promoviraš najkrajšo pot do trgov v Srednji in Vzhodni Evropi ne potrebuješ strateškega marketinga. To je namreč geografska lastnost vseh pristanišč v Severnem Jadranu. Pretovorna postaja na račun tega lahko preživi, toda njen obstoj je časovno omejen. Odvisen je namreč od drugih, od ladjarjev, špediterjev, različnih agentov in posrednikov. Toda, če hočeš postati gospodarska družba z lastno subjektiviteto, nosilec razvoja v regiji in prevzeti odgovornost zanj, moraš razviti strateški marketing.

Strateškega marketinga ni brez strategov, oseb ali skupin, ki posedujejo razvojno vizijo in vanjo močno verjamejo in so tudi ostale sposobni prepričati v verovanje. Gospodarski in družbeni dosežki pa še zdaleč niso odvisni le od trdnega prepričanja in nazora, temveč tudi od značaja, znanja in sposobnosti ljudi, ki upravljajo z viri, usmerjajo, vodijo in izobražujejo ljudi, sklepajo posle, načrtujejo in osmišljajo projekte, poslovne procese in v njih delajo.

Strateški marketing je najpomembnejše orodje za udejanjanje in podporo strategiji. Praktično, se slednja izraža prav preko njega. Je do podrobnosti definiran komunikacijski proces s pristopi na različnih identitetnih področjih. Ukvarja se tako s poistovetenjem vizije in ciljev znotraj gospodarske družbe, kot njeno prepoznavnostjo navzven. Strateški marketing je skrb za oblikovanje enotne in močne, izrazne identitete družbe, njene ustaljenosti in sidrišča, občutenja družbe in dojemanja ljudi v njej ter mnenja, ki ga imajo o družbi drugi izven nje. Enotna identiteta družbe deluje po vzorcu: »Zmoremo, zmorejo!« Družba s takšno identiteto je gospodarsko uspešna in se prepoznavno umešča znotraj internacionalnega in globalnega trga, kakor tudi učinkovito prilagaja potrebam in zahtevam trgov in strank.

Gospodarske družbe brez jasno prepoznane ali lažnive identitete nimajo pogojev za daljše samostojno delovanje in obstoj. So plen brez prave vrednosti za druge, ki čutijo, da lahko iz njih ustvarijo samostojno komercialno ime, tržno znamko ali da jih lahko brez škode pridružijo lastnemu ali pa jih pošljejo skozi nadaljnji prodajni proces. Tu tiči tudi del odgovora, zakaj Luko Koper že nekaj let vztrajno oblegajo in poskušajo kupiti različna, mednarodna strateška podjetja. Danes je pristanišče, ki posluje znotraj globalnega trga, na strateški prometno transportni smeri in ustvari med 130 in 150 milijoni evrov prihodkov na letni ravni, za mednarodno gospodarstvo izgubljena priložnost in hkrati obetavna naložba, ki bi si jo radi mnogi prisvojili.

Osnovna identitetna področja oziroma okolja, ki jih moramo resnici na ljubo šele razviti in na katerih bo treba definirati komunikacijsko strategijo, cilje in pristope za njihovo doseganje, so:

1. Področje internacionalnega in globalnega delovanja
2. Podporno okolje učeči, invencijski in inovativni družbi
3. Okolje dinamične in odzivne družbe na spremembe ter ustvarjalnih komunikacij
4. Področje ekonomske demokracije in participativnega upravljanja in vodenja družbe
5. Okolje projektno vodenih naložb in upravljanja z investicijskim kapitalom
6. Okolje zdravih medsebojnih odnosov, varnega in zdravega dela
7. Okolje večsmernega sodelovanja z lokalnimi skupnostmi in prebivalstvom
8. Poslovno okolje in sodelovanje s poslovnimi deležniki
9. Okolje vzajemne povezanosti z nekdanjimi zaposlenimi in upokojenimi

Korporacija lahko uspešno deluje in se razvija zgolj, če nenehno dokazuje svojo vlogo znotraj širše družbe in se lahko navznoter in navzven identificira kot pomembna koherentna/združevalna in kohezivna/povezovalna sila. Strateški marketing mora ustvariti in skrbeti za optimalne razmere in razmerja, ki koherentnost in kohezivnost krepijo na vseh pomembnih smereh in ravneh, da se lahko uveljavljata družbeno gospodarska vloga korporacije in njeno učinkovito poslovanje. To svoje poslanstvo pa lahko izpolnjuje le, če predhodno vzpostavi primerno kulturno dimenzijo korporacije, ki bo sposobna izražati enovito identitetno prepoznavnost, navznoter v smislu okrepljene pripadnosti in navzven kot organizacija zaupanja in priložnosti za poslovno rast.

Strateški marketing se ukvarja z vprašanjem udejanjanja strategije in na njeni osnovi koncipiranih razvojnih potreb. Usmerjen je tako navznoter kot navzven. Na oblikovanje identitete in prepoznavnosti, med katerima vzpostavi odnos soodvisnosti. Pravih dosežkov ne moremo dosegati na tujih trgih, če je družba sama toga in ni internacionalizirana ali če ne more sprejeti oziroma se odzivati na pričakovanj strank. Prav zato strateški marketing proučuje razmere in potrebe tudi na tujih trgih in prodajalcem pove, kako dostopiti do njih, da bodo učinkoviti. Strateški marketing je tako najpomembnejši sektor v družbi, saj je prav od njegovih zaznav in načrtovanih pristopov odvisno, kako bo družba prodajala, poslovala, se povezovala in razvijala znotraj mednarodnega okolja. Strateški marketing mora znati oblikovati ponudbo, ki bo pisana na kožo drugim in oblikovati storitve, ki bodo vlekle druge k sebi. Razvija načine in pristope, da pripravimo okolje na našo komercialno prisotnost in

delovanje ter obveznosti, ki jih bomo morali izpolnjevati do strank in ostalih deležnikov v okolju. Zato se strateški marketing ukvarja tudi z navadami in običaji v državah, h katerim se usmerja in seveda tudi z lastnimi navadami in običaji oziroma s kulturo družbe in skupnosti, v kateri družba posluje.

Strateški način mišljenja je ključen za vzpostavitev strateškega marketinga. Oblikuje se lahko zgolj na poglobljenem znanju delovanja globalne ekonomije, mednarodnih financ,politične geografije in razmerij znotraj nje, razvojnih gospodarskih in tehnoloških tendenc, ter poznavanju različnih kultur in vrednot, ki so prisotne v svetu. Strateški način mišljenja je v bistvu procesno mišljenje, ki zna razlikovati med dolgoročnimi trendi in trenutnimi konstelacijami sil znotraj globalne ekonomije ter je sposoben te trenutne pojave in razmerja vključiti, usmeriti in uravnotežiti s poslovno vizijo, strategijo in dolgoročnimi cilji za doseganje le teh. Iz naštetega lahko oblikujemo kompetence, ki bi jih moral posedovati najvišji menedžment, v konkretnem primeru uprava korporacije. Najvišji menedžment je v bistvu tudi kreator strateškega marketinga, medtem ko so ostali v družbi predvsem njegovi izvajalci.

S strateškim marketingom razvijamo želje in potrebe, znotraj in izven korporacije, metode in pristope za njihovo spodbujanje. Povedano na kratko, strateški marketing spodbuja klimo za razvojno udejanjanje korporacije skozi analize, načrtovanja in implementacije. S psihosocialnega vidika strateški marketing osvobaja ljudi frustracij in privzgojenega občutka drugorazrednosti ter krepi njihovo samozavest in socialno inteligenco. Strateški marketing sooblikuje kulturo gospodarske družbe, pa tudi okolij, znotraj katerih družba posluje.

6.10 Prodaja

Smoter podjetja in njegovi cilji se potrjujejo najbolj prav preko prodaje. Tu najhitreje pridemo do odgovora, kako uspešna je naša poslovna politika in kako učinkovita je poslovna strategija. Preko prodaje in odnosov, ki potekajo med ponudniki in kupci je **mogoče pridobiti tudi največ kakovostnih informacij o prihajajočih trendih in namige za prilagajanje prihajajočim razmeram.**

Prodaja ne more potekati neodvisno od tehnoloških in prostorskih zmogljivosti, ki jih ima družba na voljo za izvajanje storitev. Prodaja neposredno vpliva na logistiko tehnoloških in

organizacijskih procesov, zato je treba njene bodoče ali obstoječe učinke nenehno ocenjevati iz vidika posledic in stroškov omenjenih procesov.

Prodaja poteka na znanem trgu in z znani oziroma poznanimi strankami. Potrebne analize, stike in predstavitve predhodno opravi trženje. Preden začnemo s prodajnimi aktivnostmi moramo stranko, ki ji ponujamo storitve ali se z njo dogovarjamo za širitev, ohranitev in nov posel, dobro poznati. Poznati pa moramo tudi okolje, v katerem stranka posluje, prodajne pogoje konkurence in trende v dejavnosti. Stranko še najbolje spoznamo prek osebnih stikov in okolja znotraj katerega posluje. Okolje nam včasih več pove o sami stranki, kot pa vsi drugi podatki, s katerimi razpolagamo. Če bi na primer uprava Roberta Časarja in NS poznala dejansko poslovno okolje in konkretna razmerja, v katera je bil vpleten TTI Bratislava, ter mizerne pogoje dela, v katerih je slovaška družba poslovala, bi jim bilo hitro jasno, da podjetje ni bilo vredno kaj dosti več kot nekaj sto tisoč evrov.

Luka Koper trenutno prodaja pretovor, storitve skladiščenja in najem prostorov. O neki celoviti ponudbi, ki bi jo spremljala ostala poslovna infrastruktura še ne moremo govoriti. Prav tako ne o ponudbi dodatnih storitev, s katerimi bi strankam nudili celovit servis v pogledu distribucije in zbirnega servisa. Ključno vprašanje, ki se danes pojavlja v povezavi s pristaniško dejavnostjo je, ali bi Luka Koper ne morala bolj poseči v organizacijo transporta in dodelavo izdelkov za končne kupce in tako v globalu znižati strankam stroške, ki jih imajo pri vzpostavljanju celovitega logistično distribucijskega servisa, hkrati s tem pa bi znižala tudi lastna poslovna tveganja. Slednja bi Luka Koper precej zmanjšala že s ponudbo celovitega logističnega servisa s kompleksno poslovno infrastrukturo. Ko ti poslovno, organizacijsko in finančno in družbeno vežeš podjetja in jim pomagaš, da se prilagodijo za delovanje na eni strateški smeri, izjemno težko preidejo v drugačno okolje in se vključijo v druga poslovna razmerja. Takšni prehodi vedno trajajo dalj časa, so opazni in se je mogoče pravočasno na njih tudi pripraviti. Ne pa, kot se je zgodilo Luki Koper v primeru več milijonske naložbe v hladilnice, ki so ostale preko noči brez donosnih poslov.

Zgolj prodajanje pretovora in skladiščenje ne pomenita obetavne prihodnosti. Pristanišča po svetu imajo namreč organizirana številne poslovne dejavnosti (klirinško bančništvo, borzništvo, zavarovalništvo, informacijsko podporo, varovanje tovorov in podobno), nekateri terminalisti imajo celo lastno floto ali skupne špediterske ter transportne družbe, organizirajo dodelavne posle in prevzemajo distribucijo do končnih potrošnikov, pa jim nihče ne očita, da

izvajajo nelojalno konkurenco do neodvisnih podjetij, ki se ukvarjajo z logistiko, distribucijo in transportom. Pri nas ta izgovor slišimo pogosto, je pa vprašanje ali gre za dejstvo ali pa le za izgovarjanje, ker se ne čutimo sposobne organizirati kompleksnih storitev in poslov.

Osredotočanje na jedrni posel, v konkretnem primeru na pretovor in skladiščenje, je zastarela poslovna logika devetdesetih let, ki izhaja iz špekulativnih družb, ki so za majhen denar kupovale propadla podjetja in jih potem očiščena prodajala za precej višjo ceno. Jasno pa je, da preden lahko strankam nekaj prodajamo, moramo razviti ponudbo. In prav pri slednjem mislimo, da je naša največja težava, ker poslovanje znotraj logistično distribucijskih verig premalo poznamo oziroma ga sploh ne obvladamo.

Za dobre in trajne prodajne rezultate je pomembno tudi, kako imamo organizirano samo prodajo. Model obstoječe prodaje je tog, saj je izključno usmerjen na ponudbo le posamičnega terminala. Po drugi strani pa sta prodajna funkcija in operativno storitvena funkcija v nenehnem konfliktu, ker sta podrejeni enemu človeku. To se še najbolj pokaže prav pri načrtovanju, saj družba Luka Koper ne more oblikovati celovitega razvojnega koncepta in razvojnih prioritet ter trasirati dolgoročnega razvoja. Zato Luka Koper tudi nima vizije, nima poslanstva in razvojne strategije. Vsak pač neguje lasten vrtiček in ga smatra za najpomembnejšega v pristanišču. Na teh primerih se škodljivost konflikta interesov neposredno udejanja in kaže v zmanjšani poslovni in finančni učinkovitosti.

Stroški poslovanja so zaradi združenih funkcij prodaje in operativnih storitev višji, prodajni učinki pa zaradi necelovite obravnave ponudbe in prioritetnega zastopanja posameznega terminala, nižji. Funkcija prodajalca je s tem seveda podcenjena. Dobrih prodajalcev, ki bi lahko s polnimi pooblastili za sklenitev prodajnih poslov zastopali Luko Koper je namreč izredno malo, pa še ti so omejeni z ozkimi interesi posameznega terminala. Trženja in prodaje ne moremo obravnavati ločeno, čeprav imata v vsebinsko funkcionalnem pogledu različne naloge in pristojnosti. Dobri prodajniki se namreč lahko celovito razvijejo le v okolju, kjer spoznavajo kulturo strank, s katerimi želijo sklepati posle in seveda tudi njihove odzive, vtise potrebe in pričakovanja, ki jih načrtno spremljajo v trženju. Tržniki pripravljajo teren oziroma okolje za delovanje prodajnikov, slednji pa z avtoriteto in osebnostnim značajem pridobivajo zaupanje strank in sklepajo z njimi konkretne posle ter se usklajujejo z operativo glede zmogljivosti, ki jih ima na voljo in to na enakopravni ravni. Torej, gre za različne ljudi z različnimi sposobnostmi in znanji in tega preprosto ne moremo mešati. Pravi

prodajniki namreč nimajo vodij. So avtonomni in polno odgovorni sebi, stranki in tistemu, ki jih je pooblastil.

6.11 Nabava in vzdrževanje

Nabava in vzdrževanje sta osnovna notranja logistična procesa. Pod prvo uvrščamo vse vire in sredstva, ki jih potrebujemo za vzpostavitev in delovanje tehnoloških procesov, pod drugo pa sklop ukrepov za nemoteno in pravočasno delovanje in vzdrževanje procesov. Bistveni strateški elementi, ki določajo njuno učinkovitost so stroški in čas; bolje rečeno ustvarjeni stroški na enoto časa, ki morajo biti v vsakem pogledu precej nižji od prihodkov, ustvarjenimi v istem časovnem obdobju.

Po drugi strani sta nabava in vzdrževanje procesni funkciji, podrejeni skrbnemu načrtovanju in usklajevanju z ostalimi procesi in sta ključnega pomena za njihov nemoten potek.

Glavni smisel nabave je, da zagotovi, da bo podjetje v vsakem času imelo na voljo sredstva materiale in programe, ki jih potrebuje za nemoteno opravljanje tekočih tehnoloških in organizacijskih procesov in to po konkurenčnih pogojih. Kako bo potekal sam nabavni proces in dogovarjanje niti ni toliko pomembno. Izjemno važno pa je, da poteka pravočasno in ne povzroča dodatnih in nepotrebnih stroškov v smislu vezave kapitala. Vsi vnosi v podjetje morajo biti evidentirani po ustreznih imenih in skupinah na enem mestu. Register nabavnih kod in dogodkov mora omogočiti informacije za opravljanje nabavnih analiz in priporočil, hkrati pa mora vključevati nabavne ocene o kakovosti, trajnosti, rokih in okvirnih cenah. Nabavni kontroling (krmiljenje in nadzor) in vodenje administracije nabavnih procesov je tudi smisel osrednje oziroma centralne nabave. Druga pomembna funkcija nabave je, da vzpostavi takšne nabavne evidence, na osnovi katerih bo družba lahko oblikovala nabavne strategije, učinkovite pristope in vzpostavila optimalne nabavne tokove.

Nabavne strategije in pristopi se namreč razlikujejo, če nabavljamo obče potrošno blago ali tehnologijo. Poenotena nabava občega potrošnega blaga in rezervni delov lahko poteka tudi centralno, preko enega organa, saj količine prinašajo bistvene popuste, medtem ko nabava tehnologij zahteva nabavne projekte in popolnoma drugačne strategije, ki so sestavni del elaboratov in ocen možnosti.

Gledano strateško, sta za Luko Koper obe dejavnosti, nabava in vzdrževanje, osnovni in sestavni funkciji delovanja in ju ni mogoče zaupati v upravljanje zunanjim izvajalcem, razen remontov, ki jih neposredno opravljajo izdelovalci strojev in opreme zaradi dotrajanosti, prilagoditev ali posodobitev. Obstoječi sistem vzdrževanja, ko se delna, manjša popravila izvajajo znotraj družbe z lastnimi vzdrževalci, večja in periodična pa pri zunanjih organizacijah, je funkcionalno in stroškovno neupravičeno, kakovost in nujnost opravljenega pa je težko nadzorovati. Prav tako so sodobna delovna sredstva in oprema elektronsko krmiljeni in digitalno vodeni. Gre za nabor znanj, ki jih moramo v organizaciji, tudi zaradi drugih procesov in njihove posodobitve temeljito obvladati, saj gre za strateška znanja, brez katerih tehnološko posodobljeno pristanišče tudi slučajno ne more delovati v prihodnosti.

6.12 Informatika in informacijski sistem

Definiranje slednjega je še posebej težavno, saj moramo v njem zajeti praktično vse vsebine, ki jih pokriva gospodarska družba; sistem mora biti uporabniško prijazen, selektivno dostopen, operativno učinkovit, večsmerno delujoč, programiran proti napakam, omogočati hitro odpravljanje le teh, odporen na zlonamerne posege, obnovljiv in varen. V družbi zajemajo številne podatke in informacije in njihov namen je, da jih čim prej pretvorimo v uporabne analitične vrednosti in podlage ter poročila za odločanje. Vse naloge, ki se izvajajo v sistemu morajo biti nedvoumno definirane, predvsem pa moramo natančno vedeti, zakaj posamezne vrste podatkov in informacij zbiramo, da lahko določimo njihovo ciljno uporabo in smoter. Povedano na kratko, informacijski sistem, podsistemi in programi, ki delujejo v njem, morajo omogočiti:

- zbiranje podatkov in njihovo selekcioniranje po predvideni uporabi in uporabnosti;
- analitično obdelavo podatkov, njihovo sintetiziranje in nazorne prikaze za potrebe odločanja in vodenja;
- samodejno krmiljenje delovnih procesov, ki so na primerni razvojni stopnji;
- nadzor nad informacijskimi podsistemi in učinkovitostjo njihove integracije;
- skrb za vitalno delovanje, odpravljanje napak, samokorekcijo in obnavljanje informacijskega sistema;

- varovanje pred vdori, poškodbami in zlonamernimi vplivi;
- uporabnost in nadgradnjo sistemov za potrebe tehničnega in tehnološkega razvoja.

Ena izmed pomembnejših funkcij informacijskega sistema zajema analizo in sintezo informacij oziroma pretvarjanje le teh v odločitvene podlage. Za enkrat podsistemi še vedno bolj ali manj delujejo na posamični ravni in ne upoštevajo implikacij, ki vplivajo na celotno sliko posledic posameznih odločitev. Takšen sistem je neuporaben za potrebe sistematičnega in sistemskega odločanja, saj ne predpostavlja končnih posledic, ki jih sprožajo odločitve na posameznih ravneh in znotraj posamičnih sektorjev, služb, področij. Kar pomeni, da se operativno delovanje in poslovanje Luke Koper še vedno odvija precej stihijsko, ne pa na ravni načrtnega, holističnega pristopa, pri katerem vsak dogodek ali odziv nanj, sproži spremembe v celotni strukturi, podobno kot se to dogaja pri Lorenzovem metulju. Luka Koper analitično že danes deluje precej dobro, primanjkuje pa ji znanja in izkušenj za oblikovanje sinteze in presojanje sprememb ter njihovih posledic v več smereh.

V katero smer oziroma kakšno težišče bo uprava, poleg klasičnih funkcij, usmerila oziroma namenila informacijskemu sistemu, je odvisno predvsem od njene strateške odločitve: Bo ohranila obstoječe poslanstvo pristanišča kot tranzitne pretovorne postaje ali pa se bo odločila za preobrazbo družbe Luka Koper v pravo upravljavsko korporacijo? Od omenjene odločitve bo odvisen nadaljnji razvoj informatike in informacijskih sistemov v družbi. Bo podjetje storitve še naprej najemalo pri najugodnejših ponudnikih na trgu ali pa bo vitalne dele sistema in programe razvijala pretežno sama, avtonomno in se pod njih avtorsko podpisovala.

Pri današnjem obstoju specializiranih znanj in delovnih statusov oseb, ki z njimi razpolagajo, ni nobena umetnost, še manj organizacijski problem, organizirati programske skupine za izdelavo raznovrstnih algoritmov, njihovo integracijo v obstoječi sistem in jih prevzeti v upravljanje. Napredne družbe namreč poslujejo v pretežni meri z eksperti na trgu, samozadostne in toge, pa se poslužujejo obstoječih organizacij in se ukvarjajo z njihovimi navadami, predsodki in občutki ogroženosti. Vsa dolgoročna zavezništva vodijo v neučinkovitost in neodzivnost, v konkurenčni kolaps in to še posebej velja za odnose na področju informacijskih tehnologih in njihovega upravljanja.

6.13 Osebna varnost in varovanje premoženja

Čeprav gre za integralno funkcijo, ki mora biti vgrajena in upoštevana v vsakem od delujočih procesov znotraj pristanišča, podobno kot varnost pri delu in odnos do okoljskih vprašanj ter dela samega, je vseeno prav, da na koncu posvetimo nekaj besed tudi omenjenemu strateškemu elementu. **Njegova strateška lastnost (strateškost) namreč izhaja iz varnostnih tveganj, okoliščin, ki so prisotna v določenem ožjem in širšem okolju in tveganj, ki jih predstavljata sam objekt ali lokacija zaradi narave ali vrste dela.** V prvem primeru gre za neko občo varnostno kulturo v okolju, ki je prek ljudi in njihovih odnosov prisotna tudi znotraj specifične lokacije, v konkretnem primeru v pristanišču, pri drugem pa za dejanski strateški pomen, ki ga ima sama lokacija zaradi narave dela za širšo družbo in prostor.

Že na samem začetku povejmo, da varovanje ljudi in premoženja ne vključuje postopkov in ukrepov, ki so namenjeni varnemu in zdravemu delu, čeprav obe področji, zaradi nalog, ki jih opravljata, posredno ali neposredno vplivata na počutje in stanje ljudi. Vsebinsko pa gre za popolnoma dve različni obliki varovanja, tako po smotru, ciljih, kot nalogah, in ju tudi vzpostavljamo, organiziramo in preverjamo po različnih standardih. Vzemimo recimo finančno poslovanje. Področje, ki se ukvarja z varovanjem ljudi in premoženja, zanima predvsem, kakšna so tveganja in ukrepi, da ne pride do denarnih oškodovanj družbe, medtem ko se delovno varovanje ukvarja z vprašanji počutja in zdravja ljudi na delovnem mestu, z ergonomijo, osvetljenostjo, prostornostjo in zračnostjo prostorov, odnosi med ljudmi in z njihovim počutjem ter dejavniki, ki krepijo zdravje. Pri varovanju ljudi in premoženja zasledujemo, preprečujemo in odpravljamo deviantne pojave različnih škod, oškodovanj in okoriščanj, medtem ko pri varnem in zdravem delu zasledujemo predvsem vprašanja, povezana z učinkovitostjo delovnih procesov in njihovim vplivom na telesno in duševno varnost in zdravje. Obe področji sta razmejeni tudi zakonsko; urejajo jih različni zakoni in predpisi. V občem pomenu gre res za varnost, ki pa ima različen etimološki in semantičen pomen.

Področij tudi drugače ne moremo mešati, saj gre pri obeh za specifična pooblastila. Pri varovanju dela in zdravja izhajajo iz delovnih pravic, pri varovanju ljudi in premoženja pa iz nekega predpisanega reda, ki ga morajo spoštovati vsi, da družba sploh lahko deluje in ljudje znotraj nje sobivajo.

Pristanišče je v vseh pogledih družba v malem. V njem se srečujejo ljudje različnih interesov in ciljev, ki jih pretežno povezujeta delo in posel. In če hočemo, da procesi normalno delujejo in so zunanje stranke deležne kakovostnih storitev, smo na območju, kjer se odvija intenziven promet po različnih smereh in v katerega so vključeni tudi različni ljudje, zunanji, notranji, zaposleni, storitveni delavci, dolžni poskrbeti tudi za varnost in zaščito ljudi in premoženja, našega in tujega.

Pristanišče mora imeti pristaniški red, obči predpis, ki mu bodo zavezani vsi, ki se znajdejo na območju pristanišča in po katerem bo tudi mogoče preprečevati in presojati kršitve, ki se znotraj njega dogajajo ter vzpostaviti primeren nadzor nad dogajanjem znotraj pristanišča in na njegovi meji. Vprašanje pa je, v kolikšni meri pristaniški red lahko poseže v vodene delovne procese oziroma v kolikšni meri delovni procesi lahko posežejo v pristaniški red. V tem pogledu bo obstajala neka dilema, dokler celoten promet znotraj pristanišča ne bo elektronsko spremljan in krmiljen. Nesporno je, da morajo biti delovni procesi, ki se dogajajo v okviru skupnih režimov z različnimi udeleženci, že po samem zakonu o varnosti in zdravju pri delu, dogovorjeni in koordinirani, torej morajo imeti odgovornega, ki usmerja in organizira varno in zdravo delo. Tudi slučajno bi se nam ne smelo dogajati, da na glavni prometnici skozi pristanišče nezavarovano in brez prometnega usmerjanja in koordiniranja dela raztovarjamo in natovarjamo zabojnike pred skladišča. Pristaniški red bi lahko takšne postopke predpisal, kakor tudi, katere pristojnosti ima področje varovanja ljudi in premoženja na območjih intenzivnih delovnih procesih, terminalih, kjer je dejavnost izključno podrejena procesom in je delovno vodena in nadzirana.

Področje varovanja ljudi in premoženja v same delovne procese ne more posegati, jih pa lahko omeji oziroma zaustavi, v kolikor le ti kršijo pristaniški red, posegajo ali ogrožajo druge udeležence na skupnih površinah.

Brez pristaniškega reda, ki bi jasno ločil pristojnosti, ki so povezane z varnostjo na območju skupne infrastrukture od pristojnosti na območjih intenzivnih delovnih procesov, ni mogoče učinkovito načrtovati in opravljati nalog varovanja ljudi in premoženja. Deklarativno so odgovorni vsi, dejansko nihče.

S predhodnim vprašanjem je še kako povezano vprašanje zagotavljanja celovite varnosti ljudi in premoženja. Le te še zdaleč ne more zagotoviti samo posebna služba za varovanje ljudi in premoženja. Nasprotno, če bi bila odvisna zgolj od nje, bi bila tveganja prevelika, stroški pa enormno visoki. Odgovorni za varovanje ljudi in premoženja so praktično vsi udeleženci v

pristanišču, še posebej zaposleni in se izvaja predvsem preko vodenih in nadzorovanih delovnih procesov. Skozi le te se razvijata in krepita tudi varnostna kultura; še posebej, če se ljudje zavedajo, da so njihovi prejemki odvisni tudi od stanja premoženja, s katerim upravljajo ali delajo.

Skrb za osebno varnost in skupno premoženje mora postati vrednota zaposlenih in sestavni del nalog vsakega v pristanišču. V tem sklopu je treba predvideti obča in specifična pravila; slednja pa morajo postati sestavni del kompetenc za opravljanje posameznega dela oziroma zasedanje delovnega mesta. Usposobljena strokovna služba za osebno varnost in varovanje skupnega premoženja prevzema na omenjenem področju le najbolj zahtevne naloge, za katere se posebej usposablja in ima v ta namen izurjene ljudi:

- spremljanje stanja in varnostna analitika,
- spremljanje spoštovanja pristaniškega reda in ukrepanje ob zaznanih nepravilnostih,
- pripravljanje načrtov in strokovnih preventivnih in intervencijskih ukrepov za osebno varnost in varovanje skupnega premoženja ter evakuacijo,
- izvajanje interventni protipožarnih dejanj, onesposobitev in pridržanje nevarnih in neznanih oseb,
- nadzor nad prehodi in ugotavljanje istovetnosti oseb,
- usposabljanje zaposlenih za spoznavanje in prevzemanje odgovornosti na področju osebne varnosti in varovanja premoženja,
- protiteroristični nadzor,
- opravljanje nalog varnostno nadzornega in pozivnega centra,
- elektronski in video nadzor območja pristanišča in meje brezcarinskega območja.

Naložbe za izvajanje slednje naloge je, kadar je to mogoče, recimo, na kontejnerskem terminalu, treba obvezno načrtovati v okviru širših naložb, ki se bodo nanašale na posodabljanje in avtomatizacijo delovnih procesov. Nobene potrebe namreč ni, da bi vzpostavljali več vizualnih in senzoričnih nadzornih sistemov, ki bi ločeno spremljali stanje v pristanišču in bi jih hkrati ne koristiti tudi pri izvajanju procesov.

6.14 Vprašanje integriranja in izdvajanja procesov (insourcing, outsourcing)

Temu vprašanju na splošno namenjamo premalo pozornosti. **Ne ovrednotimo ga v strateškem pomenu besede, temveč predvsem glede na kratkotrajne finančne učinke, recimo, potencialne prihranke.** Pri odločanju, katere procese bomo izdvojili, v zadnjih letih je šlo predvsem za to, ne ovrednotimo tveganj, ki jih izdvojeni procesi predstavljajo za nemoteno in učinkovito delo.

O smiselnosti ousourcinga oziroma insourcinga bi lahko presojali edino na osnovi vprašanja: »Ali je posamezen proces ključen za opravljanje osnovne dejavnosti ali ne?« Če bi si zastavili takšno vprašanje, bi kaj hitro postalo jasno, da vzdrževanje in upravljanje informatike vsekakor nista dejavnosti, ki ju je bilo smiselno ločiti od procesov, ki potekajo v družbi in jih poveriti zunanjim podjetjem. Takšna odločitev je sporna tako v organizacijsko funkcionalnem pomenu, kot tudi v stroškovnem in v smislu socialne varnosti zaposlenih.

Zavedati se moramo, da celotno svetovno gospodarstvo teži k avtomatizaciji procesov in njihovi digitalizaciji. Prav preko slednje poteka tudi diagnostika posameznih strojev in opreme ter učinkovitosti celovitih procesov. Gospodarske družbe, ki ne bodo skrbele za načrtno posodabljanje znanj na področju elektronsko in digitalno krmiljenih procesov ter informacijski razvoj, panog, ki bodo zaznamovale prihodnost v vseh pogledih, bodo stagnirale, njihovi zaposleni pa bodo pristali na zavodih med težje zaposljivimi. Raziskave in inovacije, vzdrževanje, krmiljenje in nadzor samodejnih sistemov skupaj z informatiko, postajajo ključni za obstoj in razvoj podjetij, pa tudi za vzpostavljanje in vodenje verižnih procesov, ki se bodo oblikovali med poslovnimi partnerji. Najboljši se bodo povezovali z najboljšimi in si odrezali pretežen del pogače, slabši bodo izkoriščani in bodo prej ali slej propadli.

Tudi v primeru, da Luka Koper dobi novega večinskega lastnika, bo proces posodabljanja in avtomatizacije prej kot v petih letih odpravil večino današnjih delovnih mest. Zato je še kako pomembno, da se tega zavedajo tudi v družbi in da načrtno usposabljanje sedanjih zaposlenih v smeri obvladovanja digitalno krmiljenih in informatiziranih procesov in komunikacij, postane strateška odločitev podjetja ter se **nemudoma pristopi, k udejanjanju usposabljanja za prihodnost.**

Ali je smotrno, da so naloge čiščenja, prehrane in delnega varovanja prevzele zunanje družbe? V pogledu kakovosti opravljanja storitev vsekakor ne. Zavedati se moramo, da zunanje

podjetje, prav tako teži k ustvarjanju določenega dobička. Najmanj za vrednost dobička se zniža kakovost opravljanja storitev, posredno pa tudi zadovoljstvo tistih, ki so od njih odvisni. Prehrana in čistoča predstavljata določen delovni standard, za katerega mora sodobno podjetje, če je le dovolj veliko skrbeti samo.

V kolikor bi v Luki Koper imeli le par strojev ali tiskalnikov, je popolnoma razumljivo, da bi bilo vzdrževanje lastne servisne podpore predrago, negospodarno. Glede na število strojnih enot in opreme, s katerimi v Luki Koper razpolagamo, pa je njihovo vzdrževanje in upravljanje ključna dejavnost. Za gospodarski sistem, ki je storitveno povezan s številnimi naročniki in ki si je zadal cilj, da bo najuspešnejše logistično podjetje, prepuščanje procesov in dejavnosti zunanjim podjetjem pomeni krnitev znanja in povečevanje odvisnosti, zaradi česar se s časom stroški za njihovo izvajanje povečajo; vendar za takšno primerjavo nimamo več na voljo primerljivih kazalcev, da bi negospodarnost outsoucinga lahko tudi dokazali. Drug ugovor proti outsourcingu je krčenje diapazona delovnih mest, s tem pa tudi možnosti za notranje prerazporeditve.

7 Sklep

Poslovna strategija je strateški dokument gospodarske družbe in za njeno pripravo in izvajanje je neposredno odgovorna uprava oziroma glavno vodstvo podjetja. Poslovna strategija jasno in v kratkih konturah poda odnos do različnih vprašanj in načine za njihove rešitve, da bo podjetje uspešno in na trgu učinkovitejše od drugih. V današnjem svetu in v sodobnih družbah so odnosi precej kompleksni in odvisni od številnih okoliščin in dejavnikov, objektivnih pa tudi subjektivnih in pred pripravo strategije je treba opraviti presojo vplivnih elementov in to iz več zornih kotov, da lahko pridemo do kar najboljših in konkretnih odgovorov, kako ravnati, delovati. Če bi uprava Luke Koper, njen nadzorni svet in večinski lastnik tako ravnali, potem bi se vsekakor ne soočali s stagnacijo, katere posledica je vkleščenje pristanišča v prostoru in pomanjkanje primerne prometne infrastrukture za njegov pospešen razvoj. **Luka Koper seveda ima strateški načrt in ga tudi posodablja, nima pa strategije, ki bi ta načrt pripeljala do njegove uresničitve.** Uprava, ki je strateški organ podjetja, je na tem področju v celoti zatajila in dokazala svojo nestrateškost oziroma nekompetentnost. To ne velja le za zadnjo upravo, temveč tudi za vse pred njo, ki so zadnjih pet let gostovale v Luki Koper. Vizija, ki to ni in poslanstvo z nepravim smotrom, izpisana v vseh ključnih dokumentih družbe, to nedvoumno izpričujeta.

Strategije ne smemo enačiti s politiko gospodarske družbe, čeprav sta si v nekem pogledu precej podobni. Pri politiki gre namreč za oblikovanje kulture in odnosov, razmerij med posameznimi interesi, zunaj ali znotraj družbe in je praviloma javna, saj na njeni podlagi sooblikujemo kulturno okolje znotraj katerega delujemo. Drugače je s strategijo, v kateri so zajete neposredne usmeritve za doseganje ciljev glede na konkurenčna podjetja in razmere na trgu. Strateški načrt ni nič drugega kot precizneje definirani cilji in na njihovi osnovi postavljamo strategijo, ne pa obratno. Če delamo drugače ustvarjamo nepovezanost, nekonsistentnost, sklop želja. V kolikor nimamo pravih odgovorov, kako izvesti strateški načrt, potem je le ta zgolj nepomembna zbirka podatkov in številk, ki se bodo mogoče udejanjile, lahko pa tudi ne, zakon zmotne logike. Pri strateških načrtih in to kolikor bolj podrobno so pripravljeni, gre vedno za relativno kratkotrajne predpostavke, vsaj kar se tiče njihove vrednosti v smislu doseganja vizije in glavnih ciljev povezanih z njo. Namreč, **zgolj ena sprememba v mednarodnem ali lokalnem okolju ali prevrednotenje posamezne strateške predpostavke, vpliva na spremembo vrednosti v celotnem strateškem načrtu.** Ker pa sta strateški načrt in sama strategija v dialektičnem razmerju, to potegne za seboj ponovni tehtni razmislek in mogoče tudi določene spremembe v sami strategiji, vsekakor pa odločitve glede intenzivnosti njenega izvajanja, mogoče pa tudi zamenjavo prioritet, ukinjanje in postavljanje novih.

Strateški načrt in strategija, naj bi po mnenju nekaterih morala biti tajna dokumenta, kar pa je v sodobnem svetu domala nemogoče in tudi dejansko ni nobene resnične potrebe. Pa tudi, kakšen namen ima skrivati ambicije in poti, s katerimi mislimo dospeti do zastavljenih ciljev. Vedeti moramo namreč, da danes brez intenzivnega dogovarjanja praktično ne moreš narediti nič in pa seveda, kako mislimo pridobiti delničarje, zaposlene ter potencialne vlagatelje, če bomo pred njimi skrivali ravno najpomembnejši del, ki naj bi jih prepričal, okrepil optimizem in zaupanje v naše delovanje. **Vizija, poslanstvo, cilji, strateški načrt in strategija so vsebine, s katerimi prepričujemo vse ostale v smotrnost naših odločitev in v njihovo izvedljivost in so ključni dokumenti strateškega trženja.** Z njimi praktično mobiliziramo ljudi in njihova pričakovanja ter pridobivamo podporo za udejanjanje naših načrtov.

Uspešno in učinkovito poslovanje temeljita na prepričanju, veri, zavesti in pogumu ter na odzivnosti vodstva in vseh, ki so vpeti v poslovni odnos. Tu mislim tudi na lastnike in potencialne vlagatelje. **Dinamična oziroma odzivna družba ne potrebuje obsežnih študij, temveč pretehtane in jasne odgovore, ki ji omogočajo hitro prerazporejanje virov (ljudi,**

sredstev, denarja…), da se lahko vsako leto pohvali z doseženimi donosi. In če pogledamo odzivno sposobnost Luke Koper, ki v petih letih ni naredila domala nič v smislu inoviranja in posodabljanja procesov, postane vsakemu hitro jasno, kako usposobljeni smo, navkljub vsemu izrečenemu v strateških dokumentih, načrtih, poročilih. Verjetno tudi v naslednjih letih ne bo nič bolje, če vzamemo za primerjavo gradnjo prvega pomola in širitev kontejnerskega terminala. V naložbo bomo zmetali težke denarje, zato da bomo porazdelili stroške na večjo manipulativno površino, a obdržali obstoječo, resda nekoliko izboljšano tehnologijo, vendar nespremenjeno organizacijo dela. Kontejnerski terminali po svetu se preobražajo v tehnološko intenzivne stroje, mi pa bomo očitno še naprej ostali na delovno intenzivni organizaciji. Že srednjeročno to pomeni zmanjšanje konkurenčnosti naših storitev in to tako v pogledu stroškov, motenj in časa. Tehnološko zaostajanje za drugimi, ne pomeni nič dobrega za prihodke družbe, njen izplen iz poslovanja in usodo zaposlenih. In če se bo trend današnje stagnacije nadaljeval, se bomo kmalu pogovarjali o tem, kako znižati delovne stroške, že tako skromne naložbe po obsegu, kasneje pa tudi o racionalizacijskih ukrepih in odpuščanju. Kdor ne krepi lastnega telesa, očitno umira!

Procesi v pristanišču se posodabljanju z avtomatizacijo ne bodo izognili. Prej ali slej bo do tega prišlo oziroma je to železni zakon odzivnosti in izboljševanja pogojev konkurenčnosti, pa tudi ohranjanja in ustvarjanja boljše plačanih delovnih mest. Interes podjetja, v kolikor želi služiti svojemu ekonomskemu smotru, torej je, da v najkrajšem času, nekaj mesecih, **razmisli o ukrepih, s katerimi bo nevtraliziralo nastajanje presežnih delavcev; bodisi zaradi pomanjkanja potrebnih znanj ali dejanskih presežkov, zaradi samodejno vodenih procesov**. V kolikor vodstvo družbe ne bo pravočasno ukrepalo v omenjeni smeri, bo obsodilo pristanišče in družbo Luko Koper na nizko cenovno vegetiranje in eksistenčno agonijo. Na nekaj podobnega, kot se danes dogaja v tistih severno ameriških atlantskih pristaniščih, v katerih delavci s stavkami in upori preprečujejo posodabljanje in avtomatizacijo procesov, da obvarujejo delovna mesta. Zmagujejo in povečujejo pretovor in cene storitev pa pristanišča, ki so v zadnjem desetletju prešla oziroma prehajajo na avtomatizacijo.

Nekaj podobnega se bo prej ali slej zgodilo tudi v Severnem Jadranu in vodilno ter dejansko strateško pristanišče bo tisto, ki bo na področju posodabljanja in avtomatizacije največ naredilo v naslednjih petih letih. **Bo koprsko pristanišče lahko zadržalo poslovni primat med jadranskimi pristanišči, je odvisno predvsem od tega, če se bo družba Luka Koper v doglednem času sposobna preobraziti iz izvajalke pretovora in skladiščenja v**

investicijsko in logistično upravljavsko korporacijo, ki bo vodila in upravljala z obsežnimi tehnično tehnološkimi naložbami na območju severno jadranskega transportnega sistema. Bo Luki Koper skupaj z največjim delničarjem končno uspelo vzpostaviti korporativni sistem, nadzor in vodenje, ki bo sposoben tokove časa obrniti v nacionalno dobrobit in korist družbe, da bo lahko zagnala širši investicijski ciklus, ki bo vodil k nastanku 40.000 delovnih mest ali bo še naprej podlegala posameznikom, ki korporativno upravljanje izkoriščajo predvsem za uveljavljanje lastnih, predvsem provizijskih interesov in zadovoljevanje potreb določenih skupin, lobijev?

Ne pristanišče, ampak da delniška družba Luka Koper lahko obstane, je obsojena na naložbe v ekstenzivni razvoj, v gospodarske veje, ki predstavljajo dopolnilne dejavnosti pristaniški. Zgolj tako se bo lahko izvila iz primeža obstoječih izkoriščevalskih razmerij z državo, ki jo še vedno izčrpava, da ji zaradi pravice do upravljanja in izvajanja pretovora v pristanišču, to pristanišče pravzaprav gradi. Izpostavljena nenehnemu izsiljevanju posameznih državnih organov po eni strani in njihovi neučinkovitosti in nesposobnosti, da podprejo razvojne potrebe pristanišča in jim sledijo, **mali delničarji in zaposleni plačujejo dodaten davek, ki je ne le nelegitimen, ampak izkoriščevalsko nezakonit v vseh pogledih.** Vrednost, ki si jo država prisvaja na tak način, gre v stotine milijonov evrov. Vse uprave do danes, so to zamolčale, se oportunistično udinjale, ne državi, ampak posameznikom na položajih v njej in ustvarjale to pogubno zajedavsko simbiozo.

Omenjeni, nekonvencionalni, oportunistično izkoriščevalski poslovni model neposredno krni sposobnosti družbe Luka Koper in je v nasprotju z razmerji in zakoni, po katerih deluje kapitalistični gospodarski sistem, saj si neodplačno prilašča generični kapital malih delničarjev, delniške družbe in zaposlenih. In uprava, ki bo z lastno pokončnostjo, odločnostjo in znanjem sposobna in zmožna presekati vezi temu nesistemskemu in nekonsistentnemu delovanju ter zaračunati zaplenjeno in nezakonito vrednost, ki si jo je država pridobila, bo edina, ki bo deležna pravega zaupanja vseh deležnikov in bo lahko Luko Koper in pristanišče pripeljala do razcveta. **Za preobrazbo iz tranzitne pretovorne postaje v globalno logistično korporacijo sta poleg znanja potrebna tudi neoportuni značaj in odločnost vodstva.**

S tem, ko je položaj, funkcija, pomembnejši od temeljnih smotrov gospodarske družbe (ekonomski, ekološki in socialni), se oblikuje neučinkovita organizacija, v kateri delujejo ljudje izključno za potrebe lastnih ciljev, organizacija pa postane le še orodje za doseganje

vpliva in moči posameznikov. V okolju, kjer delujejo ali so prisotne omenjene težnje, praktično več ne moremo govoriti o sistemu, saj je le ta podvržen izključno ali predvsem nesistemskemu in nekompetentnemu kadrovanju. **V atmosferi takšnega kadrovanja pa prostora za korporativno upravljanje in njegove nadzorne funkcije ni več. Preprosto zato, ker so slednje v celoti odpovedale ali pa so namenoma zatrte, kot je pokazal nedavni primer odstopljenega člana uprave za finance.**

Da je korporativno upravljanje v Luki Koper zgolj prazna marnja, potrjuje tudi odnos njenega največjega delničarja, države, ki bi morala preko SDH in skladov skrbeti za skupno premoženje in njegovo učinkovitost. Prvič Slovenski državni holding tega tudi slučajno ne zmore. Ni sposoben podati ali napisati konsistentne strategije upravljanja s premoženjem, ker se, kot lahko vidimo vsi, ukvarja izključno s prodajami in izčrpavanji gospodarskih družb. Ni sposoben narediti, razviti in izvesti nacionalnega projekta, ki bo uspešen znotraj svetovne kapitalistične konkurence. Gre res le za nesposobnost kadrov, ki s holdingom upravljajo ali pa mogoče tudi za oportunistično obnašanje do tistih, ki lahko vplivajo na njihovo imenovanje in obstoj na vrhu SDH. Vse več je dejstev, ki nakazujejo, da so vodilni v SDH, še preden je bil holding formalno ustanovljen, podlegli stegam privatizacije, ki jo narekuje lobi provizijašev. Če bi bilo drugače, bi Luka Koper že zdavnaj imela vodstvo, ki bi bilo sposobno postaviti ambiciozno vizijo, cilje in strategijo za njihovo udejanjenje. Tako pa je le to vedno, bolj ali manj, avtentičen odsev razmerij, ki jih pogojujejo interesi, ki vladajo Slovenskemu državnemu holdingu.