

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski univerzitetni študijski program Management (2005)

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
DODIPLOMSKI UNIVERZITETNI ŠTUDIJSKI PROGRAM MANAGEMENT (2005)

20.12.2006

Šifra	Številka	Priloge	Vredn.
REF	16367	1	

Diplomska naloga

ANALIZA SPIN IZBRANEGA PODJETJA

Mentor:

Doc. Dr. Roberto Biloslavo

Somentor:

Obravnavana organizacija:

Strokovni sodelavec iz organizacije:

Valdi Černe

Koordinator diplomskega projekta:

KOPER, 2006

SUZANA ČOTAR

POVZETEK

V diplomski nalogi je analizirano podjetje, katerega osnovna dejavnost je projektiranje in inženiring na področju komunalnega in vodnega gospodarstva. Analiza podjetja je izvedena s pomočjo analize SPIN. V sklopu analize zunanjega okolja podjetja so analizirani gospodarsko, politično-pravno, tehnično-tehnološko in naravno okolje ter panoga in konkurenca. V sklopu analize notranjega okolja so analizirani proizvodni program, finančno-tržni položaj, organizacijsko-kadrovska struktura in tehnološke zmožnosti podjetja. Prednosti in slabosti notranjega okolja ter priložnosti in nevarnosti zunanjega okolja podjetja so ocenjene po posameznih področjih poslovanja. Na podlagi ugotovitev analize SPIN so oblikovane nekatere možne strategije nadaljnjega razvoja podjetja in podana končna, skupna strategija.

Ključne besede: podjetje, projektiranje, ekologija, komunalno gospodarstvo, vodno gospodarstvo, poslovno okolje, panoga, strategija, analiza SPIN

ABSTRACT

The thesis analyzes a company, whose main activity is project planning and engineering in the field of communal and water management. The analysis is made by the method called SWOT Analysis. The analysis of external business environment introduces the economical, political, technological and natural environment, the branch and the rivals. The analysis of internal business environment introduces product, financial-marketing position, organizational-cadre structure and technological capacity of the company. The strengths and the weakness of internal environment and the opportunities and the threats of external environment are estimated for each part of working process. According to the results of the analysis some possible strategies of future development are formed. At the end the final, complete strategy is suggested.

Key words: company, project planning, ecology, communal management, water management, business environment, branch, strategy, SWOT Analysis

UDK 659.113 (100) (043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
2 Proces strateškega načrtovanja	3
2.1 Proces strateškega načrtovanja kot sestavni del strateške politike podjetja	3
2.2 Celovito ocenjevanje podjetja v okviru strateškega načrtovanja.....	5
3 Predstavitev podjetja in njegove osnovne značilnosti.....	9
3.1 Osnovni podatki o podjetju	9
3.2 Dejavnost podjetja	9
3.3 Poslanstvo, vizija in smotri podjetja	10
4 Analiza okolja podjetja.....	11
4.1 Analiza zunanjega okolja	11
4.1.1 Gospodarsko okolje.....	11
4.1.2 Politično-pravno okolje.....	14
4.1.3 Tehnično-tehnološko okolje.....	16
4.1.4 Naravno okolje	17
4.1.5 Panoga	19
4.1.6 Konkurenca	23
4.2 Analiza notranjega okolja	25
4.2.1 Proizvodni program.....	25
4.2.2 Finančni in tržni položaj.....	27
4.2.3 Organizacijska in kadrovska struktura	30
4.2.4 Tehnološka presoja.....	31
5 Analiza SPIN	33
5.1 Opredelitev področij analize SPIN	33
5.2 Ocena prednosti in slabosti po posameznih področjih	33
5.2.1 Področje proizvoda.....	33
5.2.2 Finančno področje	34
5.2.3 Tržno področje	35
5.2.4 Organizacijsko-kadrovsko področje.....	36
5.2.5 Tehnološko področje	38
5.3 Ocena priložnosti in nevarnosti po posameznih področjih.....	39
5.3.1 Področje proizvoda.....	39
5.3.2 Finančno področje	40
5.3.3 Tržno področje	40
5.3.4 Organizacijsko-kadrovsko področje.....	41
5.3.5 Tehnološko področje	42
5.4 Zbirna ocena analize SPIN	42

6 Strategije razvoja podjetja	45
6.1 Dejavniki analize SPIN	45
6.2 Možne strategije razvoja	45
7 Sklep	49
Literatura	51
Priloge.....	53

SLIKE

Slika 5.1 Profil prednosti in slabosti podjetja	43
Slika 5.2 Profil priložnosti in nevarnosti podjetja.....	43
Slika 6.1 Dejavniki analize SPIN za izbrano podjetje	45

TABELE

Tabela 4.1 Gospodarska rast zunanjetrgovinskih partneric za obdobje 2006-2008.....	12
Tabela 4.2 Pomembnejši makroekonomski kazalci razvoja Slovenije 2004-2008.....	14
Tabela 4.3 Ocena privlačnosti panoge za dejavnost projektiranja	23
Tabela 4.4 Podatki o dejavnosti in velikosti podjetij v letu 2005	24
Tabela 4.5 Podatki o uspešnosti poslovanja podjetij v letu 2005.....	24
Tabela 4.6 Pregled kazalnikov poslovanja po posameznih podjetjih za leto 2005	25
Tabela 5.1 Ocena prednosti in slabosti za področje proizvoda	33
Tabela 5.2 Ocena prednosti in slabosti za finančno področje	34
Tabela 5.3 Ocena prednosti in slabosti za tržno področje.....	35
Tabela 5.4 Ocena prednosti in slabosti za organizacijsko-kadrovsko področje.....	36
Tabela 5.5 Ocena prednosti in slabosti za tehnološko področje.....	38

1 UVOD

Predmet diplomskega dela je analiza podjetja, katerega osnovna dejavnost je projektiranje in inženiring na področju komunalnega in vodnega gospodarstva.

Analiza SPIN je sestavni del procesa strateškega načrtovanja. Odraža se v iskanju in zaznavanju poslovnih razvojnih problemov podjetja z upoštevanjem preteklih in sedanjih informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost.

Analiza SPIN je slovensko poimenovanje analize SWOT (začetnice angleških besed: strengths, weakness, opportunities, threats; začetnice slovenskih besed: slabosti, prednosti, izzivi, nevarnosti), s katero analiziramo prednosti in slabosti notranjega okolja podjetja ter izzive (priložnosti) in nevarnosti v zunanjem okolju podjetja. Poznavanje prednosti in slabosti podjetja ter zaznavanje priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju predstavljata za podjetje osnovo pri osnovanju primerne strategije za uspešno nastopanje na tržišču.

V procesu analize SPIN se analiza notranjega in analiza zunanjega okolja izvajata vzporedno, na koncu procesa pa se kot njegov rezultat določijo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za obravnavano podjetje. Na podlagi dobljenih rezultatov se nato opredeli strategija podjetja in splošne usmeritve za prihodnost.

Bistvo analize SPIN je ovrednotiti in analizirati stanje na tržišču ter opredeliti in analizirati stanje v podjetju ob upoštevanju interesov vseh najpomembnejših udeležencev poslovnega procesa.

S pomočjo analize SPIN bom ugotovila stanje obravnavanega podjetja v njegovem notranjem in zunanjem okolju in ocenila možnosti njegovega razvoja v prihodnosti. Pri tem bom poskušala opozoriti predvsem na ključne razvojne probleme in nakazati možne strategije za uspešno poslovanje v prihodnjem razvojnem obdobju.

Cilj diplomskega dela je poiskati tiste vrzeli v poslovanju podjetja, ki negativno vplivajo na njegovo uspešnost in učinkovitost, in tiste kvalitete poslovanja, ki predstavljajo za podjetje konkurenčno prednost. Pri tem se bom osredotočila tudi na zunanje dejavnike, ki predstavljajo za podjetje poslovne priložnosti ali nevarnosti. S celovito analizo vseh navedenih dejavnikov želim ugotoviti, katere so tiste konkurenčne prednosti, ki jih mora podjetje čimbolj izkoriščati in razvijati, da bi v prihodnosti lahko dosegalo uspešno rast in zadovoljivo donosnost, ter katere so tiste priložnosti na tržišču, ki jih je podjetje s svojim znanjem, kapacitetami in veščinami sposobno izkoristiti za čimbolj uspešno doseganje svojih smotrov.

Za obravnavano problematiko bom uporabila naslednje metode:

1. za teoretični del naloge – pregled, proučevanje in sinteza domače in tuje strokovne literature z obravnavanega področja,

2. za empirični del naloge – metodo opazovanja z udeležbo ter metodi kvantitativne in kvalitativne analize.

Raziskovalno delo bo temeljilo predvsem na domači in tuji strokovni literaturi, upoštevani pa bodo tudi podatki (prispevki, članki), dosegljivi na svetovnem spletu. Osnova za empirični del naloge bodo informacije, pridobljene v podjetju – poslovni izidi in bilance, poslovna poročila in poslovni načrti, pogovori z zaposlenimi, managementom in lastniki, pa tudi informacije, pridobljene zunaj podjetja – pogovori s poslovnimi partnerji, konkurenco.

Diplomska naloga je sestavljena iz sedmih poglavij. V prvem poglavju podajam predmet, namen in cilje diplomske naloge ter uporabljene metode obravnavanja. V drugem poglavju se osredotočam na teoretično razlago procesa strateškega načrtovanja ter analize SPIN. Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi obravnavanega podjetja in njegovih osnovnih značilnosti. V četrtem poglavju analiziram zunanje in notranje okolje podjetja. V petem poglavju izvedem analizo SPIN podjetja po posameznih področjih obravnave ter podam rezultate ocene. V šestem poglavju predlagam nekatere možne strategije nadaljnega razvoja podjetja v matriki SPIN. V sedmem poglavju podam zaključek diplomske naloge.

2 PROCES STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA

Strateško načrtovanje obsega snovanje in izbiro ciljev podjetja ter strategij za doseganje teh ciljev in je sestavni del strateškega managementa.

Pojem strateškega managementa različni avtorji različno opredeljujejo. Po Kralju je strateški management usmeritveni management, ki se nanaša na iskanje, ustvarjanje in obvladovanje strateških potencialov podjetja. Ti potenciali izhajajo iz danega in ustvarjenega konkurenčnega položaja podjetja (Kralj, 2003:103).

Po Pučku je strateški management oblikovanje in uresničevanje planov ter izvajanje aktivnosti, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celotno podjetje, pri čemer je najpomembnejši zlasti odnos med podjetjem in okoljem danes in jutri (Pučko, 1999:18).

Enoveljavne opredelitve za strateški management torej ni; smiselno ga opišemo kot vseobsegajoče, na dolgoročne in za organizacijo pomembne dejavnike naravnano upravljanje in management. V svetovni literaturi se je pretežno uveljavilo pojmovanje, ki šteje v strateški management dejavnost določanja in doseganja ciljev, ki veljajo za podjetje v celoti. Sestavini te dejavnosti sta strateško načrtovanje in izvajanje strateških načrtov (Tavčar, 1999:13).

2.1 Proces strateškega načrtovanja kot sestavni del strateške politike podjetja

Politika podjetja obsega cilje podjetja in strategijo podjetja za doseganje teh ciljev, pri čemer morajo cilji voditi do smotrov, ki so v skladu z vizijo podjetja in interesi udeležencev podjetja (Tavčar, 1999:25).

Cilji podjetja se nanašajo na dosežke podjetja v prihodnosti, ki je v najboljšem primeru le deloma napovedljiva. Na splošno velja, da čimbolj je prihodnost oddaljena, manj vemo o njej. Z racionalnim analiziranjem lahko predvidimo le bližnja dogajanja ob predpostavki, da bodo okoliščine takrat vsaj približno še enake sedanjim (Biloslavo, Tavčar, 1999:2). Dolgoročnejša predvidevanja o prihodnosti pa so negotova tako kot je negotov in nepredvidljiv človek, še posebej v kriznih obdobjih. In vendar – De Jouvenel pravi, da je prihodnost edini prostor, na katerega lahko resnično vplivamo. Predvsem z odločitvami, ki jih bomo sprejeli danes, sedaj in ne jutri (Schweiger, 2003:17).

Načrt za prihodnost je torej predvsem usmeritev in obveznost, ki jo mora za doseganje zelene uspešnosti usvojiti kar največ sodelavcev. Načrt opredeljuje smeri razvoja in porabo zmožnosti – ne premalo prezgodaj in ne preveč prepozno (Biloslavo, Tavčar, 1999:3).

Za uspešno doseganje ciljev podjetja mora strateško načrtovanje kot snovanje politike podjetja usmerjati zavestna prizadevanja čim večjega števila sodelavcev k izpolnjevanju vizije in smotrov podjetja, zagotavljati racionalno razporejanje zmožnosti podjetja ter omogočati učinkovito sprotno delovanje (Tavčar, 1999:47).

Ker sega snovanje politike podjetja v negotovo prihodnost in prinaša vrsto tveganj, je pri načrtovanju potrebno ravnati razumno in logično, kar vodi v oblikovanje poenostavljenega modela, ki je sestavljen iz naslednjih stopenj snovanja (Tavčar, 1999:65):

1. analiziranje zunanjega okolja,
2. analiziranje notranjega okolja,
3. postavljanje ciljev,
4. izbiranje strategije,
5. udejanjanje strategije,
6. rokavniki za izvajanje strategije.

Kakovostno snovanje politike podjetja se prilagaja spremenljivim interesom pomembnih zunanjih in notranjih udeležencev podjetja ter pogojem v okoljih, kjer podjetje deluje. Zaradi nepredvidljivosti in spremenljivosti teh okolij je smiselno, da je snovanje politike podjetja usmerjeno na njegovo celotno poslovno okolje. Celovita analiza sprememb v tem okolju ter vzrokov sprememb je izhodišče strateškega načrtovanja, ki vodi v postopno snovanje strategij, pri čemer se v procesu snovanja od prvotne zamisli do doseženega cilja opušča manj verjetne možnosti in vključuje nove obetavne zamisli.

Strategija obsega dejavnosti za doseganje ciljev, urejenost za doseganje ciljev in sredstva za doseganje ciljev podjetja (Tavčar, 1999:26). Strategija podjetja naj omogoča izkoriščanje obstoječih temeljnih zmožnosti podjetja in razvoj novih. Pri tem so temeljne zmožnosti podjetja tiste, ki so osnova za doseganje trajnejše konkurenčne prednosti in ki izpolnjujejo tri osnovne pogoje (Biloslavo, Tavčar, 1999:6):

1. vplivnim udeležencem podjetja nudijo zanje pomembne koristi,
2. se pomembno razlikujejo od temeljnih zmožnosti konkurence,
3. so dovolj trajne in kot take težko nadomestljive ali težko posnemljive s strani konkurence.

Pri tem je potrebno upoštevati, da trenutne temeljne zmožnosti dajejo podjetju konkurenčno prednost v današnjih razmerah, ne zagotavljajo pa je tudi za nepoznano in negotovo prihodnost, kjer bodo mogoče povsem drugačne zahteve, potrebe in pričakovanja vplivnih udeležencev (zlasti odjemalcev in lastnikov) in povsem drugačne gospodarske in družbene razmere.

Zato je za doseganje trajne uspešnosti podjetja nujno, da temeljne zmožnosti nastajajo predvsem iz procesov učenja in ustvarjanja novih zamisli in znanj v podjetju. Za konkurenčno prednost ne zadoščajo kvantitativni vidiki in miselnost malih korakov; odločilni so kvalitativni vidiki, ki terjajo vsebinske spremembe. Proces snovanja in

udejanja vedno novih temeljnih zmožnosti ima zato v načrtovanju politike podjetja osrednjo vlogo (Biloslavo, Tavčar, 1999:7).

Strategije se torej dopolnjujejo, zamenjujejo in spreminjajo, uspešne pa so le tiste, ki podjetju zagotavljajo trajno konkurenčno prednost. Pri tem je pomembno tudi to, da je strategija ne le uspešna (omogoča doseganje zastavljenih ciljev), temveč tudi učinkovita (Tavčar, 1999:59).

Osnovno načelo učinkovitosti je *ustvarjati več z manj*, kar pomeni, da ima učinkovita strategija praviloma relativno majhna sredstva, a velike ambicije. Jedro take strategije je celovito analiziranje zunanjega in notranjega okolja podjetja, za kar se danes uporablja vrsta metod in modelov. Med najbolj pogosto uporabljenimi metodami je še vedno analiza SPIN.

2.2 Celovito ocenjevanje podjetja v okviru strateškega načrtovanja s poudarkom na analizi SPIN

Bistvo celovitega ocenjevanja podjetja v okviru strateškega načrtovanja je iskanje in opredeljevanje razvojnih problemov obravnavanega podjetja. Razvojni problemi prioritarno izhajajo iz zunanjega in notranjega okolja podjetja, pri čemer je v notranjem okolju ključnega pomena analiziranje slabosti in prednosti podjetja, v zunanjem okolju pa analiziranje izzivov (priložnosti) in nevarnosti. Pri tem je potrebno upoštevati, da se priložnosti in nevarnosti v okolju neposredno navezujejo na prednosti in slabosti v podjetju. Določene priložnosti namreč ne moremo označiti kot resnično priložnost za podjetje, če podjetje ne razpolaga z zmožnostmi, ki mu omogočajo njen izkoristek.

Prednosti predstavljajo notranje sposobnosti podjetja, njegovo znanje in veščine, s katerimi izpolnjuje svoje poslanstvo in s katerimi se razlikuje od konkurence. Slabosti podjetja se kažejo kot nasprotje prednostim, kot primanjkljaj, ki ga ima podjetje v primerjavi s konkurenco. Slabosti zmanjšujejo konkurenčno sposobnost podjetja in negativno vplivajo na izvajanje poslovanja. Priložnosti v okolju predstavljajo tiste situacije v zunanjem okolju, ki jih podjetje zaznava kot ugodne, na osnovi katerih lahko izboljšuje svoje poslovanje in dosega večje poslovne uspehe. Nevarnosti pa predstavljajo tiste situacije v zunanjem okolju, ki so za podjetje neugodne in ga pri poslovanju ovirajo, njegova poslovna uspešnost pa je ogrožena.

Celovito ocenjevanje podjetja se najpogosteje opravlja na tri osnovne načine: z analizo SPIN, s portfeljsko analizo in z analizo na temelju verige vrednosti. Pri celoviti oceni podjetja sem se odločila za uporabo analize SPIN zaradi prednosti, ki jih metoda nudi in zaradi omejitev, ki jih imajo ostale metode ocenjevanja, predvsem pa zaradi značilnosti obravnavanega podjetja in njegovega okolja. Portfeljska analiza je namreč primerna zlasti za večja diverzificirana podjetja z raznovrstnim prodajnim program, analiza na osnovi verige vrednosti pa je usmerjena k določanju stroškov in vrednosti

posameznih dejavnosti v verigi, kar zahteva ustrezno informacijsko osnovo, ki je obravnavano podjetje nima.

Analiza SPIN torej omogoča zaznavanje razvojnih problemov podjetja z upoštevanjem preteklih in sedanjih informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost tako, da vključuje oceno slabosti in prednosti notranjega okolja podjetja v smislu njegovih zmožnosti ter oceno priložnosti in nevarnosti iz zunanjega okolja podjetja v smislu privlačnosti tržišča.

Dejavnike, ki predstavljajo temeljne zmožnosti podjetja in privlačnost tržišča lahko prikažemo s pomočjo modela SPIN (strateškega križa), ki omogoča analiziranje notranjega in zunanjega okolja ob razvrstitvi dejavnikov po pomembnosti.

Model SPIN zajema najpomembnejše dejavnike konkurenčnosti podjetja (t.i. trajno konkurenčno prednost) in najpomembnejše dejavnike privlačnosti tržišča (t.i. ključne dejavnike uspešnosti). Trajno konkurenčno prednost predstavljajo tiste temeljne zmožnosti podjetja, ki nudijo odjemalcem prepoznavne koristi, ki so drugačne od konkurenčnih, ki jih je težko posnemati in ki po možnosti odpirajo pot do novih trgov. Odjemalci jih zaznavajo kot boljše v zadoščanju svojih potreb, kar pomeni, da je podjetje sposobno v večji meri izkoriščati privlačnost tržišča kot to zmore konkurenca. Privlačnost tržišča predstavljajo potrebe obstoječih in bodočih odjemalcev, podjetju pa omogoča uspešno poslovanje, učinkovito delovanje ter povečevanje konkurenčnosti. (Tavčar, 1999:74)

Nabor dejavnikov za analizo SPIN je za doseganje čimboljših rezultatov metode potrebno razvrstiti glede na njihovo pomembnost za obravnavano podjetje. Pri tem se je bolje izogniti preveliki številčnosti dejavnikov, saj le-ta pogosto vodi v povprečno ocenjevanje. Za zmanjševanje številčnosti dejavnikov se lahko poslužujemo različnih metod (Biloslavo, Tavčar, 1999:174):

- izbira ključnih dejavnikov,
- omejitev obsega razpoložljivih dejavnikov,
- ponderiranje posameznih dejavnikov,
- grupiranje dejavnikov.

Ključnega pomena je, da pri opredeljevanju pomembnosti dejavnikov upoštevamo njihov doprinos k trajnemu povečevanju konkurenčnosti podjetja. Če pri snovanju strateških nalog za izbrani dejavnik ugotovimo, da ne doprinaša trajnega in bistvenega povečanja konkurenčnosti, ga je bolje opustiti in izbrati drugega.

Najpogostejši dejavniki za analiziranje notranjega okolja so:

- inoviranje (razvoj in raziskave, tehnologije),
- proizvodnja (oprema, dostop do surovin),
- financiranje (kapital, obratna sredstva, zmožnost za financiranje),

- trženje (tržna naravnost, segmentacija, trženjske poti),
- človeški viri (sposobnosti, zavzetost, privrženost sodelavcev),
- management. (kakovost strateškega odločanja, notranja kultura, podjetniški duh).

Najpogostejši dejavniki za analiziranje zunanjega okolja so:

- odjemalci (obstoječi, največji, morebitni vključno z njihovimi potrebami),
- konkurenca (obstoječa, potencialna vključno z njihovim ravnanjem),
- dobavitelji (koncentriranost, servisiranje),
- panoga (privlačnost panoge, struktura in dinamika),
- širše družbeno in gospodarsko okolje (država, demografija, kultura, tehnologije).

Običajno k izdelavi analize SPIN pristopamo v štirih korakih, ki obsegajo (Biloslavo, Tavčar, 1999:175):

1. korak: analiza širšega zunanjega okolja,
2. korak: analiza konkurenčnosti,
3. korak: analiza notranjega okolja,
4. korak.: analiza SPIN.

Pri analizi širšega zunanjega okolja analiziramo družbeno-politični položaj države, stanje gospodarstva, kulturno-socialne razmere, naravno okolje itd., pri čemer je smiselno opredeliti le tiste ključne dejavnike, ki vplivajo oziroma bodo tudi v prihodnosti najverjetneje vplivali na podjetje. Pri tem je pomembno zbiranje pravih informacij in z ustreznimi metodami napovedovanje trendov za izbrane dejavnike.

Pri analizi konkurenčnosti analiziramo predvsem panogo in njeno strukturo, odjemalce in obstoječo ter potencialno novo konkurenco. Pri tem je zlasti pomembno analizirati povpraševanje po našem proizvodu, potrebe in interese odjemalcev ter zmožnosti konkurence. Opredeliti je potrebno ključne prednosti in slabosti podjetja v primerjavi s konkurenco.

Pri analizi notranjega okolja se osredotočimo zlasti na analizo proizvoda in opreme, tržne zmožnosti, finančni položaj, organizacijsko strukturo, človeške vire in zmožnosti inoviranja.

Pri analizi SPIN opredelimo nevarnosti in izzive za podjetje glede na zunanje okolje ter prednosti in slabosti podjetja glede na notranje okolje, nato pa na podlagi ugotovitev oziroma dobljenih rezultatov postopek analize zaključimo z zbirno oceno, ki nam pokaže profil prednosti in slabosti podjetja in njihov vpliv na poslovno uspešnost ter profil priložnosti in nevarnosti za podjetje in njihov vpliv na prihodnjo poslovno uspešnost. Postopek analize SPIN običajno zaključimo z izdelavo matrike SPIN, ki prikazuje povezavo prednosti in slabosti s priložnostmi in nevarnostmi in se kaže v štirih možnih strateških alternativah. Pri izboru strategij dajemo prednost tistim, ki nam omogočajo doseganje zastavljenih ciljev z izrabo priložnosti, ki se ponujajo v okolju, s

čimvečjim izkoristkom notranjih prednosti ter z zmanjševanjem vpliva zunanjih nevarnosti in notranjih slabosti.

Zaradi negotovosti razmer v poslovnem okolju, ki je dinamično in nepredvidljivo, je smiselno, da se po metodi scenarijev predvidi vsaj dva ali več možnih scenarijev razvoja dogodkov oziroma situacij v prihodnosti in temu prilagodi tudi ustrezne strategije za razvoj podjetja.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA IN NJEGOVE OSNOVNE ZNAČILNOSTI

3.1 Osnovni podatki o podjetju

Obravnavno podjetje je bilo ustanovljeno kot družba z omejeno odgovornostjo v aprilu 1992, s poslovanjem pa je začelo v aprilu 1993. Sprva sta bila ustanovitelja in lastnika tudi edina zaposlena v podjetju, od leta 1995 dalje so bili v podjetju stalno zaposleni trije, od leta 2003 dalje pa štirje oziroma pet sodelavcev. Podjetje je glede na velikost po Zakonu o gospodarskih družbah uvrščeno med majhne organizacije.

3.2 Dejavnost podjetja

Osnovna dejavnost podjetja je *projektiranje in inženiring na področju komunalnega in vodnega gospodarstva*, kar po standardni klasifikaciji dejavnosti obsega *drugo projektiranje in tehnično svetovanje* (šifra 74.204) ter *prostorsko načrtovanje in urbanistično načrtovanje* (šifra 74.202).

V nadaljevanju navajam nekaj osnovnih pojmov in izrazov, uporabljenih v veljavnem Zakonu o graditvi objektov (ZGO-1) in Zakonu o urejanju prostora (ZUreP-1), pomembnih za razumevanje dejavnosti:

- *projektiranje* je izdelovanje projektne dokumentacije in tehnične dokumentacije in z njim povezano tehnično svetovanje, ki se glede na vrsto načrtov, ki sestavljajo takšno dokumentacijo, deli na arhitekturno in krajinsko-arhitekturno projektiranje, gradbeno projektiranje in drugo projektiranje,
- *tehnično svetovanje* je svetovanje in zastopanje investitorja v zvezi z graditvijo objekta,
- *prostorsko načrtovanje* je interdisciplinarna dejavnost, s katero se na podlagi varstvenih zahtev in ob upoštevanju razvojnih možnosti načrtuje namensko rabo prostora, določajo pogoji za razvoj dejavnosti v prostoru in njihovo razmestitev ter ukrepi za izboljšanje obstoječih fizičnih struktur in določajo pogoji za umestitev načrtovanih objektov v prostor in njihovo izvedbo
- *urbanistično načrtovanje* je posebna veja prostorskega načrtovanja, s katero se načrtuje poselitev in z njo povezane prostorske ureditve ter določajo pogoji za umestitev objektov v prostor.

Podjetje se torej ukvarja pretežno s projektantskimi storitvami na področju komunalnega in vodnega gospodarstva in izdeluje projektno ter tehnično dokumentacijo različnih faz. V letu 2002 je podjetje pridobilo pooblastilo Ministrstva za okolje, prostor in energijo za izdelavo strokovnih ocen vplivov na okolje, kar mu je odprlo nove možnosti za širjenje dejavnosti oziroma novih programov na področju varstva okolja.

3.3 Poslanstvo, vizija in smotri podjetja

Poslanstvo podjetja se odraža v njegovi osnovni dejavnosti – projektiranju in inženiringu na področju komunalnega in vodnega gospodarstva. Področje komunalnega gospodarstva, kjer deluje podjetje, obsega predvsem komunalno infrastrukturo: oskrbo z vodo (vodovodni sistemi, vodohrani) in odvajanje ter čiščenje odpadnih voda (meteorne in fekalne kanalizacije, čistilne naprave). Področje vodnega gospodarstva, kjer deluje podjetje, obsega predvsem urejanje vodotokov in povirij (regulacije, zadrževalniki).

Osrednja zamisel osnovanja podjetja in njegovega poslanstva izhaja iz zmožnosti, s katerimi podjetje razpolaga in jih želi ponuditi okolju, kjer deluje, ter iz zadovoljevanja interesov njegovih najpomembnejših udeležencev. Vzporedno s tem so na oblikovanje poslanstva v veliki meri vplivale tudi perspektivne možnosti razvoja panoge in dejavnosti poslovanja, ki so se za podjetje izkazale kot ugodne:

- kljub nestabilnim trendom razvoja gradbeništva, sta sedanje in bližnje prihodnje obdobje za razvoj dejavnosti podjetja pozitivna, saj deluje na področju nizkih gradenj, kjer so družbene zahteve še v veliki meri nezadovoljene
- položaj komunalnega gospodarstva znotraj gradbeništva je še posebno v navezavi z varstvom okolja zelo perspektiven; podjetje vidi s svojo udeležbo na tem področju dobre možnosti za nadaljnji razvoj in povečevanje prihodka
- kljub dokaj pasivnemu odnosu države do vodnega gospodarstva, se podjetje zaradi specifičnosti panoge in splošnega pomanjkanja strokovnjakov s tega področja, tej dejavnosti ne želi odpovedati, saj v svojem znanju in izkušnjah na tem področju vidi svojo konkurenčno prednost
- nenehna rast vlaganj v storitve v vseh pomembnejših svetovnih gospodarstvih ter zahteve po urejenosti zakonodaje, predpisov in standardov, ki jih narekujejo evropske direktive, so v prid tudi izvajalcem storitev, saj povečujejo obseg del in zagotavljajo urejen ter standardiziran način izvajanja storitev.

Vizija podjetja izhaja iz poslanstva podjetja in interesov njegovih udeležencev:

Postati želimo poslovno uspešno in finančno stabilno projektantsko podjetje na področju komunalnega in vodnega gospodarstva.

Smotre kot najbolj temeljne in trajne cilje podjetja, pogojuje vizija organizacije. Uresničevanje vizije pa zahteva izbor takih smotrov, ki jo bodo sposobni tudi udejaniti. Z upoštevanjem interesov najbolj vplivnih notranjih in zunanjih udeležencev podjetja, sem izbrala za smotre: poslovno uspešnost, rast produktivnosti, rast kakovosti, zadovoljstvo sodelavcev in širjenje tržišča. Vsi navedeni smotri so ključni za doseganje odlične poslovne uspešnosti in za razvoj podjetja v ugledno in finančno stabilno podjetje, ki je zavezano kakovosti in usmerjeno v doseganje koristi ter s tem zadovoljstva vseh svojih udeležencev.

4 ANALIZA OKOLJA PODJETJA

Uspešnost vodenja politike podjetja je v veliki meri odvisna od poznavanja okolja, v katerem podjetje deluje. Podjetje je v svojem okolju le podsistem kot sestavni del sistema širšega okolja. Glede na to, da je sistem okolja bolj ali manj dinamičen, tudi sistem podjetja ne more biti statičen. Dinamičnost sistema povzročajo tako dogajanja znotraj sistema kot dogajanja v zunanjem okolju. Dogajanja večinoma temeljijo na vzročno-posledičnih razmerjih, kar pomeni, da spreminjanje enega ali več dejavnikov v sistemu povzroči spreminjanje enega ali več drugih dejavnikov (Tavčar, 1999:16).

Poznavanje sistema okolja je zato ključnega pomena za poznavanje položaja podjetja v tem sistemu v sedanjosti in z večjo ali manjšo gotovostjo tudi v prihodnosti. Boljše kot je poznavanje celovitega okolja, večje so možnosti za pravočasno odkrivanje sprememb in smeri nadaljnjega razvoja, kar preko gospodarskega, političnega, tehnološkega in drugih okolij neposredno vpliva na položaj podjetja.

4.1 Analiza zunanjega okolja

Dejavniki zunanjega okolja podjetja predstavljajo vse tiste spremenljivke, ki vplivajo na podjetje, vendar so zunaj podjetja in jih podjetje kratkoročno nima pod kontrolo (Hunger, Wheelen, 1995:7).

Podjetje torej deluje v nekem naravnem in družbenem okolju, ki ga je glede na značilnosti možno razdeliti na več sestavnih delov (podokolij): naravno okolje, gospodarsko okolje, tehnično-tehnološko okolje, politično-pravno okolje in kulturno-socialno okolje

Analiziranje zunanjega okolja je zahtevna naloga, saj je zelo turbulentno in globalno. Proces analiziranja vključuje vrsto aktivnosti od odkrivanja podatkov, opazovanja, zbiranja do napovedovanja. Zaradi obsežnosti in širine zunanjega okolja je smiselno, da pri izboru dejavnikov za analizo upoštevamo pomembnost posameznih komponent zunanjega okolja za naše podjetje in poskušamo iz dejavnikov zunanjega okolja spoznati in izluščiti tiste splošne težnje v gospodarstvu in panogi, ki so za naše podjetje bistvene.

Pri analizi zunanjega okolja se glede na dejavnost podjetja in pomembnost zanj osredotočam na analizo gospodarskega, politično-pravnega, tehnično-tehnološkega in naravnega okolja, posebej pa obravnavam še panogo in konkurente.

4.1.1 Gospodarsko okolje

V nadaljevanju podajam osnovne značilnosti trenutnega položaja mednarodnega gospodarskega okolja in oceno gospodarskega položaja v Sloveniji po podatkih Urada za makroekonomske analize in razvoj (UMAR, Pomladansko poročilo 2006).

Svetovno gospodarstvo zadnjih petindvajset let doživlja vrsto korenitih sprememb, ki ključno vplivajo na njegovo preoblikovanje. Med množico teh sprememb velja omeniti zlasti globalizacijo, tehnološke spremembe in demografske spremembe.

Svetovna gospodarska rast je bila v zadnjih 30-ih letih najvišja v letu 2004 (5,3%). V letu 2005 se je rast rahlo umirila (4,8%), vendar manj kot je bilo pričakovano po jesenskih napovedih (4,3%). Obeti za svetovno gospodarstvo tudi za letos in prihodnji dve leti ostajajo ugodni, v kolikor ne bo prišlo do nenadnih korekcij globalnih plačilno-bilančnih neravnovesij in zviševanja cen nafte nad trenutne vrednosti. Letos naj bi se svetovna gospodarska rast ohranila na podobni ravni kot lani (4,9%), medtem ko se za leto 2007 pričakuje rahlo umirjanje (4,7%). Obseg svetovne trgovine z blagom in storitvami je znašal v letu 2005 7,3%, kar je dokaj skladno z jesensko napovedjo (7,4%) in precej manj kot v letu 2004 (10,4%). Letos naj bi se rast menjave pospešila (8%), naslednje leto pa spet umirila (7,5%).

Med posameznimi evropskimi državami, ki so naše pomembnejše partnerice, so napovedi za leto 2006 in 2007 najslabše za Nemčijo in Italijo. Tudi v Avstriji gospodarska rast v zadnjih dveh letih stagnira in se tudi v prihodnje ne bo bistveno spreminjala (v letu 2006 naj bi znašala 2,2%, v letu 2007 pa 2,0%).

Tabela 4.1 Predpostavke napovedi UMAR glede gospodarske rasti v najpomembnejših zunanjetrgovinskih partnericah Slovenije v obdobju 2006-2008

	2004	2005	2006		2007		2008
			sept. 05	mar. 06	sept. 05	mar. 06	mar. 06
Evro območje	2,0	1,3	1,7	2,0	2,0	1,8	1,9
Nemčija	1,6	0,9	1,3	1,6	1,5	1,0	1,5
Italija	1,1	0,0	1,0	1,3	1,4	1,3	1,5
Avstrija	2,4	1,9	2,1	2,2	2,2	2,0	2,2
Hrvaška	3,8	4,3	3,0	3,7	3,7	3,8	3,8
BIH	6,0	6,5	6,0	6,0	5,4	6,0	5,4
Srbija	9,3	6,3	5,0	4,0	5,0	4,0	4,0
Makedonija	4,1	3,6	4,0	4,0	4,5	4,0	4,5
ZDA	4,2	3,5	3,3	3,2	3,3	3,0	3,1

Vir: UMAR, Pomladansko poročilo 2006

Izmed držav na področju nekdanje Jugoslavije se je gospodarska rast na Hrvaškem v letu 2004 nekoliko umirila (3,8%), v letu 2005 je znašala 4,3%, v letih 2006 in 2007 pa naj bi se ponovno upočasnila (3,7% in 3,8%). V Srbiji in Črni gori ter v Bosni in Hercegovini so gospodarska gibanja že v letu 2004 presegla pričakovanja (6%), povišana stopnja rasti je bila tudi v letu 2005 (6,5%), pričakujejo pa jo tudi še v letih 2006 in 2007 (6,0%).

Spremembe svetovnega gospodarskega okolja so se v zadnjem desetletju močno odražale tudi v slovenskem gospodarstvu. Med najpomembnejše spremembe slovenskega gospodarskega okolja spadajo vstop v Evropsko unijo, rast podjetništva in nastanek novih podjetniških področij, nastanek novih oblik povezovanja podjetij, rast pomena storitev itd.. Slovenija ima trenutno dokaj stabilna gospodarska gibanja, kar dokazujejo ugodni kazalci gospodarske, socialne in trajnostne razvitosti. V letu 2005 je bila gospodarska rast 3,9-odstotna, povprečna inflacija se je znižala na 2,5%, rast zaposlenosti se je nekoliko okrepila in bila 0,7-odstotna, realna rast plač pa je bila 2,2-odstotna in v dogovorjenih okvirih zaostajanja za rastjo produktivnosti. V lanskem letu so se izboljšali tudi makroekonomski kazalniki javnih financ, saj sta se v primerjavi z BDP znižala primanjkljaj in dolg državnega sektorja. Ob stabilni gospodarski rasti je Slovenija novembra lani izpolnila tudi inflacijsko maastrichtsko merilo in s tem tudi pogoje za prevzem evra¹. Izpolnitev pogojev za prevzem evra in pričakovane gospodarske razmere v letošnjem in prihodnjem letu dajejo ustrezen makroekonomski okvir za začetek izvajanja gospodarskih in socialnih reform.

Pomladanska napoved za letošnje in prihodnje leto predvideva nadaljevanje ugodnih gospodarskih gibanj. Napoved gospodarske rasti je 4,2% za leto 2006 in 4,0% za leto 2007. Rast domače potrošnje se bo v primerjavi z lanskim letom okrepila, predvsem zaradi pospešene rasti investicij v osnovna sredstva, h kateri bosta največ prispevali pospešeni gradnji avtocest in stanovanj. Pričakovana ugodna izvozna gibanja bodo spodbudila tudi rast investicij podjetij v opremo in stroje. Inflacija se bo ob danih predpostavkah ustalila na doseženi ravni okrog 2%,

Rast dodane vrednosti se bo letos okrepila (4,3%), v letih 2007-2008 pa se pričakuje rahlo umiritev (za leto 2007 3,8% in za leto 2008 3,9%). Glede na dejavnost podjetja nas zanima predvsem gibanje dodane vrednosti v gradbeništvu in storitvah. V gradbeništvu se je v letu 2005 dodana vrednost zvišala za 3,8%, pri čemer so bili ugodni zlasti rezultati na področju visokih gradenj, pri gradnji inženirskih objektov pa se je vrednost opravljenih del znižala realno za 4,5%. Letos in v prihodnjih dveh letih se bo rast dodane vrednosti v gradbeništvu pospešila, najbolj v letu 2006, ko bo spodbujena z okrepljeno gradnjo avtocest. Gradnja avtocest naj bi se na relativno visoki ravni ohranila tudi še v letu 2007. K rasti dodane vrednosti v gradbeništvu bo v letih 2006 in 2007 prispevalo tudi nadaljevanje visoke rasti gradnje stanovanj, v letih 2007 in 2008 pa bo gradbeništvu spodbujeno tudi s sredstvi kohezijskega in strukturnih skladov EU. Do intenzivnejšega razvoja storitev je prišlo šele v zadnjih letih, kar zmanjšuje razkorak do

¹ Merilo stabilnosti tečaja, ki predvideva ohranjanje stabilnega deviznega tečaja evra najmanj dve leti v okviru sodelovanja v mehanizmu deviznih tečajev ER MII, bo Slovenija letos izpolnila, saj tečaj od junija 2004 ni zanihal za več kot 0,15% od centralne paritete

struktur EU na področju deleža storitev v dodani vrednosti in zaposlenosti, ki je sicer še vedno precej pod povprečjem EU. Najbolj problematična je šibka konkurenčnost slovenskih storitev na zunanjih trgih ter nezadostna inovativnost storitvenih podjetij. Slovenija še vedno močno zaostaja tudi po razvitosti finančnih storitev. Rast dodane vrednosti v dejavnosti poslovnih storitev se je v letu 2005 upočasnila in dosegla 3,7%. Za leto 2006 se pričakuje okrepitev rasti na 4,5%, v letih 2007 in 2008 pa nadaljevanje razmeroma ugodne rasti na ravni 4%.

Tabela 4.2 Pomembnejši makroekonomski kazalci razvoja Slovenije 2004-2010

Kazalci	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
BDP – realne stopnje rasti v %	4,2	3,9	4,0	4,0	3,8	3,8	3,8
Inflacija (XII/XII predhodnega leta)	3,2	2,7	2,3	2,3	2,5	2,5	2,5
Zaposlenost po SNA (v %)	0,4	0,7	0,5	0,5	0,3	0,4	0,4
Stopnja brezposelnosti ILO (v %)	6,3	6,1	5,8	5,6	5,5	5,5	5,4
Produktivnost (BDP / zaposlenega)	3,7	3,2	3,5	3,5	3,5	3,4	3,4
Bruto plača na zaposlenega	2,0	3,2	2,6	2,8	2,9	2,9	2,9
Investicije v osnovna sredstva	5,9	4,0	4,5	5,0	5,0	5,0	4,5

Vir: Državni razvojni program 2007-2013, ocena in napoved UMAR

Z vključitvijo Slovenije v EU se je torej na formalni ravni zaključila ekonomska in politična tranzicija in se je temeljito spremenil mednarodni okvir delovanja, na gospodarskem področju pa vstop v EU ni povzročil večjih pretresov. DRP temelji na makroekonomskem scenariju, ki v letu 2007 predvideva 4% gospodarsko rast in prve rezultate ukrepov, ki naj bi vplivali na hitrejšo rast produktivnosti in konkurenčnosti gospodarstva. Obdobju pospešene gospodarske rasti, ki naj bi se zaključilo okoli leta 2010, naj bi sledilo obdobje relativne umiritve rasti na ravni približno 3,5%. Z učinkovitim izpolnjevanjem ukrepov določenih v Strategiji razvoja Slovenije bo tako do leta 2013 mogoče doseči povprečno ekonomsko razvitost EU merjeno v BDP na prebivalca v paritetah kupne moči.

4.1.2 Politično-pravno okolje

Dejavniki politično-pravnega okolja obsegajo pravni sistem države, zakonodajo, porazdelitev moči in vedenje nosilcev oblasti, delovanje uprave in sodstva ter vladne ukrepe in določanje političnih ciljev. Ena od nalog državnih oblasti je tudi zagotavljanje ustreznih pogojev poslovanja, usmerjanje delovanja in pomoč pri premagovanju težav v gospodarstvu.

Republika Slovenija je država z uveljavljeno parlamentarno demokracijo zahodnega tipa, od 29.3.2004 članica NATO zveze, od 1.5.2004 članica Evropske Unije, od 28.6.2004 v programu vstopa v ERM II, v letu 2007 pa bo s prevzemom evra za svojo

nacionalno valuto postala tudi del Evropske monetarne unije (EMU). Vključitev Slovenije v EU je eden od tistih dejavnikov politično-pravnega okolja, ki predstavlja prelomnico njenega gospodarskega razvoja. Po eni strani prinaša soočenje z novo konkurenco in drugačnimi pogoji poslovanja, po drugi strani pa, z vključitvijo v notranji trg, tudi spodbudo in možnosti razvoja.

Politično-pravno okolje je arena, kjer se interesi države srečujejo z interesi gospodarstva. Za podjetja je zato izjemnega pomena poznavanje političnih in pravnih razmer v državi in v svetu. Država lahko z zakonodajo in drugimi ukrepi neposredno in posredno vpliva na donosnost posameznih panog in s tem podjetij. Glede na to, da je obravnavano podjetje majhno, a z visokimi podjetniškimi ambicijami na področju svoje dejavnosti, se bom v nadaljevanju osredotočila predvsem na odnos države do majhnih podjetij ter na zakonodajo, ki ima neposreden vpliv na poslovanje podjetja.

Za razvoj podjetništva v državi skrbi Ministrstvo za gospodarstvo RS, v okviru katerega Direktorat za podjetništvo in konkurenčnost izvaja programe in ukrepe usmerjene predvsem v spodbujanje podjetniškega razvoja in povečevanja konkurenčnosti podjetij in države. Pri tem gre za razvojne spodbude države podjetjem, to je zlasti za spodbujanje in pomoč pri izvajanju razvojnih projektov podjetij na tistih ključnih področjih, ki lahko prispevajo k povečanju konkurenčnosti posameznega podjetja in slovenskega gospodarstva nasploh. Program ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2002-2006, ki se z letošnjim letom zaključuje, predstavlja integracijo ukrepov in instrumentov razvojne politike na področju pospeševanja razvoja malega gospodarstva, povečevanja investicij v znanje in tehnološki razvoj, pospeševanje internacionalizacije podjetij in novih investicij v celovit in sistematičen pristop k ustvarjanju pogojev za mednarodno konkurenčnost podjetniškega sektorja, ki bo zagotavljala dolgoročno stabilno gospodarsko rast. (Podjetništvo in konkurenčnost, 2006)

Junija letos pa je bil že potrjen tudi Program ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2007-2013. Program predstavlja operativni načrt izvajanja politike razvoja podjetniškega sektorja in konkurenčnosti v obdobju 2007-2013 v skladu z zastavljenimi cilji razvojne politike². Program temelji na štirih ključnih področjih za podjetništvo, ki pomenijo tudi štiri ključna področja prihodnjega delovanja Direktorata za podjetništvo in konkurenčnost: spodbujanje podjetništva in podjetništvu prijaznega

² Cilji razvojne politike so povečanje gospodarske učinkovitosti in mednarodne konkurenčnosti slovenskega gospodarstva z doseganjem strukture gospodarstva, ki je primerljiva s strukturo EU. V teh ciljih je zajeto izboljšanje konkurenčnih sposobnosti podjetij, kar pomeni zlasti zmanjšanje zaostanka v produktivnosti, merjeno v bruto dodani vrednosti na zaposlenega v primerjavi s povprečjem EU in izenačevanje ekonomske sposobnosti slovenskih regij. (Strategija razvoja Slovenije za obdobje 2007-2013, junij 2005)

okolja, znanje za gospodarstvo, razvoj in inovacije v gospodarstvu, spodbujanje malih in srednje velikih podjetij z lastniškimi in dolžniškimi viri. Programi razvoja malih in srednjih podjetij se izvajajo tudi na Javnem skladu RS za podjetništvo in na Agenciji RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije.

V okviru spodbujanja nastajanja in rasti novih podjetij želi vlada prispevati k ustvarjanju večjega števila inovativno in visoko tehnološko naravnanih podjetij, ki prinašajo zahtevne tehnološke rešitve ter rezultate raziskav in razvoja v dejavnost podjetja. Z ukrepi se želi zagotoviti ugodne vire financiranja v zgodnji fazi delovanja podjetja, ki vlaga v visoko tehnologijo z namenom ustvarjanja visoke dodane vrednosti. Podobne programe izvaja vlada tudi na področju spodbujanja investicijskih vlaganj v fazi rasti in nadaljnjega razvoja malih in srednjih podjetij ter na področju spodbujanja novih domačih investicij. (Razvoj podjetniškega sektorja, 2005)

Dejavnost obravnavanega podjetja je neposredno odvisna od vrste pravnih aktov, ki usmerjajo njeno gospodarsko-pravno in strokovno delovanje. Temeljni predpisi, ki urejajo delovanje podjetja so naslednji:

- *gospodarska-pravna ureditev*: Zakon o gospodarskih družbah (Ur.l. RS št. 30/93), Kolektivna pogodba za gospodarstvo (Ur.l. RS št. 40/97), Zakon o delovnih razmerjih (Ur.l. RS št.42/02), Zakon o varnosti in zdravju pri delu (Ur.l. RS št. 56/99)
- *gospodarska dejavnost*: Statut IZS (Ur.l. št. 7/97); Zakon o graditvi objektov (Ur.l. RS, št. 110/02); Zakon o varstvu okolja (Ur.l. RS, št. 41/04); Zakon o urejanju prostora (Ur.l. RS, št. 110/02); Zakon o stavbnih zemljiščih (Uradni list RS, št. 44/97); Zakon o kmetijskih zemljiščih (Ur.l. RS, št. 59/96); Zakon o vodah (Ur.l. RS, št. 67/02); Zakon o ohranjanju narave (Ur.l. RS, št. 56/99, 13/00, 119/02)

Zakon o graditvi objektov je nedvomno krovni predpis s področja graditve objektov in kot tak predstavlja za podjetje in njegovo dejavnost enega pomembnejših pravnih aktov. Zakon ureja pogoje za graditev vseh objektov, določa bistvene zahteve in njihovo izpolnjevanje glede lastnosti objektov, predpisuje način in pogoje za opravljanje dejavnosti, ki so v zvezi z graditvijo objektov, ureja organizacijo in delovno področje dveh poklicnih zbornic, ureja inšpekcijsko nadzorstvo in določa sankcije za prekrške, ki so v zvezi z graditvijo objektov³.

4.1.3 Tehnično-tehnološko okolje

Za tehnološko okolje so danes značilne izredno hitre tehnološke spremembe, vse strožji tehnološki standardi, neomejene možnosti za inoviranje, naraščanje sredstev za

³ Graditev objekta po tem zakonu obsega projektiranje, gradnjo in vzdrževanje objekta.

raziskovalno-razvojno dejavnost itd.. Tehnološke spremembe pomembno vplivajo na sodobno družbo z novimi proizvodi, procesi in materiali. Za vsa podjetja je ključnega pomena, da znajo dovolj zgodaj prepoznati nastajajoče tehnologije in se dovolj zgodaj prilagoditi novim tehnologijam, saj jim le pravočasnost zagotavlja konkurenčno prednost, konkurenčna prednost pa večji tržni delež in višjo donosnost. Tehnološko znanje je zlasti pomembno v globalnem okolju, kjer tehnološke priložnosti in nevarnosti vplivajo na odločitev podjetij glede načina pridobivanja novih tehnologij – iz zunanjih virov ali z lastno raziskovalno-razvojno dejavnostjo.

Država podpira tehnološki razvoj podjetij preko podpornih centrov, ki nudijo razvojno, informacijsko, podjetniško, pravno in finančno podporo. Ukrepi in aktivnosti države so usmerjeni predvsem v spodbujanje nastajanja novih tehnologij in znanj ter v podporo inovacijskemu okolju. V tem okviru izvaja vlada programe in ukrepe za razvoj znanja (razvoj podjetniških inkubatorjev na univerzah, sodelovanje v programu EUREKA), programe in ukrepe za spodbujanje novih tehnologij in proizvodov (raziskovalno-razvojni projekti podjetij) ter programe in ukrepe za vzpostavljanje inovacijskega okolja (tehnološki parki in centri).

V Sloveniji sodijo med najpomembnejše podporne centre Ministrstvo za znanost in tehnologijo, ki podpira ustvarjanje tehnično-tehnoloških in drugih invencij ter inovacij ter v inovacijske projekte vlaga tudi nepovratna sredstva, Pospeševalni center za malo gospodarstvo, ki organizira kapital in znanje na lokalnem nivoju, Sklad RS za razvoj malega gospodarstva, ki skrbi za pospeševanje razvoja enot malega gospodarstva zlasti s subvencijami in izdajanjem garancij, Gospodarska zbornica Slovenije, ki je s svojimi strokovnimi službami še posebej aktivna na informacijskem in izobraževalnem področju, in Tehnološki parki, ki skrbijo zlasti za promocijo in vzpodbujanje razvoja podjetništva, zasnovanega na naprednih tehnologijah. Sektor za tehnološki razvoj in inovacije pri Ministrstvu za gospodarstvo izvaja program Izboljšanje konkurenčnih sposobnosti podjetij, ki zajema ukrepe za spodbujanje podjetniških vlaganj v tehnološki razvoj in krepitev razvojnih sposobnosti podjetij, razvoj skupne R&R infrastrukture ter povečevanje tehnološke zahtevnosti izdelkov in storitev. Poudarek je zlasti na vključevanju slovenske industrije v mednarodno razvojno raziskovalne in tehnološke programe. (Podjetništvo in konkurenčnost, 2006)

Skrb za uspešen prenos znanja in tehnologij v podjetje ter razumevanje pomembnosti inovacij bo v prihodnosti eden ključnih dejavnikov uspešnosti podjetij.

4.1.4 Naravno okolje

Okolje je tisti del narave, kamor seže ali bi lahko segel vpliv človekovega delovanja. Narava je celota materialnega sveta in sestav z naravnimi zakoni med seboj

povezanih ter soodvisnih delov in procesov. Človek je sestavni del narave. (Zakon o varstvu okolja, Ur.list RS, št. 41/2004)

Osamosvojitve Slovenije je temeljito spremenila pravni, ekonomski in socialni okvir varovanja okolja. Varstvo okolja je danes pomemben dejavnik razvoja in neposrednih sprememb v proizvodnji in porabi dobrin ter neločljiva sestavina zagotavljanja nemotenega pretoka ljudi, blaga, storitev in kapitala. Osnovno usmeritev politike varstva okolja, ki sta jo postavila Zakon o varstvu okolja in prvi Nacionalni program varstva okolja je usmerjena v zagotavljanje trajnostnega razvoja. Koncept trajnostnega razvoja omogoča preživetje in zagotavljanje potreb tudi bodočim generacijam in poleg tega, da skrbi za preprečevanje in zmanjševanje onesnaževanja na viru, poudarja tudi manjšo in bolj smotno rabo naravnih virov. (Resolucija o nacionalnem programu varstva okolja 2005-2012, 2005).

Glede na dejavnost podjetja se v nadaljevanju osredotočam na področje upravljanja z vodami in čiščenja odpadnih voda ter področje oskrbe s pitno vodo.

V osnutku Državnega razvojnega programa 2007-2013 je med drugimi predviden tudi operativni program razvoja okoljske in prometne infrastrukture, katerega cilj je zagotoviti infrastrukturo na področju okolja in prometa ter trajnostno rabo energije. Razvojna prioriteta se naslanja na Nacionalni program varstva okolja (NPVO, 2005) in Strategijo razvoja Slovenije ter namenja posebno pozornost predvsem ravnanju s komunalnimi odpadki, oskrbi s pitno vodo, odvajanju in čiščenju komunalnih odpadnih vod, trajnostni energiji, zmanjševanju in odpravi posledic škodljivega delovanja voda ter posodobitvi vodovodnih sistemov za zmanjšanje vodnih izgub.

Na področju voda je za obdobje 1992-2000 opazno izboljšanje kakovosti vodotokov. Usmeritve, ki so določene z evropsko in slovensko zakonodajo imajo na področju urejanja voda za cilj doseganje trajnostnega, ekološko naravnega urejanja voda in od vod odvisnih ekosistemov, saj se bo le na ta način zmanjšala ogroženost življenj in materialnih škod zaradi prekomernih ali nezadostnih padavin (Resolucija o nacionalnem programu varstva okolja 2005-2012, 2005).

Izgradnja kanalizacijskih sistemov in čistilnih naprav poteka skladno z Operativnim programom odvajanja in čiščenja odpadnih voda 2004-2015, ki ga je sprejela vlada RS v letu 2004. Program predvideva postopno odpravljanje obremenjevanja voda z onesnaženjem zaradi nastajanja komunalne odpadne vode in obsega obveznosti izgradnje čistilnih naprav s pripadajočim kanalizacijskim omrežjem za posamezna območja poselitve. Program obsega ukrepe, s katerimi je potrebno zagotoviti izpolnjevanje zahtev v zvezi z doseganjem dobrega kemijskega stanja površinskih in podzemnih voda do leta 2013, izpolnjevanje zahtev glede predpisanih standardov kakovosti površinskih in podzemnih voda, če so namenjene oskrbi prebivalstva s pitno vodo, preprečevanju pojavi eutrofikacije površinskih voda na občutljivih območjih in

izpolnjevanju zahtev glede okoljskih standardov kakovosti za površinske vode, ki veljajo za kopalne vode. Ureditev odvajanja in čiščenja komunalne odpadne vode je za Slovenijo največja okoljska investicija, ki je dolgoročna in za katero je pričakovati, da se ji bodo v obdobju do leta 2013 zastavili novi pogoji tako glede rokov izvedbe kot tudi glede stopnje varstva (Resolucija o nacionalnem programu varstva okolja 2005-2012, 2005).

Voda je kot naravni vir ena od tistih dobrin, ki pogojuje tako obstoj in zdravo življenje kot tudi gospodarski razvoj. Z zakonodajo so določeni pogoji in način rabe vode, kakovostni parametri za uporabnost vode za različne vrste rabe in metodologija za njeno varstvo. Za zagotavljanje vodnih količin za oskrbo s pitno vodo je v pripravi operativni program, ki bo obsegal analizo obstoječega stanja oskrbe s pitno vodo v Sloveniji, spremljanje in nadzor nad različnimi funkcijami vodovodni sistemov, integracijo vodnega cikla vodni vir-oskrba s pitno vodo-odvajanje in čiščenje odpadne vode, program sanacije obstoječih sistemov za oskrbo s pitno vodo, opredelitev lastne vodooskrbe z vidika varovanja vodnih virov ter podporo izvajanju zakonodajnih zahtev (Resolucija o nacionalnem programu varstva okolja 2005-2012, 2005).

Z gospodarsko rastjo se povečuje tudi poraba naravnih virov in obremenjevanje okolja. Koncept uravnoveženega gospodarskega, socialnega in okoljskega razvoja pa se v Sloveniji ne uresničuje v celoti⁴. Gospodarska razvitost se povečuje ob hkratnem socialnem razvoju, vendar ob počasnejšem uveljavljanju skrbi za okolje. Tako je gospodarska rast delno dosežena tudi na škodo okolja. Skladno s Strategijo razvoja Slovenije bo Slovenija morala v obdobju 2005-2013 pričakovan gospodarski napredek doseči ob učinkovitejši rabi naravnega okoljskega kapitala, ohranjanju narave in dvigu kakovosti bivalnega okolja (Resolucija o nacionalnem programu varstva okolja 2005-2012, 2005).

4.1.5 Panoga

Po panogi spada obravnavano podjetje v *gradbeništvo-nizke gradnje*, po standardni klasifikaciji pa med *poslovne storitve*.

Gradbeništvo je ena izmed tistih panog, ki v svojem razvoju izkazuje zelo velika nihanja, katera pogojujejo tako gospodarske kot tudi politične in socialne razmere. Vzporedno z amplitudami rasti in padanja v gradbeništvu pa nihajo tudi potrebe po spremljajočih storitvah, ki so bile v Sloveniji do nedavnega obremenjene še z neurejenostjo na področju zakonodaje. Panoga se oskrbuje s sredstvi za delovanje na različne načine. Glavni investitorji so država (Ministrstvo za promet, Ministrstvo za okolje in prostor, Ministrstvo za kmetijstvo), lokalne skupnosti, javna podjetja in

⁴ Poročilo o razvoju, UMAR, marec 2004.

posamezniki. Sredstva se večinoma delijo preko javnih naročil (z javnimi razpisi) in z zbiranjem ponudb izbranih ponudnikov. Strategija razvoja gradbeništva namenja posebno pozornost racionalnim organizacijskim oblikam, stalnemu izpopolnjevanju delovnih postopkov, uvajanju novih tehnologij, prilagodljivosti razmeram na tržišču in stalnemu povečevanju konkurenčne sposobnosti in rentabilnosti izvajalcev.

Položaj komunalnega gospodarstva znotraj panoge zagotovo pozitivno prispeva k pokazateljem njenega razvoja. Z rastjo obsega vlaganj države in Evropske skupnosti v programe varstva okolja postaja njegov pomen vse večji.

Položaj vodnega gospodarstva je v nasprotju z razvojem komunalnega v že večletni stagnaciji. Investicij je vse manj, interesi države in lokalnih skupnosti po tovrstnih vlaganjih pa celo iz leta v leto upadajo in so prisotni večinoma le v primeru naravnih katastrof (plazovi, poplave), ko postanejo nujno potrebni zaradi varovanja ljudi in premoženja.

Poslovne storitve so del vse obsežnejšega področja storitev, ki v nasprotju z gradbeništvom, kaže povsem drugačen trend razvoja – kontinuiran vzpon. V vseh narodnih gospodarstvih pomen storitvenega sektorja narašča, narašča pa tudi delež vlaganj v storitvene dejavnosti. Potrebe po urejenosti zakonodaje, predpisov in standardov, ki jih narekujejo evropske direktive, pa so v prid tudi izvajalcem storitev, saj povečujejo obseg del in zagotavljajo urejen ter standardiziran način izvajanja storitev.

Poznavanje položaja lastne panoge in razmer v njej je za poslovanje vsakega podjetja velikega pomena, saj panožno okolje vključuje dejavnike, ki na podjetje vplivajo neposredno in kratkoročno. Po Michael E. Porterju je stopnja konkurence v panogi odvisna od konkurence med obstoječimi podjetji v panogi, od nevarnosti vstopa novih konkurentov, od pogajalske moči kupcev, pogajalske moči dobaviteljev in od možnosti pojava substitutov. Moč teh skupin dejavnikov je lahko v posameznih panogah različna in se s časom spreminja, vendar preko svojega vpliva na cene, stroške in potrebne investicije vedno določa dobičkonosnost panoge (Porter, 1998:4-5,7). Z oceno skupnega delovanja omenjenih petih skupin dejavnikov lahko ugotovimo poslovne možnosti in nevarnosti za poslovno uspešnost podjetja v prihodnosti. V nadaljevanju podajam oceno privlačnosti panoge za dejavnost projektiranja za obravnavano podjetje glede na omenjene dejavnike.

Konkurenca med obstoječimi podjetji v panogi

Pri ocenjevanju konkurence med obstoječimi podjetji v panogi je potrebno upoštevati število konkurentov in njihovo raznolikost, stopnjo rasti panoge, značilnosti proizvoda, delež stalnih stroškov, zmogljivost in višino izstopnih ovir. Podjetje se v panogi meri predvsem s sorodnimi projektantskimi podjetji, ki se ukvarjajo s projektiranjem na področju urejanja vodooskrbe, odvajanja in čiščenja odpadnih voda

ter urejanja vodotokov. Na ožjem območju delovanja podjetja je takih podjetij trenutno pet, prisotnih pa je tudi nekaj posameznikov, ki pokrivajo s svojo ponudbo večinoma dela manjšega obsega. Na širšem območju Slovenije pa je po podatkih Ajpesa številnost sorodnih podjetij v isti dejavnosti bistveno večja. V letu 2001 je bilo takih podjetij 1837, v letu 2005 pa le še 1650 (Ajpes, BON-1). Konkurenca je glede na velikost geografskega območja torej kar številna, vendar očitno pada. Kljub temu je potrebno angažirati veliko pronicljivosti in taktike na področju pridobivanja del, ki se dodeljujejo večinoma preko javnih naročil in izključno le ponudniku z najnižjo ceno. Osnovni proizvod je namreč projektna dokumentacija, katere vsebina in oblika sta določeni z zakonodajo, kar pomeni, da diferenciacija dejansko ni možna. Glavni elementi konkuriranja so torej predvsem strokovne inovativne projektantske rešitve, kakovostna ter sodobna tehnična obdelava in poprodajni servis naročniku, vse skupaj ponujeno za čimnižjo ceno. V nasprotju z vstopnimi izstopne ovire preprečujejo podjetjem, da zapustijo panogo. Izstopne ovire so v projektantski dejavnosti predvsem specializirana osnovna sredstva, ki vključujejo tehnološko najnovejšo računalniško, programsko in drugo tehnično opremo in ustrezno izobražen strokovni kader, ki ga za opravljanje dejavnosti pogojuje zakonodaja.

Nevarnost vstopa novih konkurentov

Vstopanje novih konkurentov v panogo predstavlja za obstoječa podjetja nevarnost zaradi izgube tržnega deleža in možnosti znižanja dobičkov, saj nova podjetja prinašajo v panogo nove kapacitete in nove vire. Verjetnost vstopa novih konkurentov je tem manjša, čimvišje so vstopne ovire. Najpomembnejše ovire za vstop novih konkurentov so diferenciacija proizvodov in storitev, zahteve po kapitalu, dostop do prodajnih poti, stroški zamenjave dobavitelja, potrebne izkušnje, pa tudi državne omejitve. Diferenciacija proizvodov na področju projektiranja dejansko ni mogoča, ker je njihova oblika in vsebina določena z zakonodajo, zato je edina možnost konkuriranja na področju opravljanja same storitve, kar za novega konkurenta lahko predstavlja zmerno oviro, zlasti v kolikor mu ni poznano obstoječe stanje na področju vodnega gospodarstva in komunalne infrastrukture ter zahteve naročnikov. Zahteve po kapitalu v dejavnosti projektiranja komunalne infrastrukture niso visoke, saj gre večinoma za projektiranje manj zahtevnih objektov. V primeru zahtevnih objektov, ko lahko postanejo zahteve naročnika po garancijah za opravljeno delo višje, pa se v skladu z zakonodajo sklepajo zavarovanja tako, da kapital dejansko ne predstavlja velike ovire za vstop novih podjetij. Dostop do prodajnih poti je za novega konkurenta ponavadi daljši, saj mora uporabljati prodajne poti, ki jih obvladujejo obstoječi konkurenti. Pridobivanje del na področju projektiranja komunalne infrastrukture poteka večinoma preko javnih razpisov in neposrednega povpraševanja investorjev, ki največkrat zbirajo ponudbe le

od poznanih in predhodno preverjenih ponudnikov, ali celo le od ponudnikov, katerim so predhodno priznali sposobnost za opravljanje razpisanih del. Dobavitelji projektantskim podjetjem so večinoma prodajalci strojne in programske opreme ter pisarniškega materiala, kar glede na široko in pretežno enakovredno ponudbo tovrstnega sektorja ne predstavlja velike ovire za novega konkurenta. Izkušnje na področju projektiranja obsegajo predvsem zmožnost prepoznavanja obravnavane problematike in hitrost reševanja teh problemov z najprimernejšimi metodami obdelave. Za novega konkurenta je ta dejavnik lahko zelo velika ovira. Državne omejitve na področju projektiranja predstavlja predvsem zakonodaja, ki z zakoni in predpisi omejuje vstop v panogo tistim konkurentom, ki ne izpolnjujejo zakonsko določenih pogojev za opravljanje projektantske dejavnosti.

Pogajalska moč kupcev

Kupci lahko vplivajo na konkurenčnost panoge z zniževanjem cen, z zahtevo po dvigu kakovosti ali večjem obsegu proizvoda ter z medsebojnim tekmovanjem. Za področje projektiranja sta pomembnejša dejavnika moči kupcev predvsem število pomembnih kupcev in pomembnost proizvoda za kupca. Zaradi specifičnosti predmeta izdelave projektne dokumentacije, to je komunalne infrastrukture, je kupcev (naročnikov oziroma investitorjev) razmeroma malo. Večinoma so to javna podjetja, lokalne skupnosti in država, zasebni sektor je zastopan le v manjši meri. Projektantska podjetja so tako odvisna od naročil majhnega števila kupcev, ki pa so pretežno vsi pomembni, saj zagotavljajo proračunska sredstva, ki se delijo v skladu z veljavno zakonodajo in sprejetimi dogovori ter v dogovorjeni višini v zakonitih plačilnih rokih. Podjetja so za take kupce seveda zelo zainteresirana, kar kupcem daje dokaj visoko pogajalsko moč pri določanju cen. Po drugi strani je kakovostno in skladno z zakonodajo izdelana projektna dokumentacija za kupca tudi nujno potrebna, saj brez nje ne more pridobiti ustreznih dovoljenj in izvajati gradbenih del ter na ta način upravičiti predvidenih proračunskih sredstev. S tega stališča je pogajalska moč kupcev nekoliko šibkejša.

Pogajalska moč dobaviteljev

V okviru tega dejavnika obravnavam le število dobaviteljev, saj ostali elementi pogajalske moči dobaviteljev za področje projektiranja niso pomembni. Dobavitelji si prizadevajo za dvigovanje cen dobavljenega blaga in storitev, vendar je zaradi velikega števila ponudnikov bolj ali manj enako kvalitetnega blaga njihova pogajalska moč za potrebe projektantskih podjetij relativno majhna. Podjetja se pri izbiri dobavitelja odločajo ne le na osnovi ugodnejših cen, temveč tudi na podlagi obsega in kakovosti njegove ponudbe, hitrosti dostave in poprodajnih storitev. Projektantska podjetja v okviru tega dejavnika večinoma ne predvidevajo posebne diferenciacije, stroški

zamenjave dobaviteljev so zanemarljivi, saj je njihovo število veliko, dostop do informacij in proizvodov pa lahko dosegljiv.

Možnost pojava substitutov

Substituti so proizvodi, ki z vidika zadovoljevanja potreb kupcev nadomeščajo prvotni proizvod. Na področju projektiranja komunalne infrastrukture zaradi zahtev zakonodaje substitutov dejansko ne more biti.

Tabela 4.3 Ocena privlačnosti panoge za dejavnost projektiranja

Dejavnik	Nizka	Srednja	Visoka
Konkurenca med obstoječimi podjetji		x	
Nevarnost vstopa novih konkurentov		x	
Pogajalska moč kupcev	x		
Pogajalska moč dobaviteljev			x
Možnost pojava substitutov			x
Skupna ocena		x	

* Vir: lasten

Končna ocena privlačnosti panoge

Na podlagi ocene posameznih dejavnikov ocenjujem, da je dejavnost projektiranja v sklopu panoge gradbeništvo-nizke gradnje srednje privlačna. Za obstoječa podjetja sta najmanj ugodna dejavnika nizka pogajalska moč dobaviteljev in majhna možnost pojava substitutov, kar povečuje privlačnost panoge, najbolj ugoden pa precejšnja pogajalska moč kupcev, kar njeno privlačnost zmanjšuje. Ostali dejavniki imajo na privlačnost panoge srednji vpliv.

4.1.6 Konkurenca

Poznavanje konkurence in njenega položaja v panogi omogoča podjetju oceniti lasten položaj in osrednje sposobnosti ter podaja osnovo za načrtovanje nadaljnje strategije. Pri analizi konkurence sem se osredotočila na štiri največje konkurente podjetja. Analiza temelji na primerjavi uspešnosti poslovanja posameznih konkurenčnih podjetij s poslovanjem obravnavanega podjetja v letu 2005, pri čemer sem upoštevala podatke in kazalnike po podatkih Ajpesa. Seveda bi primerjava v daljšem časovnem obdobju za analizo pomenila boljše izhodiščne podatke in s tem tudi bolj realne rezultate, vendar bi to presegalo okvir te naloge. V tabeli 4.4 so navedeni nadomestni nazivi obravnavanih podjetij, šifra njihove dejavnosti, velikost po Zakonu o gospodarskih družbah ter povprečno število zaposlenih. V tabeli 4.5 so prikazani podatki o uspešnosti poslovanja posameznih podjetij v letu 2005, v tabeli 4.6 pa pregled kazalnikov poslovanja za navedena podjetja in dejavnost.

V dejavnosti 74.204 Drugo projektiranje in tehnično svetovanje je v letu 2005 po podatkih Ajpesa poslovalo 1650 gospodarskih družb. Od vseh družb je bilo obravnavano podjetje v letu 2005: po številu zaposlenih na 265. mestu, po višini sredstev na 573. mestu, po višini kapitala na 378. mestu, po skupnih prihodkih na 468. mestu, po dodani vrednosti pa na 226. mestu. Položaj podjetja v panogi je torej ugoden, kar izkazuje tudi 1A bonitetni razred⁵, v katerega je v letu 2005 uvrščeno podjetje.

Tabela 4.4 Podatki o dejavnosti in velikosti podjetij v letu 2005

Podjetje	Dejavnost	Velikost	Število zaposlenih
A***	74.203*	veliko	72
B	74.204**	majhno	11
C	74.203	majhno	5
D	74.203	majhno	19
Podjetje	74.204	majhno	5

* po SKD Arhitekturno in gradbeno projektiranje in z njim povezano tehnično svetovanje.

** po SKD Drugo projektiranje in tehnično svetovanje.

*** podjetje se ukvarja s širšo dejavnostjo kot ostala podjetja; dejansko konkurira obravnavnemu podjetju le z enim oddelkom, kjer je zaposlenih 6 delavcev; za oddelek ni razpoložljivih javnih podatkov o uspešnosti poslovanja, zato je bilo podjetje v nadaljevanju vključeno v analizo le pri obravnavanju kazalnikov poslovanja

Vir: Ajpes: FIPO, BON-1, 2005

Tabela 4.5 Podatki o uspešnosti poslovanja podjetij v letu 2005*

Podjetje	Sredstva	Kapital	Skupni prihodki	Dobiček/izguba
A	4.291.950	1.169.735	3.081.778	217.229
B	196.124	100.156	261.485	4.225
C	43.013	12.768	57.185	4.494
D	199.926	38.536	286.214	16.619
Podjetje	40.258	26.530	63.874	13.835

* vrednosti so v tisočih SIT.

Vir: Ajpes: FIPO, BON-1, 2005

Iz tabele 4.5 je razvidno, da so vsa podjetja v letu 2005 poslovala pozitivno. Če iz zgoraj navedenih razlogov izvzamemo podjetje A iz obravnave, lahko ugotovimo, da je velikost konkurentov relativno zelo raznolika, saj niha od 5 do 19 zaposlenih.

⁵ Bonitetni razred 1A: odlična poslovna uspešnost in trdna finančna stabilnost

Obravnavano podjetje ima skupaj s podjetjem C najmanjše število zaposlenih. Iz podatkov sodnega registra je pri dveh konkurentih razviden tudi večji obseg dejavnosti, kot ga ima obravnavano podjetje, kar pomeni, da se konkurenti ne ukvarjajo le s projektiranjem komunalne in vodnogospodarske infrastrukture, temveč tudi z drugimi, večinoma sorodnimi, dejavnostmi.

Tabela 4.6 Pregled kazalnikov poslovanja po posameznih podjetjih za leto 2005

Podjetje	Celotna gospodarnost	Donosnost sredstev	Donosnost kapitala	Produktivnost*
A	1.11	0.061	0.207	13.998
B	1.02	0.021	0.043	9.081
C	1.11	0.116	0.427	6.477
D	1.06	1.119	0.550	7.360
Podjetje	1.40	1.566	2.310	10.367
Dejavnost- povprečje	1.06	0.271	0.818	7.920

* dodana vrednost/zaposlenca.

** Dolžina na morju še ni določena.

Vir: UMAR: Pomladansko poročilo 2006

Iz tabele 4.6 lahko razberemo, da imajo vsa štiri konkurenčna podjetja pozitivno donosnost sredstev in kapitala ter celotno gospodarnost najmanj enako povprečju v dejavnosti. Obravnavano podjetje ima izmed vseh petih podjetij največjo donosnost sredstev in kapitala ter posluje od vseh podjetij najbolj gospodarno. Podjetje je v okviru navedenih kazalnikov dobro uvrščeno tudi v primerjavi s povprečjem dejavnosti. Najvišjo produktivnost izkazuje podjetje A, obravnavano podjetje pa je po dodani vrednosti na zaposlenca izmed vseh konkurentov na drugem mestu.

4.2 Analiza notranjega okolja

Pri analizi notranjega okolja obravnavam proizvodni program, finančni in tržni položaj podjetja, organizacijsko in kadrovske strukturo podjetja ter podajam tehnološko presojo podjetja.

4.2.1 Proizvodni program

V skladu z osnovno dejavnostjo podjetja obsega njegov proizvodni program projektiranje oziroma izdelavo projektne in tehnične dokumentacije na področju komunalne in vodnogospodarske infrastrukture. V manjšem obsegu, skladno s potrebami in željami kupcev v smislu doseganja celovitejše ponudbe, podjetje opravlja tudi dejavnost projektantskega nadzora, pridobiva upravna dovoljenja in izdeluje investicijsko dokumentacijo ter presoje vplivov na okolje.

Podjetje ustvari največji del prihodka s projektiranjem projektne dokumentacije faze PGD, PZI in PZR (70% prihodka), preostali delež prihodka sestavlja izdelava idejnih zasnov (10%), tehnične dokumentacije faze PID in POV (10%), raznih študijskih elaboratov (8%) in opravljanje projektantskega nadzora (2%)⁶. Naročniki (kupci) dokumentacije so predvsem državne inštitucije (Ministrstvo za okolje, Ministrstvo za promet), lokalne skupnosti (občine) in javna podjetja za komunalno in vodno oskrbo.

Vrste in sestav projektne in tehnične dokumentacije, ki je osnovni proizvod obravnavanega podjetja, je opredeljena v Pravilniku o projektni in tehnični dokumentaciji.

Glede na namen uporabe se projektna dokumentacija razvršča na naslednje projekte:

- idejno zasnov (IDZ), katere namen je pridobitev projektnih pogojev pristojnih soglasodajalcev,
- idejni projekt (IDP), katerega namen je izbor najustreznejše variante nameravane gradnje
- projekt za pridobitev gradbenega dovoljenja (PGD), katerega namen je pridobitev gradbenega dovoljenja in izvedba gradnje enostavnih objektov ter pridobitev soglasij
- projekt za razpis (PZR), katerega namen je oddaja gradnje nameravanega objekta
- projekt za izvedbo (PZI), katerega namen je izvedba gradnje zahtevnih in manj zahtevnih objektov.

Glede na namen uporabe se tehnična dokumentacija razvršča na naslednje projekte:

- projekt izvedenih del (PID), ki je namenjen vpogledu v dejansko izvedena dela, ugotovitvi na tehničnem pregledu, ali je zgrajeni objekt v skladu z gradbenim dovoljenjem, pridobitvi uporabnega dovoljenja in kot dokumentacija dejanskega stanja,
- projekt za obratovanje in vzdrževanje objekta (POV), s katerim se določijo pravila za uporabo oziroma obratovanje in vzdrževanje zgrajenega objekta
- projekt za vpis v uradne evidence (PVE), s katerim se omogoči vpis objekta v zemljiško knjigo in druge uradne evidence.

V zadnjih letih je bilo področje gradnje objektov in povezano s tem tudi projektiranja stavb in gradbenih inženirskih objektov predmet številnih novih zakonov, pravilnikov in predpisov, kar je zahtevalo od izdelovalcev dokumentacije nenehno prilagajanje novim zahtevam zakonodaje in je pomenilo predvsem veliko izgubo

⁶ Vir: podatki posloводства podjetja

efektivnih delovnih ur. To se je odražalo tudi v produktivnosti dela in dobičku iz poslovanja, ki sta bila za podjetje najnižja v letu 2004.

Glede na to, da je projektiranje storitvena dejavnost je smiselno v okviru obravnave proizvoda oceniti tudi nivo opravljanja same storitve. Kakovost opravljenih storitev se najbolj odraža v odnosu s kupci in v uveljavljenosti proizvoda na tržišču. Zgrajena prodajna mreža in dobri odnosi s kupci so zagotovo prednost podjetja, ki si je v 15 letih svojega poslovanja uspelo utreti pot do večine pomembnejših odjemalcev. Pri tem poskuša vzpostavljene odnose ohranjati s sprejemljivimi cenami za visokokakovostne proizvode in s prilagajanjem trenutnim trendom v povpraševanju. V zadnjih letih je to nedvomno zahteva kupcev po čimbolj celovitih ponudbah, ki obsegajo ne le izdelavo projektne in tehnične dokumentacije določenih faz, temveč tudi celoten upravni postopek do pridobitve gradbenega dovoljenja. Zaradi vse večjih zahtev zakonodaje in upravnih postopkov, zlasti pri pridobivanju proračunskih in evropskih sredstev, postajajo vse pomembnejše tudi poprodajne storitve, ki v primeru dejavnosti projektiranja najbolj pogosto obsegajo prilagajanje obsega ali vsebine dokumentacije posebnim zahtevam iz razpisov ali posebnim predpisom.

4.2.2 Finančni in tržni položaj podjetja

Finančno funkcijo opravlja v podjetju namestnik direktorja v tesnem sodelovanju z direktorjem. Pri obstoječi velikosti podjetja je v smislu obvladljivosti to še možno. V okviru finančne funkcije je vodstvo zadolženo za priskrbo ugodnih finančnih virov ter optimalno investiranje v druge oblike sredstev upoštevajoč potrebno likvidnost. Tržna funkcija je v podjetju slabše razvita, saj podjetje posluje v veliki večini z državnimi in lokalnimi institucijami ter javnimi podjetji, kjer trženje v klasični obliki skorajda ni izvedljivo. V primeru javnih razpisov, ki se izvajajo v skladu z veljavno zakonodajo, poteka izbiranje ponudnikov po točno določenem postopku, kjer je ob izpolnjevanju vseh predpisanih pogojev, največkrat izbran le najcenejši ponudnik. Marketinški pristop se v primeru storitvene dejavnosti, ki jo opravlja podjetje, deloma lahko uveljavlja le v primeru internega zbiranja ponudb, ko naročniki (kupci) sami izbirajo predpisano število ponudnikov, katere nato zaprosijo za oddajo ponudbe. Položaj podjetja je v okolju, kjer deluje, zaradi specifičnosti dela, ki ga opravlja, zanj tako ugoden, da skorajda nima potrebe po trženju. Obseg dela na področju komunalne infrastrukture je namreč dovolj velik, da zadošča in včasih celo presega obstoječe kapacitete razpoložljivih in ustrezno usposobljenih izvajalcev. Glede na navedeno lahko ugotovim, da so trženjske aktivnosti v podjetju slabo zastopane, saj jih podjetje dejansko ne zaznava kot nujno potrebne. Tako stanje pa se seveda s spremembami v okolju lahko hitro spremeni, zato pomanjkanje tržne aktivnosti v podjetju obravnavam kot slabost, ki jo bo potrebno čimprej odpraviti. Pri iskanju ustreznih ponudnikov se naročniki

najpogosteje poslužujejo informacij o dosedanjih referenčnih delih, katerih kakovost lahko preverijo pri predhodnih naročnikih, pogosto pa zahtevajo tudi ustrezne bančne garancije za kakovostno izvedbo dela. Skrb za odnose z javnostjo in vsaj minimalno oglaševanje v sredstvih javnega obveščanja lahko ugodno prispeva k prepoznavnosti podjetja in je zato v tej fazi razvoja podjetja že skorajda nujna obveza. V storitveni dejavnosti, kakršno opravlja obravnavano podjetje, pa sama kakovost ne zadošča več, saj je z današnjimi tehnologijami lahko dosegljiva tudi konkurenci. Zato so poleg kakovostnih proizvodov najpomembnejši tržni dejavnik tudi zaposleni, ki s svojim strokovnim znanjem, izkušnjami in uslužnostjo soustvarjajo uspešnost podjetja.

Analiza finančnega poslovanja se izdeluje na osnovi izkaza poslovnega izida, bilance stanja, izkaza finančnega izida, računovodskih kazalnikov in drugih informacij, ki prispevajo k popolnejši finančni analizi. Pri tem je potrebno upoštevati njihovo medsebojno odvisnost in povezanost, saj posamezni kazalnik daje le delni vpogled v poslovanje podjetja. Ker niso vedno vsi kazalniki bistveni za vsako podjetje, je smiselno narediti med njimi izbor glede na značilnosti podjetja, za bolj celostno in realno sliko finančne analize pa je potrebno izvesti analizo finančnih kazalnikov in njihovega gibanja v času. Za finančno analizo podjetja sem uporabila podatke Ajpesa (FIPO in BON-i) ter interne računovodske izkaze podjetja za obdobje 2001-2005. Za kvalitetnejšo presojo stanja sem podatke primerjala tudi z dejavnostjo, v katero je podjetje razvrščeno. Nekateri podatki iz bilanc stanja in poslovnih izidov podjetja ter nekateri finančni kazalniki in kazalniki uspešnosti za obravnavano obdobje so prikazani v tabelah, ki so podane v prilogah.

Bilanca stanja prikazuje premoženjski in finančni položaj podjetja na določen dan. V obdobju od leta 2001 do leta 2005 je vrednost aktive nenehno nihala, najnižjo vrednost je dosegla leta 2004, najvišjo pa leta 2005. V bilanci stanja na dan 31.12.2005 je imelo podjetje v strukturi aktive 30,9% stalnih sredstev in 69,1% gibljevih sredstev. Večino stalnih sredstev so predstavljala opredmetena osnovna sredstva, in sicer zgradbe ter oprema. V strukturi gibljevih sredstev je imelo podjetje 22% kratkoročnih poslovnih terjatev, 3,5% kratkoročnih finančnih naložb in kar 74,5% dobroimetja pri bankah. Taka struktura sredstev nenavadno močno odstopa od povprečja prejšnjih štirih let, po kateri je imelo podjetje 50,4% stalnih sredstev in 49,6% gibljevih sredstev, v gibljevih sredstvih pa 46,5% kratkoročnih terjatev, 0,01% kratkoročnih finančnih naložb ter 53,4% dobroimetja pri bankah. Razlika med stanjem sredstev v letu 2005 in povprečjem prejšnjih štirih let se pojavlja predvsem na račun razlike v denarnih sredstvih. Visok delež denarnih sredstev se v letu 2005 izkazuje kot rezultat skoraj istočasnega dokončanja večjega števila obsežnih projektov, ki so se sicer izvajali več let. Vrednost zaloga je v vseh letih znašala 0%, kar je razumljivo, saj gre za storitveno dejavnost.

V strukturi obveznosti do virov sredstev je imelo podjetje na dan 31.12.2005 65,9% kapitala in 34,1% finančnih in poslovnih obveznosti. V obdobju od leta 2001 do leta 2005 ostaja osnovni kapital vsa leta enak, skupni kapital pa niha zaradi razlik v čistem dobičku, prenesenem čistem dobičku in finančnih ter poslovnih obveznosti. Najnižjo vrednost kapitala izkazuje podjetje v letu 2001, najvišjo pa v letu 2005, najmanj finančnih in poslovnih obveznosti je imelo podjetje v letu 2002, največ pa v letu 2001. V letu 2005 je imelo podjetje v strukturi finančnih in poslovnih obveznosti le 11,8% dolgoročnih obveznosti, preostali del so obsegale kratkoročne obveznosti.

Analiziranje poslovnega izida nudi vpogled v poslovno uspešnost podjetja. Pri presojanju nas zanimajo zlasti prihodki, odhodki in poslovni izid. Iz poslovnega izida je v obdobju od leta 2002 do leta 2005 razvidna nenehna rast poslovanja, medtem ko za obdobje 2001/2002 znaša stopnja rasti 0, kar je verjetno odraz takratnih recesivnih razmer v gradbeništvu. V obdobju 2002/2003 je znašala stopnja rasti prihodka 1.13, v obdobju 2003/2004 1.15 in v obdobju 2004/2005 1.32. Podjetje je v vseh letih ustvarjalo svoj prihodek skoraj v celoti le s prodajo proizvodov in storitev na domačem trgu, prihodki od financiranja pa so bili vsa leta zanemarljivo majhni in so se nanašali v glavnem na finančne prihodke iz obresti in kratkoročnih terjatev. V letu 2005 je podjetje ustvarilo prihodek, ki je brez upoštevanja faktorja inflacije za 66,8% večji kot v letu 2001. Tak rezultat postavlja podjetje v letu 2005 na 468. mesto od 1650 družb v dejavnosti in pomeni 0,91% tržni delež. V letu 2001 je tržni delež podjetja znašal 0,68%, kar pomeni, da podjetje svoj tržni delež sicer povečuje, a je le-ta še vedno majhen.

Povečanje poslovne aktivnosti v obravnavanem obdobju je spremljalo tudi povečanje odhodkov, ki pa so naraščali nekoliko počasneje kot prihodki. Primerjava za obdobje 2001/2005 kaže na povišanje prihodkov za 72,6%, na povišanje odhodkov pa le za 52,1%. K temu zlasti prispeva zmanjšanje odhodkov v letu 2005 v primerjavi z letom 2004 (stopnja padanja 0.97) in precejšen porast prihodkov v letu 2005 v primerjavi s prihodki v letu 2004 (stopnja rasti 1.32). Tudi v strukturi odhodkov prevladujejo poslovni odhodki, finančni odhodki se nanašajo v glavnem na finančne odhodke za obresti in iz drugih obveznosti. Med poslovnimi odhodki je v letu 2005 največji delež (64,9%) pripadel stroškom dela, 21,5% stroškom blaga, materiala in storitev ter 13,6% odpisom vrednosti ter drugim poslovnim odhodkom. Sama struktura stroškov znotraj poslovnih odhodkov se v primerjavi s prejšnjimi leti ni bistveno spreminjala.

Poslovni izid za vsa leta obravnavanega obdobja 2001-2005 izkazuje pozitiven poslovni rezultat. Dobiček iz poslovanja je v letih 2001-2003 zmerno padal, v letu 2004 je zaradi povišanja poslovnih odhodkov v razmerju do poslovnih prihodkov dosegel najnižjo vrednost, v letu 2005 pa iz že navedenih razlogov najvišjo doslej. V nasprotju s poslovnim pa je finančni izid negativen, saj prihodki iz financiranja ne dosegajo

finančnih odhodkov. Glede na to, da so tako prihodki kot odhodki iz financiranja relativno majhni, tej izgubi ne dajem večjega pomena.

Dodana vrednost je v obravnavanem obdobju nenehno naraščala in v letu 2005 dosegla kar 2,17-krat večjo vrednost kot v letu 2001, kar kaže na pozitiven trend razvoja podjetja. Postopoma je do leta 2003 naraščala tudi produktivnost, ki je v letu 2004 zaradi uvajanja novih sodelavcev sicer nekoliko padla, v letu 2005 pa ponovno porasla in dosegla najvišjo vrednost doslej.

Podjetje je v letu 2005 doseglo zelo dober poslovni rezultat, ki ga je ponovno uvrstil v bonitetni razred 1A. To potrjujejo tudi kazalniki finančne stabilnosti in poslovne uspešnosti, ki so prikazani v prilogi 3, in ki so vsi odstopali od povprečja v dejavnosti v pozitivnem smislu. Glede na nizko raven stalnih sredstev med vsemi sredstvi je imelo podjetje zagotovljeno kapitalsko pokritost stalnih sredstev, ki je skoraj štirikrat presegala povprečje v dejavnosti. V letu 2005 je bila zagotovljena tudi dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev, ki je presegala povprečje v dejavnosti 2,6-krat. Tudi kazalniki uspešnosti dokazujejo, da je podjetje poslovalo gospodarno in donosno. Celotna gospodarnost je v letu 2005 znašala 1.40, kar pomeni, da so skupni prihodki presegali skupne odhodke kar za 40%, čista dobičkovnost prihodkov pa je bila 0,217. Stopnja donosnosti sredstev je znašala 1,566, stopnja donosnosti kapitala pa 2,310. Skladno z dobrim poslovnim rezultatom je bila v podjetju višja od povprečja v dejavnosti tudi povprečna mesečna plača na zaposlenca.

4.2.3 Organizacijska in kadrovska struktura

Zaradi majhnosti podjetja, trenutno ni potrebe po delitvi na enote. Iz istega razloga se tudi funkcije managementa prepletajo z nalogami, ki jih le-ta opravlja na področju osnovne dejavnosti v tehnični stroki. Podjetje vodi direktor, ki je istočasno tudi projektni vodja, namestnik direktorja pa je istočasno tudi vodja priprave dela (oba sta tudi lastnika podjetja). Projektnemu vodji, ki je trenutno edini pristojen in odgovoren za vse projektantske strokovne rešitve in odločitve, so neposredno podrejeni projektanti. Projektni vodja je v skladu z Zakonom o graditvi objektov tudi pooblaščen inženir, kar pomeni, da ima pooblastilo Inženirske zbornice Slovenije, da je lahko odgovorni projektant za vso projektno in tehnično dokumentacijo, ki jo podjetje izdeluje. Ostali projektanti v podjetju, ki tega pooblastila trenutno še nimajo, izdelujejo projektno dokumentacijo po posameznih fazah sicer samostojno, vendar na osnovi predhodnega soglasja in potrditve s strani projektne vodje. Vodja priprave dela je pristojen in odgovoren za pridobitev in pripravo vse dokumentacije, predhodno potrebne za projektiranje, izdeluje lokacijski oziroma urbanistični del projektne dokumentacije in po potrebi sodeluje pri projektiranju, opravlja pa tudi komercialne in upravne zadeve. Vodstvo podjetja deluje na strokovnem področju projektiranja že skoraj 20 let in mu je

zato okolje delovanja podjetja dobro poznano, kar ocenjujem kot prednost. To je pomembno zlasti s stališča poznavanja naročnikov (kupcev) in njihovih zahtev kot tudi s stališča poznavanja razmer v panogi in dejavnosti. Slabost vodstva je zaradi njegove tehnične izobrazbe povsem amatersko obvladovanje poslovnih in ekonomsko-komercialnih zadev, kar poskuša podjetje obvladovati z dodatnim izobraževanjem vodje priprave dela na področju managementa. Podjetje pri opravljanju svoje dejavnosti sodeluje tudi z zunanjimi sodelavci. Računovodske storitve in storitve čiščenja poslovnih prostorov za podjetje pogodbeno opravljajo zunanje organizacije. Podjetje se zunanjih sodelavcev poslužuje tudi v primeru povečane količine dela ali kratkih dobavnih rokov. Pri tem sodeluje večinoma s stalnimi poznanimi partnerji preko pogodb, ki se nanašajo na konkretno strokovno delo, poslužuje pa se tudi ponudbe študentskega servisa za lažja administrativna in risarska dela. Rast števila redno zaposlenih predstavlja za podjetje nenehen izziv in dilemo, saj so obdobja povpraševanja in ponudbe del v gradbeništvu in na področju projektiranja zelo nestabilna. Vodstvo poskuša zato število zaposlenih čimbolj prilagoditi potrebam na trgu in zaposlovati optimalno število ljudi.

Zadovoljstvo čeprav majhnega števila zaposlenih je zelo pomemben dejavnik pri oblikovanju uspešnosti in s tem ugleda podjetja. Zvestoba in pripadnost sodelavcev sta dober pokazatelj zadovoljstva in zdravih medsebojnih odnosov, ki temeljijo bolj na medsebojnem zaupanju, sodelovanju in mentorstvu ter manj na hierarhiji. Dejavnost podjetja, ki obsega opravljanje visoko strokovnih storitev, to vsekakor omogoča. Delovna razmerja so sklenjena za nedoločen čas, kar zagotavlja zaposlenim socialno varnost in prispeva k vzpostavljanju zaupanja v medsebojnih odnosih. Vzdušje v podjetju je pozitivno in stimulatивно, fluktuacija zaposlenih pa nizka.

Vodstvo podjetja se zaveda, da so za uspešno opravljanje dejavnosti projektiranja potrebni ustrezno izobraženi, usposobljeni, dobro motivirani in lojalni sodelavci. To velja še zlasti za storitvena podjetja z dejavnostjo, ki zahteva visoko-strokovno znanje in izkušnje. V takem podjetju so ljudje najbolj pomemben dejavnik doseganja poslovne uspešnosti, saj je prav od njihovega dela in zavzetosti odvisno doseganje izidov. Prav na tem področju opažam v obravnavanem podjetju kot slabost premajhno poudarjanje vizije, poslanstva in strategije podjetja med zaposlenimi, ki so s temi elementi sicer seznanjeni, vendar jih še niso povzeli za svoje.

4.2.4 Tehnološka presoja

Ena od prednosti podjetja je uporaba sodobnih računalniških oz. informacijskih tehnologij tako na področju »proizvodnje« (izdelave projektne dokumentacije) kot tudi na področju financ in marketinga, kar podjetju omogoča visoko produktivnost in učinkovitost ter dobro kakovost, za odjemalce pa sprejemljive cene, kratke dobavne

roke ter hitre in zanesljive »poprodajne« storitve. Uporabljene tehnologije niso ključne, so pa zlasti na področju projektiranja v veliki meri gonilne, saj imajo potencial za spremembo osnove za konkurenčno prednost. Na področju financ in računovodstva podjetje uporablja osnovne tehnologije, ki sicer ne nudijo konkurenčne prednosti, omogočajo pa bistveno skrajšanje potrebnega časa in s tem manjše stroške za opravljanje zakonsko obveznih storitev .

Vzpostavljanje tehnološke sposobnosti podjetja izhaja iz ugotovitve, da je glede na dejavnost podjetja, tehnološki razvoj eden najpomembnejših dejavnikov uspešnosti podjetja in ključni dejavnik njegove konkurenčnosti. To dokazuje tudi nenehna skrb lastnikov in managementa za investiranje v najsodobnejšo računalniško strojno in programsko ter telekomunikacijsko opremo. Vzporedno z vlaganji v opremo podjetje na različne načine investira tudi v znanje: s samostojnim učenjem, s sodelovanjem z univerzo, z udeležbo na tečajih za uporabo računalniških programov, z dodatnim izobraževanjem zaposlenih na področju gradbeništva in managementa. Pri tem se podjetje opira na predhodne izkušnje, saj je za razvoj ključnih tehnoloških sposobnosti vzajemno učenje izredno pomembno.

Uskladitev tehnologije izdelave projektov s poslovnimi cilji podjetja se kaže v pull in push obliki. Pull predstavljajo poslovne in tržne možnosti produkta, ki so se glede na razvojno in okoljsko politiko države in EU-ja (varstvo okolja, razvoj ekologije) v zadnjem desetletju zelo povečale in bodo tudi v prihodnosti predstavljale izredno pomembno tržno nišo. Okoljska zakonodaja in zahteve EU-ja namreč namenljajo vse večjo pozornost in sredstva urejanju okolja, kar povečuje tudi povpraševanje po ustrezni projektni dokumentaciji. Push predstavljajo nova tehnološka odkritja, ki podjetje dobesedno »porinejo« naprej v nadgrajevanje, dopolnjevanje in nakup novih tehnologij, in ga prisilijo, da v tekmi za boljšo konkurenčnost nenehno uvaja najnovejše tehnologije (v primeru izdelave projektov – najnovejše verzije programov za projektiranje in vse močnejša strojna oprema).

Glede na dejavnost in velikost podjetja, iz ekonomskih razlogov in ne nazadnje zaradi izredno kratkega življenjskega ciklusa uporabljenih tehnologij, se je podjetje v svoji strategiji odločilo, da ne bo razvijalo samostojne raziskovalne dejavnosti na področju razvoja tehnologij. Ker sta tako potreba po izkoriščanju tehnologij kot tudi položaj podjetja v tehnologiji dokaj visoka, je najboljša odločitev izkoriščanje tehnologij z licenciranjem. Na ta način podjetje posluje v vseh svojih funkcionalnih enotah – na področju projektiranja, računovodstva, financ in marketinga. Pri tem uporablja najsodobnejšo strojno opremo (računalnike visokih zmogljivosti, tiskalnike, skenerje itd.) in programsko opremo na osnovi licenc in pogodb o vzdrževanju, kar podjetju zagotavlja hitro in redno pridobivanje najnovejših verzij.

5 ANALIZA SPIN

5.1 Opredelitev področij analize SPIN

Za celovito oceno podjetja je v okviru analize SPIN potrebno oceniti posamezna področja poslovanja glede na to, koliko so prispevala k poslovni uspešnosti. Pri izbiri posameznih področij obravnave in posameznih kazalnikov za oceno prednosti in slabosti vsakega področja sem se poslužila metode izbora ključnih dejavnikov, to je dejavnikov, ki so za uspešnost podjetja ključnega pomena. Izbor sem opravila na osnovi subjektivne ocene posloводства o posameznih področjih poslovanja, ki temelji predvsem na poznavanju poslovanja podjetja in ugotavljanju prispevka posameznega področja k poslovni uspešnosti. V sklopu analize vsakega posameznega področja ocenjujem njegove prednosti ter slabosti z uporabo petstopenjske lestvice: 1=zelo slabo, 2=slabo, 3=srednje, 4=dobro, 5=zelo dobro. Pri tem upoštevam vso razpoložljivo poslovno in finančno dokumentacijo podjetja, pa tudi rezultate pogovorov z zaposlenimi v podjetju. Skupna ocena je izračunana kot vrednost ulomka med seštevkom vseh točk in številom sestavin, pri čemer ima vsaka sestavina enako težo. Lestvica za skupno oceno je naslednja: 0-1=zelo slabo, 1-2=slabo, 2-3=srednje, 3-4 dobro in 4-5 zelo dobro. Izbrana področja poslovanja za izvedbo analize SPIN so: področje proizvoda, finančno področje, tržno področje, organizacijsko in kadrovske področje ter tehnološko področje. Organizacijsko in kadrovske področje zaradi majhnosti podjetja obravnavam skupaj.

5.2 Ocena prednosti in slabosti po posameznih področjih

5.2.1 Področje proizvoda

Tabela 5.1 Ocena prednosti in slabosti za področje proizvoda

Kazalnik	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Kakovost storitve	x				
Izkušnje pri izvajanju storitve	x				
Prilagodljivost kupcu		x			
Portfelj storitev			x		
Konkurenca			x		
	5x2	4x1	3x2	2x0	1x0
Skupna ocena: zelo dobro 4					

Vir: ocena posloводства

Področje proizvoda je z ozirom na prednosti in slabosti ocenjeno z oceno zelo dobro, kar izkazuje, da podjetje skrbi za opravljanje svojih storitev na visokem nivoju. Glede na vrsto dejavnosti, je razumljivo, da je kakovost izvajanja storitev prioriteta, saj bi tehnično nestrokovno projektiranje združeno z zastarelim načinom obdelave dokumentacije, podjetje hitro privedlo do propada. Izkušnje pri izvajanju dejavnosti projektiranja pomenijo predvsem hitro prepoznavanje problematike in skladno s tem skrajševanja časa, potrebnega za podajanje ustreznih projektantskih rešitev, ter obvladovanje programskih orodij, ki omogočajo hitro, natančno in vsečno obdelavo dokumentacije. V podjetju je v tem trenutku zaposlen le izkušen strokovni kader, kar za podjetje predstavlja pomembno konkurenčno prednost. Prilagodljivost kupcu predstavlja vrsto aktivnosti usmerjenih v zadovoljevanje potreb kupca, katere se navezujejo predvsem na vsebino dokumentacije in razna dodatna strokovna dela. Zastopanost te komponente je v podjetju visoka, zato je ocenjena kot dobra. Portfelj storitev podjetja obsega več dejavnosti oziroma razširitev proizvodnega programa, ki skladno s potrebami kupcev vključuje poleg izdelave projektne in tehnične dokumentacije tudi izdelavo investicijskih programov, študijskih elaboratov, projektantski inženiring ter vodenje postopka pridobivanja gradbenih dovoljenj. Ta komponenta se v podjetju uveljavlja z dodatno (tudi nadurno) aktivnostjo in angažiranostjo nekaterih zaposlenih (predvsem vodstva), ker zanjo ni na razpolago dovolj časa oziroma dovolj zaposlenih. Konkurenca je za obravnavano podjetje ocenjena s srednjo vrednostjo, ker ni tako preteča, da bi resno ogrožala poslovanje podjetja, je pa dovolj prisotna, da zahteva nenehno pozornost in budno spremljanje njenega delovanja.

5.2.2 Finančno področje

Tabela 5.2 Ocena prednosti in slabosti za finančno področje

Kazalnik	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Delež kapitala v virih	x				
Delež obveznosti v virih	x				
Delež stalnih sredstev v sredstvih	x				
Delež gibljivih sredstev v sredstvih	x				
Kapitalska pokritost stal. sred.	x				
	5x6	4x0	3x0	2x0	1x0
Skupna ocena: zelo dobro 5					

Vir: ocena posloводства

Finančno področje je z ozirom na prednosti in slabosti ocenjeno z oceno zelo dobro. Glede na finančne kazalnike je podjetje zelo uspešno in stabilno. Dobra finančna slika je za podjetje vsekakor njegova konkurenčna prednost, saj vzbuja pri poslovnih partnerjih pozitivne občutke varnega poslovanja tako s strani garancij za opravljeno delo kot tudi s strani plačilnih sposobnosti. Zaradi dobre finančne slike podjetje do sedaj ni imelo nikakršnih težav pri zagotavljanju finančnih sredstev in je uspešno izkoriščalo tudi možnosti, ki jih nudijo država in lokalne skupnosti v okviru spodbujanja razvoja malega gospodarstva. Podrobnejša analiza finančnega poslovanja je obdelana v poglavju 4.2.2, *Finančni in tržni položaj podjetja*, zato je v tem komentarju ne ponavljam. Glede na navedeno in z ozirom na to, da je podjetje v fazi konsolidacije in dosega fazo zrelosti, pričakujem, da bo na finančnem področju ohranilo tako finančno stabilnost kot poslovno uspešnost.

5.2.3 Tržno področje

Tabela 5.3 Ocena prednosti in slabosti za tržno področje

Kazalnik	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Rast prodaje	x				
Ugled podjetja		x			
Tržno komuniciranje				x	
Sestav odjemalcev			x		
Promocija				x	
	5x1	4x1	3x1	2x2	1x0
Skupna ocena: dobro 3.2					

Vir: ocena posloводства

Tržno področje je z ozirom na prednosti in slabosti ocenjeno z oceno dobro, vendar je v podjetju slabše zastopano, kar velja zlasti za segment tržnega komuniciranja in promocije, ki sta ocenjena kot slaba, saj podjetje vanju ne vlaga dovolj naporov. Še posebno je skromno poskrbljeno za celostno podobo podjetja, ki bi ob dokaj dobrem ugledu podjetja v ožjem okolju lahko pomembno prispevala k širjenju prepoznavnosti podjetja tudi v širše okolje. Podjetje še nima oblikovane niti lastne spletne strani, kar je v današnjem svetu internetnih komunikacij že kar precejšnja pomanjkljivost. Pridobivanje del na podlagi javnih naročil, predvsem pa povečana količina povpraševanja po projektiranju komunalne infrastrukture in skladno s tem zadostne količine dela na trgu, so v podjetju povzročile upad tržnih aktivnosti. Le-te so bile na začetku poslovanja, ko si je podjetje še utiralo pot med obstoječo konkurenco, bistveno

bolj zastopane kot v zadnjih letih. Dolgoročno seveda takšno posedanje na lovorikah ni priporočljivo, saj že vsaka najmanjša sprememba v strukturi odjemalcev, lahko pomeni izgubo tržnega deleža. Sestav odjemalcev, ki v veliki večini obsega državna in javna podjetja ter lokalne skupnosti, na področju trženja torej predstavlja eno od slabosti pri poslovanju podjetja. V javnem sektorju je namreč močno prisoten segment politike, kar postavlja podjetje v podrejen položaj zlasti ob menjavi oblasti. Edina promocija, ki jo podjetje dokaj dobro izvaja v zadnjih letih, so različna sponzorstva na kulturnem, športnem in socialnem področju ter obdaritev poslovnih partnerjev s priložnostnimi darili v času novoletnih praznikov.

5.2.4 Organizacijsko in kadrovska področje

Tabela 5.4 Ocena prednosti in slabosti za organizacijsko in kadrovska področje

Kazalnik	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Organizacijska struktura		x			
Organizacijska kultura			x		
Sistem odločanja		x			
Stopnja odgovornosti			x		
Nagrajevanje			x		
Motivacija zaposlenih		x			
Število zaposlenih			x		
Kakovost posloводства		x			
Starostna struktura			x		
Fluktuacija zaposlenih		x			
Usposabljanje zaposlenih		x			
	5x0	4x6	3x5	2x0	1x0
Skupna ocena: dobro 3.5					

Vir: ocena posloводства

Organizacijsko in kadrovska področje sta z ozirom na prednosti in slabosti ocenjena z oceno dobro, kar izkazuje, da ima podjetje solidno organizacijsko strukturo in dobro skrbi za svoje sodelavce. Ker je projektiranje izrazito teamsko delo, je obstoječi način organiziranja glede na število zaposlenih primeren in omogoča podjetju dovolj hitro prilagajanje trenutnim zahtevam trga. Organizacijska kultura podjetja je dobra, saj je vzdušje v podjetju pozitivno in stimulatívno, medsebojni odnosi pa dobri. Manjša slabost podjetja se kaže v premajhnem poudarjanju vizije, poslanstva in strategije podjetja med zaposlenimi, ki so s temi elementi sicer seznanjeni, niso pa jih še povzeli za svoje. Sistem odločanja in odgovornosti v zvezi s poslovnimi in finančnimi zadevami je centraliziran, kar je predvsem posledica lastništva, ki je dualno. Vse poslovne in

finančne odločitve sprejemata izključno direktor in njegov namestnik, ki sta tudi lastnika podjetja. Na strokovnem področju projektiranja sta tako odločanje kot odgovornost trenutno v rokah ene same osebe (projektne vodje), kar lahko v primerih njegove odsotnosti predstavlja določeno oviro pri izvajanju strokovnih nalog, zanj osebno pa pomeni tudi precejšnjo obremenitev. Za nagrajevanje zaposlenih je srednje dobro poskrbljeno. Pomanjkljivost se kaže predvsem v nagrajevanju po rezultatih dela, ki so težko določljivi po posamezniku zaradi teamskega dela, predvsem pa zaradi še neporazdeljene odgovornosti, ki jo projektanti skladno z zakonodajo lahko prevzamejo šele po poteku določene delovne dobe oziroma pridobitvi delovnih izkušenj in trenutno še vedno bremeni zgolj projektne vodjo. Motivacija zaposlenih je v ugodnem delovnem okolju dobra, obsega pa poleg solidnega plačila za opravljeno delo tudi pomoč pri strokovnem izobraževanju, dodatno izpopolnjevanje z ogledom strokovnih sejmov in udeležbo na strokovnih delavnicah. Število zaposlenih je glede na obseg dela in ob veliki zavzetosti projektne vodje ter vodje priprave dela (ki sta tudi lastnika) sicer trenutno zadostno, dolgoročno gledano pa premajhno. S pridobivanjem delovnih izkušenj bo namreč stopnja strokovnega znanja obstoječih projektantov zagotovo porasla, kar bo v smislu učinkovitosti posledično zahtevalo zagotavljanje večjega števila visoko-strokovnih nalog z višjo odgovornostjo. Pri tem bo postal določen obseg manj zahtevnega, a količinsko precejšnjega dela, ki ga trenutno še opravljajo projektanti sami s sodelovanjem študentskih servisov, zanje odvečen. Zanj bo potrebno priskrbeti novo delovno moč. Določena slabost je opazna tudi v preobremenjenosti vodje priprave dela, ki poleg projektantskega dela opravlja tudi finančno, komercialno in administrativno funkcijo. Za doseganje zadovoljivih rezultatov na vseh področjih dela mora potekati njegovo delo s polno učinkovitostjo in z veliko mero prilagodljivosti, kar velikokrat zahteva tudi nadurno delo. Zaradi navedenega bi bilo smiselno razmisliti o novem delovnem mestu, ki bi združevalo deloma tehnična deloma administrativna znanja in bi lahko učinkovito pokrilo vse zgoraj omenjene dodatne potrebe podjetja. Poslovodstvo podjetja je dvočlansko in pozitivno usmerjeno k novim izzivom in razvoju podjetja, vendar z upoštevanjem previdnostnih ukrepov glede širitve dejavnosti in novega zaposlovanja. Vodstvo je visoko izobraženo in se zaradi osnovne tehnične izobrazbe še dodatno izobražuje na področju managementa. V primeru dodatne zaposlitve, ki bi lahko razbremenila vodjo priprave dela, in pridobitve zakonsko določene strokovne usposobljenosti projektantov, ki bi lahko razbremenila projektne vodjo, pa se v bodoče lahko pričakuje od poslovodstva tudi večjo kakovost na področju širjenja poslovanja in strateškemu načrtovanju, za kar do sedaj skorajda ni bilo časa. Starostna struktura zaposlenih je zmerno ugodna, saj znaša povprečje 37 let. Glede na tehnološko in razvojno naravnano dejavnost podjetja, ki zahteva zagnanost, mladostne ambicije, željo po novostih ter inovativnosti, bo potrebno v primeru nove zaposlitve vsekakor

razmišljati o mlajšem kadru. Dober pokazatelj stabilnih razmer v podjetju je tudi majhna fluktuacija zaposlenih, ki je zaradi majhnosti podjetja zelo pomemben faktor. Vsak nenaden odhod sodelavca, v katerega je podjetje vložilo veliko časa in sredstev, namreč lahko ohromi tekoče delo in pomeni za podjetje usoden primanjkljaj v poslovanju. Podjetje se zato v polni meri zaveda, da so zaposleni pomemben del njegovega premoženja, zato jim poskuša nuditi v okviru svojih zmožnosti čimboljše delovne pogoje, primerno plačilo za opravljeno delo in vrsto ugodnosti, s katerimi ustvarja dobre medsebojne odnose. Vsi zaposleni v podjetju so v rednem delovnem razmerju za nedoločen čas.

5.2.5 Tehnološko področje

Tabela 5.5 Ocena prednosti in slabosti za tehnološko področje

Kazalnik	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Ustreznost izobrazbe zaposlenih	x				
Oskrbljenost z ustrežno opremo		x			
Razmestitev opreme			x		
Strokovno izpopolnjevanje		x			
Vpeljave izboljšav opreme		x			
Vlaganje v R&R			x		
	5x1	4x3	3x2	2x0	1x0
Skupna ocena: dobro 3.8					

Vir: ocena posloводства

Tehnološko področje je z ozirom na prednosti in slabosti ocenjeno z oceno dobro, kar izkazuje, da podjetje dobro skrbi za razvoj svoje tehnologije in tudi precej sredstev vlaga v njen razvoj. Glede na to, da se podjetje ukvarja s storitveno dejavnostjo, sta v okviru tehnološkega področja pomembna zlasti ustreznost izobrazbe zaposlenih in njihovo strokovno izpopolnjevanje ter oskrbljenost z ustrežno opremo in vlaganja v njene izboljšave. Ker je uspešnost poslovanja podjetja v celoti odvisna prav od naštetih faktorjev, jim podjetje posveča že od začetka svojega poslovanja zelo veliko pozornost. Ta se na kadrovskem področju odraža v veliki meri potrpežljivosti in nesebične strokovne pomoči zaposlenim s strani projektne vodje ter z nudenjem možnosti stalnega strokovnega izpopolnjevanja preko strokovne literature in internetnih gradiv, do katerih ima dostop vsak sodelavec. Zaposleni se občasno udeležujejo tudi strokovnih delavnic ter strokovnih sejmov in ekskurzij, kar jim omogoča vpogled v najnovejša dogajanja na področju tehnologij projektiranja in gradnje komunalnih in drugih

gradbenih objektov. Vzporedno s kadrovskim faktorjem je za tehnološko področje prioritetnega pomena tudi oskrba z ustrezno strojno in programsko opremo ter vlaganja v njen razvoj. Vsako zanemarjanje opreme bi bilo za poslovanje podjetja lahko usodno, zato vodstvo nenehno skrbi za njeno redno posodabljanje z investicijami v nadgradnje obstoječe in v nakupe nove strojne opreme ter z rednim obnavljanjem licenčnih pogodb, ki omogočajo brezplačne redne izboljšave programske opreme. Ena od slabosti tehnološkega področja so tudi možne okvare na strojni pa tudi programski opremi, ki lahko usodno ohromijo poslovanje. Podjetje si z vidika ekonomičnosti zaradi svoje majhnosti ne more privoščiti rezervne strojne opreme, zato so poprodajne storitve dobaviteljev pomemben faktor tekočega poslovanja. Za čimmanjšo odvisnost od funkcioniranja strojne in programske opreme je zato smiselno, da podjetje poskuša v prihodnje sklepati z dobavitelji vzdrževalne pogodbe in vzpostaviti kontakte s posredovalci poslovnega najema potrebnih naprav, kar mu bo v primeru izpada omogočilo nemoteno nadaljevanje dela. Zaradi majhnosti podjetje seveda nima lastne R&R enote, saj bi to ne bilo niti ekonomično niti rentabilno, temveč se je odločilo za izkoriščanje tehnologij z licenciranjem, kar mu ob zmernih stroških zagotavlja najnovejše dosežke na področju projektantske programske opreme in s tem dobro konkurenčno prednost.

5.3 Ocena izzivov (priložnosti) in nevarnosti po posameznih področjih

5.3.1 Področje proizvoda

Nekatere glavne smeri nadaljnjega razvoja podjetja so nakazane že v predhodnih poglavjih. Osnovni proizvod še vedno ostaja projektna in tehnična dokumentacija na področju komunalne infrastrukture in vodnega gospodarstva, saj so družbene smernice za razvoj tovrstne dejavnosti ugodne. Priložnosti predstavlja predvsem okoljska zakonodaja s svojimi zahtevami po komunalno urejenem in varnem okolju, kar nalaga državnim inštitucijam in lokalnim skupnostim investiranje v izgradnjo kanalizacijskih omrežij, čistilnih naprav in vodo-oskrbnih sistemov. Ker so investicije v te objekte zelo obsežne in kompleksne, pa tudi drage, saj terjajo sodelovanje vseh družbenih segmentov, je smiselno kot dodatno ponudbo v dejavnosti podjetja še naprej širiti tudi področje izdelave spremljajočih elaboratov in študij, za kar je podjetje že ustrezno strokovno usposobljeno. Zahtevnost zakonodaje pri izdelavi ustrezne dokumentacije nakazuje tudi povečano potrebo odjemalcev po strokovnem vodenju upravnih postopkov za potrebe pridobivanja gradbenih in uporabnih dovoljenj. Tudi v tem segmentu ima podjetje že določene izkušnje, kar mu zagotavlja možnost ponujanja celovitejših ponudb in s tem določeno konkurenčno prednost pri pridobivanju dela. Največja zunanja nevarnost na področju proizvoda preti podjetju v primeru porasta konkurence, ki bi se lahko z nižjimi cenami uspela prebiti do stalnih odjemalcev in

prevzeti tržni delež. Podjetje mora zato stremeti za tem, da nenehno sledi dogajanju v svojem poslovnem okolju in se prilagaja trenutnim situacijam s fleksibilnostjo in ohranjanjem visoke kakovosti za zmerno, a še vedno dobičkonosno ceno. Prednost podjetja je v dolgoletnem poznavanju tega okolja in izgrajeni dokaj stabilni prodajni mreži, ki mu ob primernih strategijah lahko zagotavlja uspešno poslovanje tudi v prihodnosti. Ocena za področje proizvoda: *zelo dobro*.

5.3.2 Finančno področje

Glede na obstoječi finančni položaj podjetja, ki je po finančnih kazalnikih zelo ugoden, predpostavljam, da tudi v prihodnje večjih nevarnosti iz okolja, ki bi ta položaj lahko ogrozile, ne bo. Podjetje do sedaj ni imelo težav pri financiranju, zato se pričakuje, da ob nadaljevanju uspešnega trenda razvoja tudi v prihodnje ne bo imelo problemov pri finančni oskrbi. Pri načrtovanju investicij bo podjetje tudi v prihodnje izkoriščalo priložnosti pridobivanja finančnih virov s strani evropske skupnosti, države in lokalnih skupnosti v obliki spodbujanja razvoja podjetništva in konkurenčnosti. Največjo nevarnost za podjetje na finančnem področju predstavljajo odjemalci, ki obsegajo večinoma javni sektor. Le-ta sicer zagotavlja podjetju po eni strani dokaj varno poslovanje brez problemov plačilne nediscipline, po drugi strani pa prinaša precejšnje nihanje denarnega toka. V nekaterih segmentih poslovanja se namreč pojavlja prisotnost sezonske komponente, kar je predvsem odraz sproščanja proračunskega denarja. Le-ta je zaradi manjše aktivnosti v oddajanju del v prvi polovici poslovnega leta običajno prisoten v zelo skromnih količinah, v drugi polovici pa skladno z rastjo naročil močno naraste. Podjetje mora zato biti pri načrtovanju obveznosti in porabe sredstev zelo previdno, saj lahko naleti na likvidnostne težave, zaradi navedenega pa je lahko otežkočeno tudi načrtovanje investicij. Ocena za finančno področje: *dobro*.

5.3.3 Tržno področje

Tržno področje je najšibkejši dejavnik poslovanja podjetja, zato mora podjetje v prihodnje prav na to področje vložiti več naporov, izkoristiti čimveč priložnosti in se izogniti vsaj najbolj pretečim nevarnostim. V javnem sektorju je zaradi močne prisotnosti segmenta politike, vsako zanemarjanje tržnih aktivnosti lahko usodno, zato smatram, da je skrb za ugled podjetja in njegovo stalno prisotnost v okolju, kjer deluje, zelo pomembna. Podjetje mora zato tudi v prihodnje graditi dobre odnose z obstoječimi in morebitnimi bodočimi odjemalci in dobavitelji ter nenehno skrbeti za svoj ugled in že uveljavljeno dobro ime. Precejšnje možnosti pri ohranjanju obstoječih in pridobivanju novih odjemalcev, vidim tudi v povezovanju z ostalimi sorodnimi podjetji na področju projektiranja v obliki konzorcijev in podobnih združenj (npr. *joint venture*). Ta varianta je zelo pomembna zlasti v primerih javnih naročil večjega obsega, ko podjetje zaradi svoje majhnosti in posledično s tem neizpolnjevanja razpisnih pogojev ne zmore

konkurirati srednjim in velikim podjetjem. Precejšnja nevarnost na tržnem področju predstavlja za podjetje tudi možni vstop novih konkurentov, ki lahko z bolj agresivno promocijo in tržnimi aktivnostmi podjetju prevzamejo obstoječe odjemalce in prodajne poti. Podjetje se mora zato v prihodnje bolj angažirati na področju promocije, ki je lahko zelo pomemben pripomoček pri ohranjanju in pri širjenju mreže odjemalcev. Pri tem je zelo pomembno oblikovanje celostne podobe podjetja, razvidne v vseh segmentih poslovanja od trženja do proizvoda, s katero si podjetje lahko obeta povečanje prepoznavnosti tudi izven domačega okolja. Ocena za tržno področje: *dobro*.

5.3.4 Organizacijsko in kadrovska področje

Glede na to, da se obseg poslovanja tudi v prihodnje ne bo bistveno spremenil, ocenjujem, da obstoječe organizacijske strukture z vidika priložnosti in nevarnosti ni potrebno spreminjati. Podjetje bo po velikosti ostalo uvrščeno med mala podjetja, saj so predvidene nove zaposlitve minimalne, bodo pa razbremenile zlasti vodstvo podjetja manj zahtevnih, rutinskih opravil. Na ta način bo vodstvu omogočeno, da več svojega časa nameni strateškemu planiranju, informiranju in tržnim aktivnostim ter tako bolje deluje pri iskanju novih priložnosti za podjetje. Pri tem mora še naprej skrbeti za negovanje dobre organizacijske klime, izboljšati mora sistem načrtovanja in kontrole in sistem nagrajevanja z individualno obravnavo ter premišljeno izbirati slog vodenja glede na strukturo zaposlenih. Vodstvo mora tudi v bodoče ohranjati svojo zagnanost in zaposlene spodbujati k skupinskemu delu zaradi optimalnega doseganja skupnih ciljev. Izobrazbena struktura je sicer trenutno dobra, vendar ne sme zadoščati. V dejavnosti, ki jo opravlja podjetje, je namreč potrebno nenehno slediti razvojnim trendom, se stalno dodatno izobraževati in strokovno izpopolnjevati. Nova znanja na področju uporabe strojne in programske opreme so zelo pomemben faktor za rast in razvoj podjetja, saj pomenijo ključno konkurenčno prednost. Ustrezna nova znanja končno zaposlenim omogočajo tudi lažje opravljanje dela, predvsem pa zmanjševanja porabljenega časa za rutinska opravila in s tem pridobivanje časa za bolj samostojno in kreativno delo. Zastareli načini reševanja problematike in zastarele metode obdelave projektov v današnjem svetu tehnološkega napredka ne zadovoljujejo več potreb odjemalcev in lahko vodijo le v izgubo tržnega deleža. Precejšnja nevarnost za podjetje lahko predstavlja povečanje fluktuacije zaposlenih, še zlasti možnost izgube visoko-strokovnega kadra, v katerega je podjetje v preteklosti vlagalo veliko časa in sredstev in se je v podjetju praktično v celoti izučil. Nevarnost se v primeru odhoda zaposlenih h konkurenci še dodatno poglobi, saj podjetje na ta način ne le izgubi izkušenega delavca, temveč tudi konkurenci omogoči pridobitev že usposobljenega kadra, ki je poleg tega še seznanjen s politiko podjetja in informacijami o poslovanju. Ocena za organizacijsko in kadrovska področje: *srednje*.

5.3.5 Tehnološko področje

Glede na to, da je tehnološko področje pomemben konkurenčni dejavnik na področju projektiranja, je ocena priložnosti in nevarnosti, ki se obetajo podjetju z njegovega vidika, ena ključnih v analizi SPIN. Le opremljenost z najnovejšo tehnologijo podjetju zagotavlja ustrezno konkurenčno prednost, zato je za podjetje življenjskega pomena skrb za ustrezno strojno opremo in najsodobnejše programe, ki omogočajo hitro in kakovostno izdelavo dokumentacije. Kot priložnost se na tem področju ponujajo predvsem nenehne izboljšave, ki jih izdelovalci opreme in programerji posredujejo v vse pogostejših časovnih zamikih, in ki od podjetja terjajo stalno dograjevanje obstoječih komponent ali celo investiranje v nove. Ta priložnost je zato tudi dvorezen meč, saj lahko hitro postane tudi nevarnost, v kolikor ji podjetje ne uspe slediti dovolj hitro in učinkovito. Dober informacijski sistem in pogodbeno sodelovanje z dobavitelji opreme zato predstavljata osnovo za doseganje pravočasnih izboljšav, pa tudi za hitro servisiranje in popravila, ki v primeru okvar lahko močno ohromijo poslovanje. Za čimmanjšo odvisnost od funkcioniranja strojne in programske opreme se kot priložnost ponuja možnost poslovnega najema potrebnih naprav, kar podjetju v primeru izpada omogoča takojšnje nemoteno nadaljevanje dela. Zaradi majhnosti podjetje izkorišča določene specifične tehnologije z licenciranjem in pri tem že danes izkorišča na tem področju priložnosti, ki se ponujajo s strani dobaviteljev. Obseg tovrstnih ponudb bo potrebno v prihodnje smiselno izkoristiti tudi na področju vzdrževanja strojne opreme in z dobavitelji sklepati vzdrževalne pogodbe, s katerimi bosta zagotovljena redno servisiranje in dobava nadomestne opreme v primeru poškodb in okvar. Ena od priložnosti na tehnološkem področju so tudi vlaganja države v razvoj podjetništva in konkurenčnosti, ki so v veliki meri usmerjena prav v raziskave in razvoj ter v spodbujanje tehnološko usmerjenih podjetij. Zato je ključnega pomena, da podjetje sledi razvojnim smernicam na področju tehnologij in pri tem skrbi tudi za nadgradnjo znanja svojih sodelavcev. Kot je bilo že večkrat omenjeno v predhodnih poglavjih so le ustrezno usposobljeni zaposleni zagotovilo, da bo tehnološka razvitost podjetja tudi učinkovita. Ocena za tehnološko področje: *dobro*.

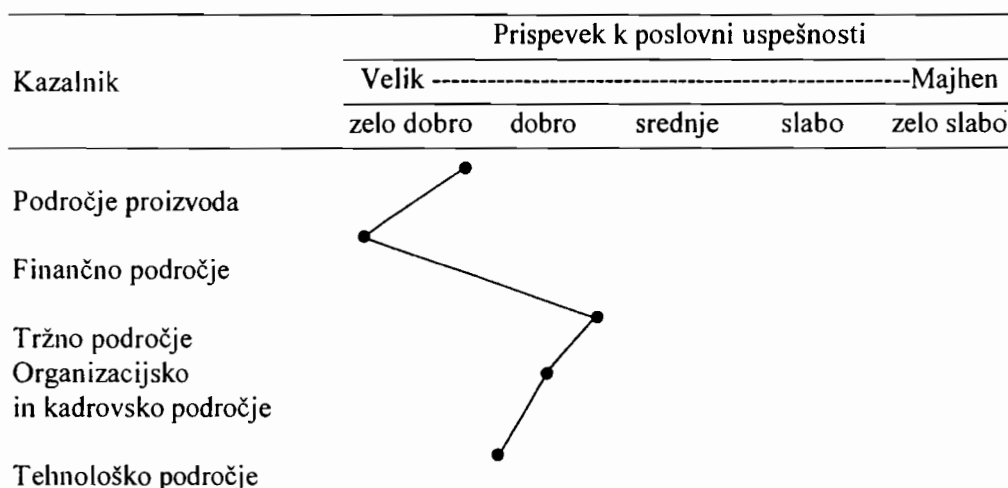
5.4 Zbirna ocena analize SPIN

Rezultat analitične ocene po posameznih postavkah je zbirna ocena prednosti in slabosti notranjega okolja ter priložnosti in nevarnosti zunanjega okolja podjetja, na podlagi katere lahko ugotovimo, katera področja poslovanja bolj ali manj prispevajo k sedanji poslovni uspešnosti podjetja in katera področja poslovanja bodo največ prispevala k prihodnji poslovni uspešnosti.

Na sliki 5.1 prikazujem profil podjetja z vidika prednosti in slabosti po posameznih obravnavanih področjih poslovanja. Profil upošteva skupne ocene posameznih področij

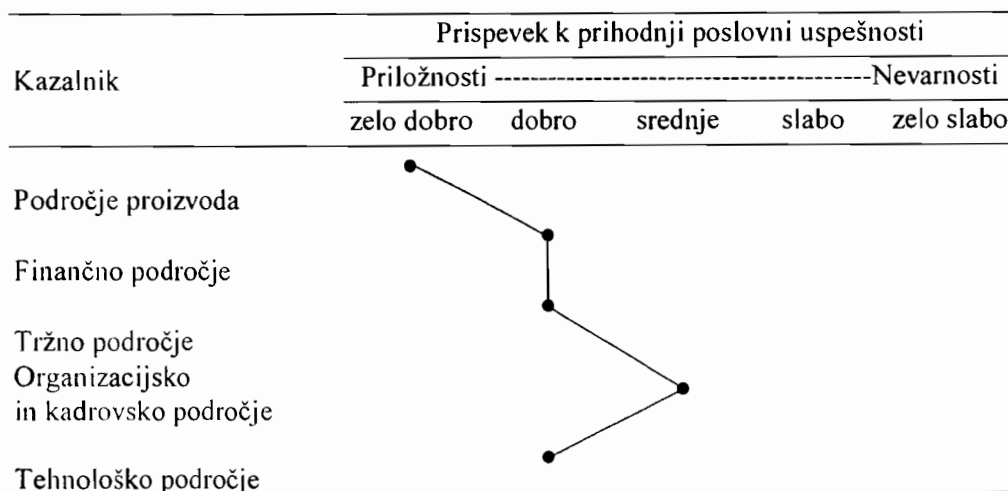
iz poglavja 5.2. Iz slike 5.1 lahko razberemo, da podjetje na splošno nima nobenih slabosti. Vse postavke v okviru zbirne ocene prednosti in slabosti so ocenjene zelo ugodno. Najpomembnejši prednosti izkazuje podjetje na področju proizvoda in na finančnem področju, dobro pa so zastopani tudi organizacijsko in kadrovske področje, tehnološko področje in celo tržno področje, ki glede na dobljeno oceno velja za najšibkejši člen v poslovanju podjetja. Visoka ocena na finančnem področju izhaja iz vrednosti finančnih kazalnikov, ki so vse neizpodbitno zelo dobre, visoka ocena področja proizvoda pa predvsem iz visoke kakovosti izvajanja storitev in izkušenj pri opravljanju dejavnosti. Šibkost tržnega področja, ki je v zbirni oceni najnižje ocenjeno izhaja predvsem iz slabe tržne aktivnosti in slabe promocije.

Slika 5.1 Profil prednosti in slabosti podjetja



Vir: lasten

Slika 5.2 Profil priložnosti in nevarnosti za podjetje



Vir: lasten

Na sliki 5.2 prikazujem profil priložnosti in nevarnosti, ki se obetajo podjetju v prihodnosti z upoštevanjem napovedi gospodarskega, političnega, tehnološkega, konkurenčnega in drugega razvoja. Profil je določen na podlagi subjektivne ocene posameznih sestavin, obravnavanih v poglavju 5.3. Iz slike 5.2 je razvidno, da se največ priložnosti za podjetje v prihodnosti izkazuje na področju proizvoda, kar ni presenetljivo, saj so vsi trendi razvoja okoljske politike usmerjeni prav na področje urejanja kanalizacijskih sistemov in vodo-oskrbe. Dobro so v smislu izzivov zastopani tudi finančno, tržno in tehnološko področje, nekoliko manj pa organizacijsko-kadrovsko, kar je z ozirom na velikost podjetja, ki se ne bo bistveno spreminjala, tudi razumljivo. Izrazito nevarnih dejavnikov iz slike 5.2 ni razbrati.

6 MOŽNE STRATEGIJE RAZVOJA PODJETJA

6.1 Dejavniki analize SPIN

Na osnovi spoznanj iz predhodnih poglavij podajam najpomembnejše dejavnike analize SPIN za obravnavano podjetje v sliki 6.

Slika 6.1 Dejavniki analize SPIN za obravnavano podjetje

<p><i>Notranje prednosti:</i></p> <ul style="list-style-type: none">– kakovosten proizvodni program– ugoden finančni položaj– privrženost in zavzetost vodilnih, lastnikov– posebna znanja in izkušnje zaposlenih– sodobna tehnološka oprema– prilagodljivost potrebam odjemalcev– utečene prodajne poti– dobro ime– nizka fluktuacija zaposlenih.	<p><i>Notranje slabosti:</i></p> <ul style="list-style-type: none">– velikost podjetja– majhen tržni delež– slaba promocija– odvisnost od enega segmenta odjemalcev– premajhno poudarjanje vizije, poslanstva– premajhna skrb za razvoj strategij
<p><i>Zunanji izzivi:</i></p> <ul style="list-style-type: none">– širjenje proizvodnega programa– ugodne spremembe v okoljski politiki– možnosti za strateška povezovanja– širjenje mednarodnih tržišč– nova domača tržišča– ugodni finančni viri	<p><i>Zunanje nevarnosti:</i></p> <ul style="list-style-type: none">– večja moč odjemalcev– vstop novih konkurentov– razvoj obstoječe konkurence– nove tehnologije– neugodne spremembe v političnem okolju– neugodne spremembe v ekonomskem okolju

* Vir: lasten

6.2 Možne strategije razvoja

Analizo SPIN lahko neposredno uporabimo za snovanje strategij in sicer tako, da oblikujemo posamezne alternative za različne kombinacije dejavnikov v matriki SPIN. Pomanjkljivost modela je v tem, da daje parcialne strategije, kar ni najbolje za celostno obvladovanje podjetja. Zato je smotrno iz parcialnih strategij zasnovati eno ali dve vseobsežni strategiji z ozirom na možne scenarije razvoja (Biloslavo, 1999:23). V

okviru te naloge sem se omejila na določitev možnih strategij kot zaključno fazo svoje analize in prepuščam skrb za določitev možnih scenarijev razvoja poslovodstvu podjetja.

Proces oblikovanja posameznih strategij temelji na dejavnikih, navedenih v prejšnjem poglavju, kot rezultatu ocenjevanja prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti posameznih področij poslovanja. Za različne kombinacije dejavnikov sem oblikovala naslednje alternative možnih strategij:

PI strategije, ki na osnovi notranjih prednosti podjetja izkoriščajo zunanje izzive:

- S kakovostjo storitev in ugodno cenovno politiko diferencirati sestav odjemalcev s prodorom na nova tržišča predvsem na širšem območju Slovenije, dolgoročno pa tudi na širše tržišče evropske unije;
- S posebnimi znanji in izkušnjami zaposlenih na področju projektiranja in inženiringa razširiti dejavnost obstoječega programa v smislu ponujanja celovitih rešitev.

PN strategije, ki na osnovi notranjih prednosti podjetja obvladujejo zunanje nevarnosti:

- S kakovostjo storitev, ugodno cenovno politiko in z delovanjem v smeri doseganja zadovoljstva odjemalcev z nudenjem razširjenih storitev, obvladovati razvoj obstoječe konkurence;
- Z že uveljavljenimi in utečenimi prodajnimi potmi in negovanjem dobrih poslovnih odnosov in uzanc obvladovati privlačnost panoge in zviševati vstopni prag novim konkurentom;
- S hitrim prilagajanjem zahtevam odjemalcev in ustreznimi finančnimi viri obvladovati segment istovrstnih odjemalcev.

SI strategije, ki izkoriščajo zunanje izzive za preseganje notranjih slabosti:

- S strateškim povezovanjem s sorodnimi podjetji obvladovati problem majhnosti podjetja pri ponujanju storitev na zahtevnejših domačih in mednarodnih tržiščih,
- Ugodne spremembe v okoljski politiki in vse večje zahteve po investicijah v urejanje okolja izkoristiti za večanje tržnega deleža;
- Izkoristiti ugoden finančne vire, ki jih zagotavlja država za rast podjetništva in konkurenčnosti za promocijo podjetja in strokovno izpopolnjevanje zaposlenih.

SN strategije, ki minimirajo notranje slabosti in se izogibajo zunanjim nevarnostim:

- Z razvojem promocije in povečanjem tržnih aktivnosti zmanjšati prednost obstoječe konkurence na tem področju,
- Z večanjem tržnega deleža zmanjševati možnost vstopa novih konkurentov,
- Z zmanjševanjem odvisnosti od enega segmenta odjemalcev in širjenjem nabora odjemalcev premagovati njihovo večjo moč.

Na osnovi ugotovljenih spoznanj izmed vseh navedenih alternativ povzemam skupno, končno strategijo, ki po moji oceni podjetju omogoča najboljše izkoriščanje obstoječih temeljnih zmožnosti in razvoj novih. Le temeljne zmožnosti, ki bodo bolj kot konkurenčne povečevale koristi udeležencev, bodo podjetju zagotavljale tudi trajnejšo konkurenčno prednost. V tem smislu sem pri oblikovanju skupne strategije upoštevala tudi dejstvo, da so za konkurenčno prednost odločilnega pomena kvalitativni vidiki, ki terjajo vsebinske spremembe v organiziranosti in obsegu poslovanja.

Skupna strategija mora zato biti usmerjena v razvoj, ki bo temeljil na višji kakovosti proizvoda, tehnologije in zaposlenih, kjer ima podjetje že danes dobro konkurenčno prednost, in na trženju, kjer mora podjetje potrebno konkurenčnost še doseči. Te cilje bo podjetje poskušalo dosežati s strategijo diferenciacije in osredinjenja svojih storitev. Z diferenciacijo se bo podjetje prilagajalo zahtevam odjemalcev tako, da bo čimbolj zadovoljevalo njihove posebne potrebe po celovitosti ponudb na področju projektiranja, z osredinjenjem pa se bo osredotočilo na ožji in specifičen proizvodni program na področju projektiranja komunalne infrastrukture in vodnega gospodarstva, s katerim že danes uspešno izpolnjuje zahteve odjemalcev. Pri tem mora podjetje ohranjati dobičkonosen poslovni proces, ki mu bo tudi v prihodnje zagotavljal dostop do ugodnih finančnih virov in nemoteno financiranje poslovanja ter zaupanje zaposlenih in odjemalcev. Stalna skrb za zadovoljevanje potreb trga se mora odražati v nenehnem fleksibilnem prilagajanju zahtevam odjemalcev, ki so vedno bolj usmerjene v iskanje celovitih rešitev. Obstoječa znanja in izkušnje zaposlenih na področju projektiranja to že danes omogočajo, s širitvijo strokovne in motivirane ekipe, pa bo doseganje tega cilja še lažje. Pri tem ugotavljam, da je za majhno podjetje osredotočenje na osnovno dejavnost ključnega pomena, saj zagotavlja bistveno večjo kakovost storitev kot diverzifikacija programa in širjenje dejavnosti na nova področja. Podjetje je s svojimi specifičnimi znanji že danes v svojem okolju iskano in priznано, gospodarske in družbeno-politične razmere, zlasti na področju varstva okolja, pa potrebo po tovrstnih znanjih le še povečujejo. To je najpomembnejša priložnost, ki jo mora podjetje v svojem nadaljnjem razvoju v polni meri izkoristiti. Majhnost podjetja, ki negativno vpliva na njegov položaj v primerjavi z večjo in močnejšo konkurenco pri pridobivanju pomembnejših, zahtevnejših in bolj dobičkonosnih poslov, mora podjetje premagovati s strateškimi povezovanji z drugimi majhnimi, a sorodnimi podjetji, s katerimi bo skupaj oblikovalo enakopravna partnerstva, ki bodo na trgu ponujala konkurenčne kompleksne rešitve v skladu z zahtevami odjemalcev. Pri tem mora podjetje v svojo strategijo nujno vključiti tržne aktivnosti in promocijo, kar bo prispevalo k njegovi prepoznavnosti tudi v širšem slovenskem in tujem poslovnem okolju. Podjetje mora posebno skrb tudi v prihodnje

posvečati razvoju svoje tehnološke opremljenosti, kjer se določene priložnosti kažejo v sklepanju vzdrževalnih pogodb z dobavitelji opreme.

Strategija seveda ne bo uspešna, če zaposleni ne bodo z njo seznanjeni, če se ne bodo z njo poistovetili ali če ne bodo zmožni uresničevati sprejetih odločitev. Smatram, da je za dolgoročno uresničevanje strategije pomembno predvsem doseganje manjših, kratkoročno zastavljenih ciljev, ki so lažje dosegljivi in zato dajejo zaposlenim potrebno samozavest. Ti pa postopoma vodijo k doseganju večjih in dolgoročnejših ciljev.

In ne nazadnje – čas, v katerem se strategija uresničuje, je enako pomemben kot denar, ki je zanjo potreben. Torej ni pomembno samo, da znamo proizvajati prave stvari na pravi način, temveč tudi, da to storimo ob pravem času (Brunner, 2004:3).

7 SKLEP

Z nalogo sem poizkusila na podlagi analize poslovanja podjetja, njegovih poslovnih funkcij in organizacije ter vplivov širšega in ožjega okolja, v katerem deluje, zaznati njegove glavne prednosti in slabosti ter opozoriti na najpomembnejše priložnosti, ki se mu ponujajo, ter nevarnosti, ki mu pretijo. Osrednji del naloge je tako namenjen spoznavanju in analiziranju notranjega in zunanjega okolja podjetja. Med uveljavljenimi metodami, ki se najpogosteje uporabljajo za analiziranje podjetij, sem izbrala analizo SPIN, ker omogoča izbor ključnih dejavnikov, ki so za kakovostno oceno položaja izbranega podjetja odločilni. Na osnovi dobrega osebnega poznavanja poslovanja podjetja sem kot ključne dejavnike izbrala področje proizvoda, finančno področje, tržno področje, organizacijsko-kadrovsko področje ter tehnološko področje.

Na osnovi analize prednosti in slabosti ugotavljam, da se najpomembnejše prednosti podjetja izkazujejo na področju proizvoda, financiranja in tehnologije. Podjetje je finančno stabilno, ima kakovosten proizvodni program in uporablja za področje projektiranja vrhunsko tehnologijo, katero sprotno posodablja, kar mu trenutno zagotavlja dober konkurenčni položaj. Za ohranitev ali celo izboljšanje tega položaja mora podjetje v prihodnje negovati obstoječe prednosti, hkrati pa vzgajati tudi nove, zlasti na področju trženja. Ob tem mora izkoriščati priložnosti, ki se mu ponujajo v zunanjem okolju zlasti na področju proizvoda, kjer se skladno z novimi zahtevami zakonodaje in pričakovanji širšega družbenega okolja, pričakuje povečanje povpraševanja po projektni dokumentaciji s področja varstva okolja in urejanja komunalne infrastrukture. Za zagotavljanje kakovosti proizvoda v prihodnosti mora podjetje nenehno skrbeti tudi za visoko kakovost svoje tehnološke opreme in ustrezno izobražen strokovni kader. Dober finančni položaj mu to vsekakor lahko omogoča tako na področju pridobivanja potrebnih sredstev za obnavljanje tehnologij in druge opreme kot tudi na področju kadrovanja.

Opravljen analiza glede na obseg in globino obravnave podaja dokaj realno stanje podjetja. Seveda bi vpeljava dodatnih dejavnikov in kriterijev ter poglobitev analize na vseh področjih obravnave doprinesla bolj kakovostne rezultate in s tem tudi boljša izhodišča za oblikovanje možnih strategij, vendar bi to preseгло okvire te naloge. Zaradi prostorskih omejitev sem morala nekatera področja obravnave (zlasti poglavje 4) zmanjšati glede na prvotno zastavljen obseg, kar je po mojem mnenju precej osiromašilo informacijo o zunanjem in notranjem okolju podjetja. Kljub temu menim, da so v diplomski nalogi predstavljeni ključni dejavniki poslovanja podjetja, ki kažejo na to, da je podjetje poslovno uspešno in finančno stabilno ter ima dobra izhodišča, da s predlagano strategijo to ostane tudi v prihodnosti.



LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 1999. *Metode in modeli za management*. Koper: Visoka šola za management
- Biloslavo, Roberto in Tavčar, Mitja. 1999. *Strateški management in management sprememb*, gradivo za predavanja. Koper: Visoka šola za management
- Bobek, Vito. 2002. *Doktrine in instrumenti mednarodne menjave*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Brunner, Paul. 2004. *Kako do učinkovite strategije podjetja*. [<http://www.socius.si>]
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management
- Hunger, J. David in Wheelen, L. Thomas. 1996. *Strategic management*. New York: Adition – Wesley Publishing Company
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management
- Kralj, Janko. 2003. *Managemnet*. Koper: Visoka šola za management
- Likar, Borut. 2001. *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management
- Porter, Michael. 1985. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press
- Repovž, Leon. 2000. *Financiranje*. Koper: Visoka šola za management
- Rue, Leslie W. in Holland, Phyllis G. 1986. *Strategic Management*. New York: Mc Graw-Hill
- Schoemaker, Paul. H. 2002. *Profiting from uncertainty*. New York: The Free Press
- Schweiger, Robin. 2003. *Zakaj in kako pročeovati prihodnost?* Revija Vzgoja, št. 17
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management
- Tavčar, Mitja. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management
- Tavčar, Mitja. 2000. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management
- Pravilnik o projektni in tehnični dokumentaciji. Uradni list RS št. 66/04
- Resolucija o nacionalnem programu varstva okolja 2005-2012
- Program ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2007-2013. Republika Slovenija. Ministrstvo za gospodarstvo. 2006
- Osnutek državnega razvojnega programa Republike Slovenije za obdobje 2007-2013. Republika Slovenija. Služba vlade za lokalno samoupravo in regionalno politiko. 2006
- Poslovni načrt podjetja za obdobje 2000-2005
- Bilance stanja in poslovni izidi podjetja za leta 2001, 2002, 2003, 2004, 2005
- Podatki FIPO, AJ PES. <http://www.ajpes.si>
- Podatki o boniteti poslovanja BON-1 za obravnavano podjetje, Ajpes.



PRILOGE

Priloga 1 Bilanca stanja podjetja na dan 31.12. v letih 2000 - 2005

Priloga 2 Poslovni izid podjetja v letih 2000 - 2005

Priloga 3 Pomembnejši kazalniki poslovanja podjetja za obdobje 2001 – 2005



Priloga 1 Bilanca stanja na dan 31.12.*

Postavka	2001	2002	2003	2004	2005
SREDSTVA	30.566	27.135	28.188	23.556	40.258
A. Stalna sredstva	14.149	12.986	12.316	10.655	12.430
Neopredmetena dolgoročna sredstva	664	393	505	108	933
Opredmetena osnovna sredstva	13.485	12.593	11.811	10.547	9.830
Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0	1.667
B. Gibljava sredstva	16.354	14.099	15.734	12.737	27.654
Zaloge	79	0	0	0	0
Poslovne terjatve	7.149	4.164	7.901	8.176	6.011
Kratkoročne finančne naložbe	8	0	0	0	962
Dobroimetja pri bankah	9.118	9.935	7.833	4.561	20.681
C. Aktivne časovne razmejitev	63	50	138	164	174
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	30.566	27.135	28.188	23.556	40.258
A. Kapital	16.619	20.416	20.402	16.740	26.530
B. Rezervacije	0	0	0	0	0
C. Finančne in poslovne obveznosti	13.947	6.719	7.786	6.816	13.728
D. Pasivne časovne razmejitev	0	0	0	0	0

* vsi zneski so v tisočih tolarjev.

Vir: Zaključni računi podjetja v obdobju 2001-2005.



Priloga 2 Poslovni izid v obdobju 2001-2005

Postavka	2001	2002	2003	2004	2005
Čisti prihodki od prodaje	36.977	36.977	41.926	48.213	63.837
Povečanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	0	0	0	0
Zmanjšanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	0	0	0	0
Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0	0	0	0	0
Subvencije, dotacije, regresii, kompenzacije in drugi prihodki, ki so povezani s poslovnimi učinki	0	0	0	0	0
Drugi poslovni prihodki	0	0	0	0	15
Kosmati donos od poslovanja	36.977	36.977	41.926	48.213	63.852
Poslovni odhodki	29.857	30.958	35.726	46.484	45.426
Dobiček iz poslovanja	7.120	6.019	6.200	1.729	18.426
Izguba iz poslovanja	0	0	0	0	0
Finančni prihodki	24	123	187	31	22
Finančni odhodki	479	495	291	123	31
Davek iz dobička iz rednega delovanja	0	0	0	0	0
Čisti dobiček iz rednega delovanja	6.665	5.647	6.096	1.637	18.417
Čista izguba iz rednega delovanja	0	0	0	0	0
Izredni prihodki	1.273	151	0	1	0
Izredni odhodki	0	0	0	0	5
Dobiček zunaj rednega delovanja	1.273	151	0	1	0
Izguba zunaj rednega poslovanja	0	0	0	0	5
Davek iz dobička zunaj rednega delovanja	1.677	1.359	1.499	580	4.577
Drugi davki	0	0	0	0	0
Celotni dobiček	7.938	5.798	6.096	1.638	18.412
Celotna izguba	0	0	0	0	0
Davki skupaj	1.677	1.359	1.499	580	4.577
Čisti dobiček obračunskega obdobja	6.261	4.439	4.597	1.058	13.835
Čista izguba obračunskega obdobja	0	0	0	0	0



Priloga 3 Pomembnejši kazalniki poslovanja podjetja v obdobju 2001-05

Podatki	2001	2002	2003	2004	2005
Dodana vrednost ali izguba	23,023	24,736	27,840	34,241	49,969
Delež kapitala v virih sredstev %	54,4	75,2	72,4	71,1	65,9
Delež obvezn. v virih sredstev %	45,6	24,8	27,6	28,9	34,1
Kapitalska pokritost sredstev	1,17	1,57	1,66	1,57	2,13
Celotna gospodarnost*	1,26	1,18	1,17	1,04	1,40
Donosnost sredstev**	0,858	1,466	1,006	1,357	1,566
Donosnost kapitala***	1,703	1,336	1,364	1,844	2,310
Produktivnost****	7,674	8,031	8,593	6,917	10,367

* prihodki/odhodki.

** dodana vrednost ali izguba na substanci/povprečna sredstva.

*** dodana vrednost ali izguba na substanci/povprečni kapital.

**** dodana vrednost ali izguba na substanci na zaposlenca.

Vir: Podatki bonitete poslovanja BON-1, Ajpes

