

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAZVIJANJE POSLOVNE STRATEGIJE ZA TIMI KRŠKO ZA
OBDOBJE 2012–2015**

Ljubljana, maj 2012

SABINA BLAS

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Sabina Blas, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Razvijanje poslovne strategije za Timi Krško za obdobje 2012–2015, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Adriano Rejc Buhovac.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 23. maja 2012

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA	2
2 ANALITIČNI DEL RAZVIJANJA POSLOVNE STRATEGIJE	3
2.1 Analiza širšega okolja.....	3
2.1.1 Gospodarsko okolje.....	3
2.1.2 Politično-pravno okolje	4
2.1.3 Kulturno okolje.....	4
2.1.4 Tehnološko okolje	5
2.1.5 Naravno okolje	6
2.2 Analiza ožjega okolja	7
2.2.1 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti	8
2.2.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo	9
2.2.3 Nevarnost pojava substitutov	10
2.2.4 Pogajalska moč kupcev	10
2.2.5 Pogajalska moč dobaviteljev	11
2.2.6 Zbirna ocena privlačnosti panoge.....	11
2.3 Strateška analiza poslovanja podjetja	12
2.4 SWOT analiza.....	14
3 OPREDELITEV OBSTOJEČIH IN POTENCIALNIH KONKURENČNIH PREDNOSTI.....	16
4 PREDLOG POSLANSTVA IN VIZIJE	17
5 RAZVOJ STRATEGIJE	18
SKLEP.....	22
LITERATURA IN VIRI	23

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Izbor glavnih gospodarskih kazalcev Republike Slovenije za obdobje 2007 – 2013.....</i>	<i>3</i>
<i>Tabela 2: Zbirna ocena privlačnosti panoge visoke gradnje.....</i>	<i>11</i>
<i>Tabela 3: Pregled rezultatov poslovanja podjetja Timi Krško v letih 2009 in 2010 v EUR12</i>	
<i>Tabela 4: Pregled rezultatov poslovanja podjetja Timi Krško v letih 2009 in 2010</i>	<i>12</i>
<i>Tabela 5: SWOT analiza podjetja Timi Krško</i>	<i>15</i>
<i>Tabela 6: Vizija podjetja Timi Krško za leto 2017 v 4 vidikih.....</i>	<i>19</i>

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Strateški grafikon s krivuljami vrednosti konkurentov</i>	<i>9</i>
<i>Slika 2: Strateški diagram podjetja Timi Krško</i>	<i>20</i>

UVOD

Trenutno stanje v gradbeništvu je za večino izvajalcev gradbenih del skoraj alarmantno. Tako kot ostalim gospodarskim panogam, je recesija tudi v gradbenem sektorju povzročila plačilno nedisciplino in bistveno zmanjšanje javnih in zasebnih naročil. Ker ni denarja, ni novih naročil. Zaradi negotovih gospodarskih razmer banke naročnikom ne odobrijo večjih kreditov za njihove potencialne investicije. Občutno pomanjkanje novih naročil se tako sprevrča v hudo rivalstvo gradbenikov za posel, kar se kaže zlasti v občutnem nižanju cen gradbenih del ter delu le-teh z izgubo. O cenah, proizvodnih kvotah ter razdelitvi trga so v gradbeništvu zelo razširjeni tudi kartelni dogovori, ki so jih s preiskavami zasledili pri osmih gradbenih podjetjih v Sloveniji.

Z diplomskim delom bom na primeru gradbenega podjetja Timi Krško gradbeništvo, d.o.o., (v nadaljevanju Timi Krško) skušala najti prostor za rast podjetja srednje velikosti tudi v tako konkurenčni in negotovi panogi kot je gradbeništvo. Njihova strateška situacija je namreč v obliki nejasne, preohlapne ter zastarele strategije, ki jo je potrebno obnoviti. Zato bom razvila predlog potencialne prihodnje poslovne strategije za obdobje 2012–2015.

Namen diplomskega dela je torej pomagati podjetju Timi Krško jasneje načrtovati strateško usmeritev za uspešnejše poslovanje. Zasedovanje drugačne strateške logike od obstoječe bi utegnulo koristiti tako izbranemu podjetju kot gradbeništvu nasploh.

Cilj diplomskega dela je analizirati panogo gradbeništva, težave s katerimi se srečuje, dogajanje v svetu, s posebnim poudarkom na konkurentih in trenutnem stanju v podjetju Timi Krško. V delu se bom z namenom ocenitve okolja lotila analize širšega in ožjega okolja podjetja Timi Krško in njegove analize poslovanja. Nato bom preko SWOT analize in iskanja konkurenčnih prednosti naredila celovito ocenitev podjetja in s tem zaključila strateški del analize. V okviru razvijanja strategije bom razvila poslanstvo in vizijo podjetja ter mu na podlagi razširjene vizije postavila strateške cilje, na katerih bo slonela končna strategija podjetja.

Za teoretično ozadje analize in kreativnega dela tega izdelka bom preučila izbrano znanstveno in strokovno literaturo s področja strateškega managementa. Analitični del bom razjasnila na podlagi strateških podatkov, drugih uradnih evidenc in primarnih virov podjetja. Poleg sekundarnih virov bom uporabila tudi intervju kot primarni vir, in sicer za izdelavo strateškega grafikona kot dopolnilnega analitičnega orodja pri oceni privlačnosti panoge. Kreativni del bo individualno delo avtorice z občasnimi privedbami predlogov pri članu vodstva podjetja. Metodologija razvoja vizije, strateških ciljev in strategije bo slonela na metodologiji svetovalnega podjetja 2gc Active management.

Diplomsko delo bo razdeljeno na pet večjih poglavij in štiri podpoglavja znotraj analitičnega drugega poglavja. Uvodu bosta sledila predstavitev podjetja Timi Krško in analiza širšega okolja, v kateri bom analizirala gospodarsko, politično, kulturno in

tehnološko okolje podjetja. V drugem podpoglavju drugega poglavja bom v okviru analize ožjega okolja oz. analize panoge s petimi določljivkami po Porterju ocenila stopnjo privlačnosti panoge ter z izdelavo strateškega grafikona ocenila konkurenco in panogo gradbeništva kot celoto. Tretje podpoglavje drugega poglavja bo predstavljalo strateško analizo poslovanja podjetja, ki mi bo z odkritjem prednostnega stanja podjetja Timi Krško omogočila identifikacijo ključnih virov konkurenčne prednosti. V četrtem delu drugega poglavja pa bom z izdelavo SWOT analize povzela glavne ugotovitve, do katerih bom prišla s celovito oceno poslovanja podjetja. V tretjem poglavju bom opredelila potencialne konkurenčne prednosti podjetja, medtem ko bom s četrtem poglavjem podala predlog poslanstva in vizije. Bistvo diplomskega dela bo v petem poglavju, v katerem bom z razširjeno vizijo podjetja pričela z ožjim vidikom razvijanja strategije in na njeni podlagi narisala strateški diagram, ki mu bo sledil podrobnejši opis.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Timi Krško je gradbeno podjetje, locirano v Leskovcu pri Krškem, ki se ukvarja tako z visokimi in nizkimi gradnjami kot s komunalno ter telekomunikacijsko infrastrukturo. Glavne dejavnosti podjetja so opravljanje gradbenih del na področju nizkih in visokih gradenj kot izgradnja objektov na ključ, splošna gradbena dela, gradnja cest, komunalne in telekomunikacijske infrastrukture, druga zaključna gradbena dela, izdelava zunanjih ureditev, adaptacije in dozidave ter rekonstrukcije objektov (spletna stran podjetja). Po standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) 2008, s katero določamo in razvrščamo poslovne subjekte v dejavnosti, podjetje Timi Krško sodi v kategorijo F (gradbeništvo), razred F43.120 – zemeljsko pripravljala dela (Statistični urad Republike Slovenije, 2011b). Kot družba z omejeno odgovornostjo je bilo ustanovljeno pred 16 leti, njegov 100 % lastnik je Agim Krasniqi, ustanovitelj in direktor, ki upravlja podjetje z vso odgovornostjo in vsemi pooblastili. Gre za srednje veliko podjetje, ki je v letu 2010 zaposlovalo sto osemindvajset ljudi.

Družba je bila sprva petindvajset let v obliki samostojnega podjetnika, ko pa je leta 1996 prerasla v obrtniško dejavnost, tako po številu zaposlenih kot po prometu, je lastnik ustanovil družbo z omejeno odgovornostjo. Stopnjo rasti je podjetje pričelo dosegati v obdobju od leta 2000 do leta 2004, ko je družba pričela samostojno oziroma s partnerskim sodelovanjem izvajati večja gradbena dela pridobljena na javnih razpisih. Podjetje se je kadrovsko okrepilo (število zaposlenih se je povečalo na trideset) preko vlaganj v gradbeno mehanizacijo in opremo pa je bil viden razvoj in investicijski napredek, letni promet je leta 2000 že dosegel štiri milijone evrov. V tem času se je razvoj podjetja usmeril predvsem na večanje dejavnosti, saj so se pričele priprave za izvedbo velikih projektov v Posavju (izgradnja avtoceste in hidroelektrarn na Spodnji Savi). V obdobju od leta 2005 do 2009 je bilo poslovanje podjetja zelo uspešno, svoje delovanje je tako na področju visokih kot nizkih gradenj zelo razširilo. V letu 2008 je doseglo dvanajst milijonov evrov prometa in imelo sto devetintrideset zaposlenih. Konec leta 2009 so se pričela kazati nekatera negativna gospodarska gibanja, največja sprememba je bila vidna pri upadu števila in

obsega novih naročil, kot tudi v kazalniku upadanja cen storitev, kar se je prav tako odrazilo na prihodkovni strani poslovanja družbe. Trend politike poslovanja se v letu 2009 ni spreminjal, dosegli so štirinajst milijonov in pol evrov prihodkov. Gospodarska kriza se je izrazito pokazala v letu 2010, ko je prihodek družbe znašal le še dobrih devet milijonov evrov. Večjega odpuščanja ni bilo, število zaposlenih se je iz sto enaintrideset zaposlenih v prejšnjem letu zmanjšalo na sto osemindvajset. V letu 2010 je tako sledilo gospodarsko umirjanje, zmanjšanje investicij in racionalno pristopanje k projektom.

2 ANALITIČNI DEL RAZVIJANJA POSLOVNE STRATEGIJE

2.1 Analiza širšega okolja

V analizi širšega okolja želimo določiti vplive iz najširšega okolja, ki imajo visoko verjetnost pojava in vplivanja na poslovanje podjetja. Proučujemo priložnosti in nevarnosti, ki vplivajo na podjetje v najširšem pomenu, in sicer na način, da se lotimo analize gospodarskega, politično-pravnega, kulturnega, tehnološkega ter naravno-demografskega podokolja podjetja. Ti dejavniki so izven našega območja vpliva, lahko pa jih s fleksibilnostjo izkoristimo v svoj prid.

2.1.1 Gospodarsko okolje

V spodnji tabeli je prikazano gibanje glavnih gospodarskih kazalcev od leta 2007 do 2010 in njihove napovedi za tri nadaljnja leta.

Tabela 1: Izbor glavnih gospodarskih kazalcev Republike Slovenije za obdobje 2007–2013

<i>Element/ Leto</i>	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Realna rast BDP	3,7	-8,1	1,2	1,4	1,5	2,0	2,5
Stopnja registrirane brezposelnosti	7,7	6,7	9,1	10,7	11,8	11,8	11,8
Stopnja anketne brezposelnosti	4,9	4,4	5,9	7,2	8,0	8,0	8,0
Cena nafte Brent USD/sod	72,4	96,9	61,7	79,6	110,0	105,0	105,0
Stopnja inflacije (povprečje leta)	5,6	2,1	1,8	1,8	1,6	1,8	2,0

Vir: UMAR, Poročilo o razvoju 2011; UMAR, Jesenska napoved gospodarskih gibanj 2011.

Bruto domači proizvod (BDP) je vsota vrednosti končnih proizvodov in storitev proizvedenih v nekem gospodarstvu v obdobju enega leta in je najpomembnejši kriterij mednarodnih primerjav v razvitosti gospodarstva (Samuelson & Nordhaus, 2002). Slovenija je imela v obdobju od leta 2001 do leta 2005 v povprečju 3,4 % gospodarsko rast, v letu 2006 pa 5,2 %. V prvem četrtletju leta 2007 se je realno povečala za 7,2 %, in sicer predvsem na račun pospešene rasti vrednosti gradbenih del (Statistični urad Republike Slovenije, 2012a,b). Po več kot desetletju gospodarske rasti in dohitevanja povprečne razvitosti EU je leta 2008 Slovenijo zajela gospodarska kriza, ki se je nadaljevala v letih 2009 ter 2010. BDP se je v letu 2010 povečal za 1,2 %, v letih 2011–2013 pa se bo gospodarska aktivnost predvidoma še okrepila. Leta 2011 bo ostala skromna in znašala 1,5 %, v letih 2012 in 2013 pa se bo predvidoma povečala za 2,0 % oz. 2,5 %,

kar je še vedno nižja rast v primerjavi s povprečjem pred kriznega srednjeročnega obdobja (UMAR, 2011a). Povprečna letna stopnja anketne brezposelnosti se je od leta 2008 do leta 2010 povečala za 2,8 odstotne točke (UMAR, 2011b), za prihodnji dve leti pa napovedujejo še nadaljnje naraščanje brezposelnosti. V letu 2011 bo povprečno število delovno aktivnih predvidoma za 1,5 % nižje kot lani (po statistiki nacionalnih računov), znižanje pa bo ponovno največje v gradbeništvu. V prihodnjih dveh letih ob šibki konjunkturi napovedujejo stagnacijo zaposlenosti in ohranjanje relativno visoke brezposelnosti (UMAR, 2011a). Pričakovana nadaljnja krepitev gospodarske aktivnosti bo v letu 2012 vplivala na nekoliko višjo osnovno inflacijo kot v letu 2011, medtem ko napovedujejo nekoliko nižjo medletno inflacijo kot v letu 2011 (UMAR, 2011c).

Gibanja gospodarstev so močno odvisna od gibanj cen nafte. Ker je gradbeništvu transportna dejavnost, imajo naftni derivati ključno vlogo pri formiranju cen storitev. Naftni derivati se uporabljajo tudi pri proizvodnji asfalta in v druge različne namene. Cena nafte je bila kar nekaj časa stabilna. Rekordne vrednosti je dosegla v letu 2008. Nato je sledil hiter padec, kar je bila posledica zmanjšanja gospodarskih aktivnosti, ki jo je povzročila recesija v svetovnem gospodarstvu. Po stabilizaciji razmer so cene nafte zopet začele zmerno naraščati. Predpostavka jesenske napovedi za leto 2011 je 110 USD/sod, kar je v primerjavi letom 2009 trinajdeset odstotna rast. Napoved za naslednji dve leti pa je 105 USD/sod (UMAR, 2011a).

2.1.2 Politično-pravno okolje

Na poslovanje gradbenih podjetij vpliva mnogo zakonov. Izpostavila bom naslednje: Zakon o graditvi objektov (Ur.l. RS, št. 110/02), Zakon o geodetski dejavnosti (Ur.l. RS, št. 8/2000), Zakon o javnem naročanju (Ur.l. RS, št. 128/2006), Zakon o gradbenih proizvodih (Ur.l. RS, št. 52/2000). Ti narekujejo, kako mora podjetje izvajati svoje storitve. Trenutno je tudi pomembna z zakonom določena minimalna plača. O njej govori Zakon o minimalni plači (Ur.l. RS, št. 13/2010), ki določa 748,10 evrov minimalne plače za delo s polnim delovnim časom opravljeno od 1. januarja 2011 dalje. Državni zbor namerava v prihodnosti minimalno plačo še povišati. To bo vplivalo na stroške podjetja Timi Krško.

Bonitetna hiša Fitch je slovenski vladi pripisala pomanjkanje stabilnosti tudi v prihodnosti, bančnemu sektorju napovedujejo še hujše težave. Posledično Sloveniji napovedujejo znižanje bonitetne ocene (Žerjavič, 2011).

2.1.3 Kulturno okolje

Danes vse več ljudi živi v mestih, kjer je zaradi pomanjkanja prostora prisoten trend grajenja vse višjih stavb - nebotičnikov. Dvigujejo se tudi hiše, saj vse več mladih ostaja doma pri starših (Kužet, 2007). Po najnovejših podatkih živi v Sloveniji skupaj z vsaj enim od staršev skoraj petinpetdeset odstotkov mladih med osemnajstim in štiriintridesetim letom starosti (Statistični urad Republike Slovenije, 2011a). Smo v času, ko vedno več

podjetij aktivno išče načine delovanja proti podnebnim spremembam, s čimer želijo prispevati k trajnostnemu razvoju celotne družbe, potrošniki pa prav tako vse bolj razumejo problematiko ter želijo sodelovati pri pobudi varčevanja z energijo in zmanjšanja izpustov ogljikovega dioksida. Zelo pozitivno je, da se na področju gradnje stavb povečuje razmislek o mnogoterosti učinkov naših posegov v naravno okolje in njihovih vplivov na zdravje in počutje ljudi. Izraz »trajnostna gradnja« tako dobiva polnejšo in vidnejšo vsebino (Valenčič, Malovrh, Glušič Zavrl & Repič, 2011). Današnjo družbo odlikuje tudi materializem in s tem potreba po čim večjem obsegu privatne lastnine, kar se odraža tudi v posedovanju lastniških stanovanj. Leta 2009 smo imeli več kot 838.000 stanovanj, kar pomeni, da gradnja le-teh narašča hitreje kot število prebivalcev. Po podatkih Eurostata je leta 2005 imelo dve tretjini slovenskih gospodinjstev lastno stanovanje, tretjina pa je živela v najetih stanovanjih. S tem je bila Slovenija takrat uvrščena kot država, ki je po številu lastniških stanovanj za dvainosemdeset odstotkov nad povprečjem EU (Slovenija nad povprečjem EU po deležu lastnikov stanovanj, 2011).

2.1.4 Tehnološko okolje

Danes skoraj ni več graditelja, ki bi začel z gradnjo, ne da bi vsaj nekaj malega slišal ali prebral o varčevanju z energijo. Po veljavni zakonodaji ni več mogoče graditi energijsko potratnih hiš, zato so vse novogradnje energijsko varčnejše v primerjavi s tistimi, ki so bile grajene pred leti. V skladu s trajnostnim razvojem se je razvila ekološka gradnja, trendi narekujejo gradnjo pasivnih in nizkoenergijskih hiš. Novosti na tem področju visoke gradnje se nahajajo pod izrazi kot je biohiša, varčna hiša, pasivno solarna hiša, bioklimatska hiša, aktivno solarna hiša, ekološka hiša, zelena stavba ipd. Skladno z novostmi so prišle zahteve po novih načinih delovanja, kar narekuje večjo potrebo po zaposlenih s posebnimi sposobnostmi in znanji (Ličen Pajenk, 2010).

Čeprav velja industrija gradbenih materialov za tradicionalni sektor, so tudi v tej panogi bistvene spremembe v razumevanju in nadgradnji procesov možne le z uvajanjem novih tehnologij. Eno takšnih področij je nanotehnologija, ki se je v gradbeništvu že dokaj uveljavila. Nanodelci med drugim omogočajo tudi modificiranje klasičnih materialov kot je cement ali razvoj samočistilne površine gradbenih materialov (Ducman & Škapin, 2010). V času, ko so zahteve po ohranjanju naravnih virov vse večje, postaja obnavljanje asfaltnih vozniških površin s postopki recikliranja nujnost, saj se na ta način lahko ponovno uporabi material iz poškodovanih asfaltnih plasti. Recikliranje po vročem postopku je način obnove asfaltnih plasti, ki zagotavlja 100 % ponovno uporabo asfaltnih zmesi iz obstoječih plasti, optimalno uporabo zmesi obstoječe asfaltne zmesi in na novo dodanih materialov ter hitro izvedbo obnove in s tem manjše motnje v prometu (Henigman et al., 2006).

V naslednjih letih se bo v Sloveniji z namenom zagotovitve varnosti in kakovosti oskrbe z električno energijo izvajal projekt izgradnje bloka 2 nuklearne elektrarne Krško (Urad

Vlade RS za komuniciranje, 2007). Projekt bo prispeval k povečanju BDP in odprtju novih delovnih mest.

2.1.5 Naravno okolje

Gradbena industrija pomembno vpliva na podnebne spremembe, saj poraba zgradb trenutno predstavlja dvainštirideset odstotkov celotne končne energetske porabe v EU, poleg tega pa zgradbe proizvedejo tudi petintrideset odstotkov vseh izpustov toplogrednih plinov (Združenje delodajalcev Slovenije g.i.z., 2010). Prenovljena evropska direktiva o energetske učinkovitosti stavb (2010/31/EU) določa, da morajo biti do leta 2020 vse nove stavbe skoraj nič energijske, vse nove javne stavbe pa morajo biti takšne že dve leti prej. Uredba o preprečevanju emisije delcev iz gradbišč (Ur.l. RS, št. 21/2011) pa je nova uredba, ki je nastala kot ukrep proti onesnaževanju in je prinesla kar nekaj sprememb in omejitev gradbeni panogi na področju delovanja na gradbiščih za prevozna sredstva in ostalo mehanizacijo. Narekuje uporabo filtrov trdih delcev na izpušnih sistemih, posodobitev transportnih sredstev v smislu zaščite proti prašenju pri transportnih sipkih delcih ipd.

V zadnjih nekaj letih je Evropska unija vidik trajnostnega razvoja vključila v več zakonov, ureditev in strategij. Med tistimi, ki so neposredno povezani z gradbeno industrijo, velja omeniti naslednje:

- Uredba o zelenem javnem naročanju (Ur.l. RS, št. 102/2011) govori, kako vključiti okoljske vidike v postopke javnega naročanja in spodbujati zeleno javno naročanje (Evropska komisija je gradbeni sektor po obsegu in potencialnem vplivu opredelila kot enega izmed prioritarnih sektorjev);
- Uredba o ravnanju z odpadki (Ur.l. RS, št. 34/2008) postavlja visok cilj, da bodo morale države članice do leta 2020 reciklirati ali ponovno uporabiti kar 70 % vseh gradbenih odpadkov;
- Direktiva o energetske učinkovitosti stavb (2002/91/EC) določa minimalne standarde za energetske učinkovitost novogradenj in obstoječih stavb, za katere so načrtovana obsežna obnovitvena dela, predvideva pa tudi sistem podeljevanja certifikatov o energetske učinkovitosti. Cilj stalnega postopka preoblikovanja je med drugim povečanje področja uporabe direktive.

Nizkoenergijska stavba ni nujno uporabniku prijazna, če jo obravnavamo samo skozi energijske številke. Stavba iz deklarirano naravnih materialov je lahko energijsko zelo potratna, s čimer generira emisije škodljivih snovi v okolico. Nizkoenergijska stavba grajena iz naravnih materialov je lahko uporabniku neprijazna, če so npr. prostori premalo osvetljeni in osončeni, premajhni in neprimerno razporejeni. Iz tega sledi, da moramo vedeti in znati preveriti, kaj se skriva pod določeno oznako v konkretnem primeru. Celostno načrtovanje stavb mora zajeti vse vidike in vplive stavbe na dani lokaciji, kar seveda vključuje tudi izbiro materialov. Ko se odločimo za celovito in široko okoljsko, ekonomsko, energetske in socialno vrednotenje vpliva posameznih materialov v stavbi, se

zadeve lahko zapletejo. Umetnih materialov ni primerno pavšalno obravnavati kot nekaj po definiciji slabega (okolju ali uporabniku neprijaznega, dragega, škodljivega), kot tudi ne naravnih materialov jemati kot idealno rešitev v vseh primerih (Tomšič, 2009).

Med ekološke omejitve spadajo vremenski pogoji ter naravne značilnosti tal. Na območja gradbenega delovanja vplivajo dane geološke lastnosti tal, ki lahko znatno podražijo gradnjo objektov. To se izkaže zlasti pri temeljenju objektov (dodatne raziskave nosilnosti tal, poglobitev izkopa, dodatni nasipi in utrjevanje). Geološke nevarnosti so del širše skupine naravnih nesreč, v katere sodijo še vremensko pogojene in epidemološke nesreče. Pojem elementarnih nesreč pa poleg naravnih obsega tudi antropogene nesreče, torej povzročene s strani človeka. Z vidika v Sloveniji prisotnih geoloških nesreč geološke danosti našega ozemlja niso najbolj ugodne, saj so prisotni skoraj vsi tipi geoloških nevarnosti, izjeme so le z vulkani, večnim ledom in morskimi procesi povezane geološke nevarnosti. Pojavljanje suše in poplav, povezanih z dvigom podzemne vode, je odvisno od količinskega stanja in nivoja podzemne vode, pa tudi od njene kakovosti, zato lahko ti dve vrsti škode uvrstimo med geološke nevarnosti. Z večanjem kompleksnosti družbe se je povečala interakcija med človeškim bivalnim prostorom in območji z večjo verjetnostjo neželenih geoloških pojavov. Preprečevanje geoloških nevarnosti in zmanjševanje njihovih posledic zahtevata kompleksne pristope, ti pa zahtevajo strateško ravnanje, ki vključuje vse segmente družbe, od odločevalcev do končnih uporabnikov in strokovnjakov. Najučinkovitejši pristop k zmanjševanju geoloških nevarnosti je kontinuirano sistematično zbiranje geoloških podatkov ter nato njihovo analiziranje, pravilno upravljanje in interpretiranje (Komac, 2009).

Vreme je dejavnik, ki gradbeništvo omeji na sezonsko delo, saj je mnogo gradbenih projektov zaradi dela na odprtem prostoru odvisnih od temperature in padavin. Ker pri večjih nalivih gradbena dela niso mogoča, slabo vreme vpliva na zamude na projektih ter posledično slabše poslovanje podjetja. Dela zunaj pod temperaturo $-5\text{ }^{\circ}\text{C}$ niso mogoča, v notranjosti pa je potrebno objekte dodatno ogrevati s termogeni, kar pa zopet poveča stroške izvajalca. Klimatske spremembe v obliki podnebnih sprememb povzročajo nepredvidljivosti pri napovedovanju vremena in zlasti zaradi vpliva zimskih razmer in stopnje opremljenosti s tehnologijo za gradnje v zimskih razmerah na sezonska gibanja gradbene proizvodnje. Tako vremenske spremembe neposredno vplivajo na gradbeništvo. Prisoten je trend porasti temperature zraka na vseh območjih v Sloveniji (od tega večji porast temperature v mestih kot na podeželju), trend povečanja števila toplih dni in zmanjšanje števila ledenih dni, namerili so dvig jesenske višine padavin in večinoma upad padavin v ostalih letnih časih ter zmanjšanje višine novega snega in trajanja snežne odeje (Bertalančič et al., 2010).

2.2 Analiza ožjega okolja

Analizo ožjega okolja bom naredila s pomočjo Porterjevega modela petih silnic, ki opredeljuje pet določljivk panoge. Določljivke privlačnosti panoge so: rivalstvo med

obstoječimi konkurenti v panogi, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev, nevarnost vstopa novih konkurentov na trg ter možnost pojava novih substitutov (Porter, 1996, str. 5–7). Za potrebe diplomskega dela se bom osredotočila na visoke gradnje oziroma stavbe.

2.2.1 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Leta 2009 je gradbeništvo po nekaj letih izjemno visoke rasti, ki je bila leta 2008 celo najvišja v Evropski uniji, dobesedno strmoglavilo z največjo možno hitrostjo in večini gradbenih podjetij povzročilo velike težave v poslovanju. V letu 2009 se je pod dejavnostjo gradbeništva nahajalo 169 srednje velikih podjetij s številom zaposlenih med 50 in 249, kar je 18 podjetij manj kot v letu 2008, ko se jih je nahajalo 187 (Statistični urad Republike Slovenije, 2011c). Kljub temu, da se število gradbenih podjetij zmanjšuje, je tekmovalnost med ponudniki visokih gradenj še vedno precej večja od povpraševanja, konkurentov je veliko, le-ti pa so si med seboj zelo podobni. Seveda pa je pri gradbeništvu potrebno omeniti tudi konkurenčnost glede na različne tipe gradenj. Večja je kompleksnost gradnje, manj je izvajalcev, ki so usposobljeni izpeljati tovrstne projekte. Nasprotno pa velja pri enostavnejših delih, kjer se pojavlja veliko število manjših izvajalcev. V gradbeništvu se pogosto poslužujejo zunanjega izvajanja oz. podizvajanja, kjer večji izvajalci lažja dela prepustijo manjšim podjetjem, da jih opravijo za njih.

Intervjuvana zaposlena iz podjetja je konkurenco opredelila kot prav vsa podjetja, ki delajo v tej panogi. Izpostavila je novo porajajoči pojav gradbenih podjetij iz drugih koncev Slovenije, ki so ugodnejši od domačinov. Sama sem za neposredna konkurenta izbrala dve srednje veliki podjetji, in sicer novomeški Begrad d.d. in celjski Remont d.d., ki se pogosto pojavlja v Posavski regiji.

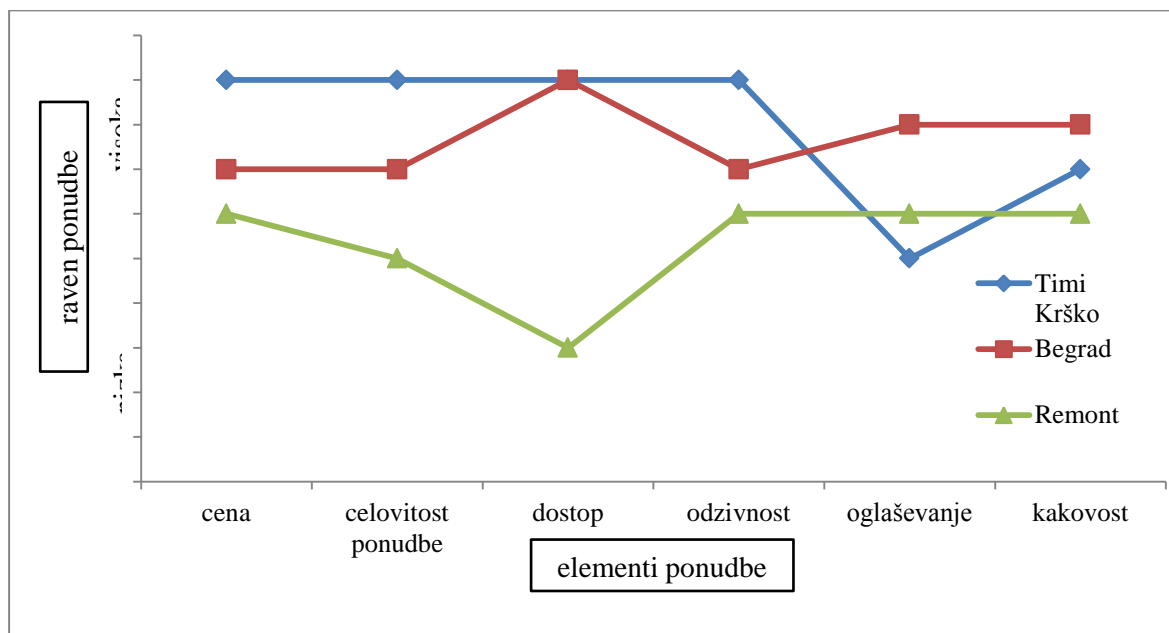
Bistvenih razlik med Timi Krško in večino gradbenih podjetji v Posavju ni, po velikosti in dejavnosti storitev so primerljiva s podjetjem Timi Krško. Mogočnejša so le tri velika gradbena podjetja, in sicer CGP, Kostak in Begrad. Podjetja si konkurirajo z nižanjem cen. Po besedah zaposlene v podjetju, je konkurenčna prednost Timija zmožnost razpršenega delovanja, saj delujejo na področju nizkih in visokih gradenj ter so po vsebini dela dovolj veliki, da prevzemajo tako gradbena kot obrtniška dela, ki jih potem izvajajo s pomočjo kooperantov. Ker razpolagajo s svojo gradbeno mehanizacijo in zadostno opremo, lahko popolnoma samostojno izvedejo dela organizacijsko in vsebinsko. Vendar so se bili v poslovnem letu 2010 zaradi zmanjšanja obsega velikih projektov že primorani intenzivneje usmeriti na izvedbo del za fizične osebe (Timi Krško gradbeništvo, d.o.o., 2010).

Tekmovalnost med podjetji se zaostre tudi zaradi nizke rasti panoge, saj ne morejo ustvarjati dobička na račun večanja števila kupcev. Ker govorimo v gradbeništvu o visokih fiksnih stroških, morajo podjetja prodati veliko proizvodov/storitev, da so stroški na enoto čim manjši, kar posledično povečuje tekmovalnost znotraj panoge. Redka podjetja v gradbeništvu ponujajo močno diferencirane proizvode, tudi novodobne gradnje hiš

večinoma že izvajajo vsi večji gradbeniki. Nizka diferenciacija proizvodov/storitev pa seveda vodi do večjega rivalstva med ponudniki. Prav tako so ena izmed komponent, ki vplivajo na višjo tekmovalnost, tudi visoke izstopne ovire, ki gradbena podjetja silijo, da prevzemajo naročila gradenj pod lastno ceno. Na podlagi velike panožne konkurence ocenjujem panogo kot nepriljavno in kot takšno tudi v naslednjem letu.

Panožno konkurenco predstavljam tudi grafično v obliki strateškega grafikona (Slika 1). Strateški grafikon (*angl. Strategy canvas*) je eno izmed sodobnih analitičnih orodji za ugotavljanje privlačnosti panoge in nam grafično predstavi, v čem in kako dobro tekmujejo konkurenti v panogi. Oblikujemo ga s pomočjo krivulj vrednosti (*angl. value curve*), ki nam kažejo vrednost elementov ponudbe posameznega konkurenta. Višja vrednost na ordinati pomeni, da podjetje kupcu ponuja več.

Slika 1: Strateški grafikon s krivuljami vrednosti konkurentov



2.2.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Za gradbena podjetja, ki se ukvarjajo z visokimi gradnjami, ni večje nevarnosti vstopa novih konkurentov, saj veljajo visoke omejitve z vidika začetnih zahtev po finančnih sredstvih, ki bi omogočala nakup zemljišča, izgradnjo proizvodnih obratov in nakupa strojev in tehnologije. Po pogovoru z vodjem trženja iz podjetja Timi Krško lahko izpostavim, da je pomembna visoka intelektualna lastnina in strokovno usposobljen kader ter da je potrebno doseči določeno ekonomijo obsega, kar za nova podjetja v panogi lahko predstavlja velik problem. Panoga je tudi dodobra razpršena, poleg večjih podjetij se za svoj delež borijo tudi manjši lokalni ponudniki. Obstajajo določene blagovne znamke, ki pri kupcih močno vplivajo na izbiro izvajalca – raje izberejo nekoga, ki je že dalj časa uveljavljen na trgu in dobro opravlja svoje delo kot pa neko novo, še neveljavljeno podjetje. Gradbena panoga je potencialnim novim investitorjem nepriljavna, saj je dosegla

fazo zrelosti, stopnja rasti trga je nizka in ne obljublja večjih dobičkov. Nevarnost novih vstopov predstavljajo potencialni investitorji, ki vidijo priložnost v odsotnosti diferenciacije med konkurenti. Le-ta vodi v poudarjeno cenovno konkurenco, saj večina uporablja strategijo zniževanja stroškov, in ker cenovna vojna prevlada, je zaradi velike tekmovalnosti v panogi podjetjem težko uveljaviti druge konkurenčne prednosti. Po pogovoru s strokovnjakom iz tega področja ocenjujem, da bo stanje ostalo nespremenjeno tudi v naslednjem letu, panoga pa je s tega vidika privlačna.

2.2.3 Nevarnost pojava substitutov

V zadnjem času gradnjo samostojnih hiš nadomeščajo gradnja dvojčkov, trojčkov, gradnja stanovanj in montažna gradnja. Prihodki gradbenih podjetij so zaradi tega sicer nekoliko nižji, a kljub temu gre za substitute znotraj panoge, zato ti ne povzročajo nazadovanja v panogi. Montažna gradnja stroškovno nima odločilne prednosti pred klasično gradnjo, vendar na račun notranjih obdelav omogoča doseganje višje kakovosti (Kalan, 2012). Ugotavljam, da obstajajo majhne možnosti pojava substitutov visokim gradnjam, vendar ne predstavljajo nikakršne grožnje poslovanju večine gradbenih podjetij.

2.2.4 Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč kupcev v gradbeništvu je velika, saj koncentracija kupcev upada, poleg tega pa posamezniki kupujejo hiše ali stanovanja od nepremičninskih posrednikov, ki se pri gradbenih izvajalcih pogajajo za boljše oziroma nižje cene, in tako so zaradi premalo kupcev gradbeniki prisiljeni pristati na slabše pogoje. Visoke obrestne mere, naraščajoča stopnja brezposelnosti in veliko število ponudnikov vplivajo na nemoč gradbenih podjetij, ki zaradi slabega poslovanja nepremičnine prodajajo pod lastno ceno. Veliko potencialnih kupcev si ne more privoščiti nakupa stanovanja ali hiše zaradi izredno negotovih gospodarskih razmer. Zaradi posledičnega upada povpraševanja smo v letu 2009 zabeležili dvajset odstotni upad v gradnji novih stanovanjskih objektov, leta 2010 pa še dodatni šestnajst odstotni upad v številu novogradenj (Združenje delodajalcev Slovenije g.i.z., 2010). Velja, da je pogajalska moč kupca odvisna od vrste kupca, kajti v primeru gradbeništvu imamo tri vrste kupcev: državo kot največjo odjemalko z največjo pogajalsko močjo, fizične osebe, ki financirajo izgradnjo objektov v zasebne namene in pravne osebe, ki gradijo objekte v namene poslovanja. Za srednje velika gradbena podjetja je najpomembnejši investitor fizična oseba, saj ji nudi tako novogradnje kot vzdrževalna in obnovitvena dela, pri ostalih dveh skupinah najpogosteje nastopajo samo kot podizvajalci.

Kupci, ki jih v teh časih ni veliko, imajo torej močno pogajalsko moč, so dobro informirani ter so cenovno občutljivi (nakupna vrednost gradbene storitve predstavlja velik delež stroškov kupcev), kar je seveda za gradbena podjetja neugodno. Veliko potencialnih kupcev si ne more privoščiti nakupa stanovanja ali hiše zaradi izredno negotovih gospodarskih razmer, kar se pozna tudi v občutnem zmanjšanju števila delovanja nepremičninskih posrednikov in agencij (Pirc, 2011). Iz tega vidika je panoga neprivlačna.

2.2.5 Pogajalska moč dobaviteljev

Določljivke pogajalske moči dobaviteljev podajam na podlagi pogovora s kadrovnico iz obravnavanega podjetja. V gradbeništvu so dobavitelji bistveni, saj nobena izvedba del ne more potekati brez dobavljenega materiala ali izvedbe določenih storitev – njihove storitve in izdelki so torej ključni input za gradbena podjetja. Koncentracija dobaviteljev je nizka, tudi substituti za njihove izdelke in storitve obstajajo, kar jim manjša pogajalsko moč. Pogajalsko moč jim veča dejstvo, da med njimi obstajajo diferenciacije, prav tako so zaradi medsebojnega informiranja visoki stroški menjave dobaviteljev. Iz zornega kota obsega trga panoge za dobavitelje pa jim moč znižuje dejstvo, da je gradbena panoga praktično zelo širok trg za dobavitelje.

Med dobavitelje uvrščamo tudi kooperante, kadar velika in srednje velika gradbena podjetja zahtevnejši projekt ne morejo izpeljati z lastnimi zaposlenimi. Gre torej za dobavitelje delovne sile. Podjetje Timi Krško je hkrati dobavitelj in kooperant, zato je pogajalska moč dobaviteljev storitev nizka. Če primerjamo nabavno vrednost blaga in materiala pri podjetju Timi Krško za leto 2010 glede na leto 2009 ugotovimo, da se je le-ta zmanjšala za dvainsedemdeset odstotkov, medtem ko so se stroški storitev zmanjšali za petinšestdeset odstotkov. Podatki jasno navajajo, da glede na tolikšno zmanjšanje nabavnih vrednosti blaga in materiala ter storitev, strateška partnerstva, brez katerih v preteklosti ni šlo, pri Timi Krško niso več potrebna. V letih konjunktore so namreč sodelovali na podlagi dolgoročnih pogodb, ki so bili v korist vseh. Menim, da pogajalska moč dobaviteljev ni velika, prav tako pa je ne moremo povsem zanemariti.

2.2.6 Zbirna ocena privlačnosti panoge

V tej točki sem v obliki tabele podala skupno privlačnost panoge glede na obravnavane določljivke za tekoče leto 2011 in prihodnje leto. Privlačnost se ocenjuje iz stališča podjetij, ki so že v panogi.

Tabela 2: Zbirna ocena privlačnosti panoge visoke gradnje

Določljivka	PRIVLAČNOST PANOGA					
	Tekoče leto			Prihodnje leto		
	Nizka	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka
Kandidati za vstop			X			X
Pogajalska moč kupcev	X			X		
Pogajalska moč dobaviteljev		X			X	
Razpoložljivost substitutov			X			
Rivalstvo med konkurenti	X			X		
Skupna ocena		X			X	

Panogo na podlagi vseh določljivk ocenjujem kot srednje privlačno. Zaradi odvisnosti gradbeništva od gospodarstva, enako ocenjujem tudi za prihodnje leto.

2.3 Strateška analiza poslovanja podjetja

Z namenom predlagati ukrepe za izboljšanje poslovanja, sem z analizo poslovanja podjetja Timi Krško izpostavila obstoječe problemske in prednostne situacije znotraj podjetja. Analizirala sem tako finančne kazalce, temelječe na računovodskih podatkih letnega poročila, kot nefinančne kazalce, ki sem jih prav tako našla v letnem poročilu in na spletnem servisu poslovnih informacij Gvin.com. Dopolnila sem jih z anketo zaposlenih v podjetju in določenimi internimi informacijami podjetja Timi Krško, pridobljenih s pomočjo zaposlenih v podjetju.

Tabela 3: Pregled rezultatov poslovanja podjetja Timi Krško v letih 2009 in 2010 v EUR

Kazalec/leto	2009	2010
Čisti dobiček	469.576	89.648
Prihodki od prodaje	14.519.374	9.152.801
Odhodki poslovanja	13.760.767	9.035.097
Prodaja na zaposlenega	102.328,38	68.478,24
Dodana vrednost na zaposlenega	20.182	20.254

Vir: Timi Krško gradbeništvo, d.o.o. Izkaz poslovnega izida Timi Krško gradbeništvo d.o.o. za leti 2009 in 2010.

Iz tabele je razvidno, da se je **čisti dobiček** podjetja Timi Krško iz leta 2009 v leto 2010 zmanjšal za 80,9 %, **prihodki od prodaje** so se zmanjšali za 37 %, medtem ko so se tudi **poslovni odhodki** zmanjšali za 34 %. **Prodaja na zaposlenega** je kriterij, ki ga uporabljamo kot merilo produktivnosti kot enega izmed kazalnikov uspešnosti, izračuna pa se kot količnik med vrednostjo prodaje in povprečnega števila zaposlenih (Tekavčič, 1998, str. 299). Iz leta 2009 v leto 2010 je prodaja na zaposlenega upadla za 33.850,14 evra. Kazalnik **dodana vrednost na zaposlenega** izkazuje, kolikšna je povprečna novoustvarjena vrednost na zaposlenega. Iz tega kazalnika je razvidno, da se je kljub slabšemu poslovnemu rezultatu leta 2010 v primerjavi s poslovnim rezultatom leta 2009, kakovost storitev Timi Krško ohranila oz. celo rahlo povišala.

Tabela 4: Pregled rezultatov poslovanja podjetja Timi Krško v letih 2009 in 2010

Kazalec/leto	2009	2010
Ekonomičnost poslovanja	1,06	1,02
Dobičkonosnost kapitala (ROE)	0,21	0,04
Dobičkonosnost sredstev (ROA)	0,039	0,008
Profitna marža	0,032	0,0098

Vir: Timi Krško gradbeništvo, d.o.o. Izkaz poslovnega izida Timi Krško gradbeništvo d.o.o. za leti 2009 in 2010.

Ekonomičnost poslovanja je razmerje med prihodki poslovanja in odhodki poslovanja. Koeficient večji od 1 pomeni, da so prihodki poslovanja večji od odhodkov poslovanja in da podjetje ustvarja dobiček. Kazalec gospodarnosti obravnavanega podjetja je tako za leto 2009 kot za leto 2010 večji od ena, kar pomeni da Timi Krško uspešno posluje tudi v letu 2010. **ROE** oz. koeficient čiste dobičkovnosti kapitala nam pove, kako podjetje upravlja s kapitalom podjetja (prikazuje čisti dobiček na enoto kapitala), zato je pomemben kazalnik za lastnike podjetij. Bolje podjetje upravlja s kapitalom, večji je odstotek ROE. Leta 2010 je Timi Krško na 100 enot vloženega kapitala ustvaril 3,1 odstotne točke manj dobička kot ga je ustvaril leta 2009. Koeficient čiste donosnosti sredstev (**ROA**) kaže, kako uspešno je poslovodstvo upravljalo s sredstvi, izračuna pa se kot kvocient čistega poslovnega izida in povprečnih sredstev. Čim večja je vrednost kazalnika, tem uspešnejše je poslovanje. Leta 2009 je 100 enot sredstev ustvarilo 3,9 % dobička, leta 2010 pa 0,8 % dobička. **Profitna marža** se izračuna kot kvocient med čistim dobičkom in vrednostjo prodaje. Leta 2010 je znašala pod 1 %, kar pomeni, da podjetje nima rezerv. **Delež dolgov v financiranju** je kazalnik, ki nam pove, kolikšen del je financiran s tujimi viri. Leta 2009 je ta delež znašal 77,04 %, leta 2010 pa 74,89 %. **Kratkoročni koeficient likvidnosti** nam pove, kakšna je sposobnost podjetja, da poravnava svoje kratkoročne obveznosti s kratkoročnimi sredstvi, ki jih ima. Priporočena vrednost znaša 2, vrednost manjša od 1,5 že nakazuje, da se podjetje nahaja v likvidnostnih težavah (Hočevar, 2006). Podjetje Timi Krško se nedvomno nahaja v likvidnostnih težavah, saj je njegov kratkoročni koeficient likvidnosti leta 2009 znašal 0,93 in komaj 0,83 leta 2010. Ko se podjetje znajde v likvidnostnih težavah, lahko na kratek rok prepričuje potencialne posojilodajalce, da je zaupanja vredno, na dolgi rok pa bo podjetje plačilno sposobno samo, če bo tudi donosno (Peterlin, 2012). Pomanjšanje stopnje dolgoročnosti financiranja v podjetju iz 47,55 v letu 2009 na 46,26 v letu 2010 kaže na 3 % zmanjšanje dolgoročnih finančnih in poslovnih obveznosti družbe glede na vse obveznosti do virov sredstev v primerjavi z letom prej.

Zadovoljstvo zaposlenih sem analizirala s pomočjo vprašalnika o zadovoljstvu pri delu, ki sem ga razdelila med dvajset zaposlenih v podjetju Timi Krško. Glede na rezultate ankete lahko izpostavim naslednje ugotovitve: sedemdeset odstotkov zaposlenih meni, da je delo, ki ga opravljajo v podjetju privlačno, dobrih dvajset odstotkov se jih s tem deloma strinja, preostalih deset odstotkov jih je neodločenih, vsi pa so si enotni, da jih delo ne dolgočasi in so z njimi zadovoljni (boljše od večino del, ki so jih že opravljali). Trinajst od dvajset zaposlenih meni, da delo, ki ga opravljajo kar dobro obvladujejo, preostali so neodločeni. Kot problemsko stanje je zaznati, da zaposleni niso obveščeni o rezultatih delovanja, da je sistem nagrajevanja slab, da se zelo redko napreduje in da nadrejeni slabo poznajo njihovo delo, saj so si anketirani zaposleni v teh točkah enotni. Dokaj enotni so si prav tako pri ovrednotenju dela sodelavcev, kar sedemdeset odstotkov jih je namreč mnenja, da njihovi sodelavci niso sposobni opravljati svojega dela. Kar se tiče ocenitve prijaznosti med sodelavci, med zaposlenimi prevladuje neodločenost. Glede na rezultate reprezentativnega vzorca lahko govorim o splošni neodločenosti glede pravičnosti plače, ki jo prejmejo za svoje delo, neodločenosti ali so za svoje delo dovolj dobro plačani ali prenizko ter neodločenosti, ali so roki postavljeni za dokončanje dela s strani nadrejenih, nerazumni.

Petintrideset odstotkov anketiranih meni, da jih sodelavci ne spodbujajo pri delu, petinštirideset odstotkov se jih pri tem vprašanju ni znalo opredeliti, le dvajset odstotkov jih je mnenja, da jih sodelavci pri delu spodbujajo. Zaposleni v podjetju Timi Krško menijo, da jih nadrejeni premalokrat pohvalijo za dobro opravljeno delo, ter da so z delom preobremenjeni.

Sistem dela je organiziran po vsebinskih sklopih, ki so med seboj tesno povezani. Z načrtovanjem in nadzorovanjem gradbišč operativni vodje gradbišč skrbijo za uspešno zaključena dela. Let-ti so neke vrste projektni managerji. V podjetju ni večje fluktuacije delovne sile, saj imajo precej tujih kooperantov. Delovna sila prihaja iz cele bivše Jugoslavije (Slovenije, Hrvaške, Bosne, Črne gore, Srbije, Kosovega in Makedonije), največ iz Bosne in Kosovega.

Podjetje Timi Krško pri gradnji ves čas sledi novostim na področju novih materialov in sodobnih načinov gradnje, sicer pa samo ne proizvaja novih produktov. Iz bilančnih podatkov opredmetenih osnovnih sredstev je razvidno, da se gradbena mehanizacija v podjetju iz leta v leto posodablja. Tako razpolagajo z relativno sodobno tehnologijo, kot so večnamensko vozilo HIAB, kombinirani stroji za nakladanje, naprava z diamantnimi zobmi za vrtanje lukenj v armirani beton in druga tehnološka podpora iz seznama opreme.

Podjetje Timi Krško ima urejen skladiščni prostor za materiale, ki jih potrebuje v manjših količinah, sicer razpolagajo s sprotno logistiko nabave in večino materiala nabavijo tekoče glede na potrebe po posameznih gradbiščih. Največkrat se material nabavi FCO gradbišče.

2.4 SWOT analiza

V tabeli 5 so strnjene ključne ugotovitve predhodnih analiz v obliki SWOT analize. Kratica SWOT je sestavljena iz začetnih črk angleških besed: S – strengths (prednosti), W – weaknesses (slabosti), O – opportunities (priložnosti), T – threats (nevarnosti).

Tisti dogodki, trendi, pojavi ali ukrepi drugih subjektov v širšem in ožjem okolju, ki jih je možno oceniti kot ugodne, so priložnosti, tiste ki jih je možno oceniti kot neugodne, pa so nevarnosti. Prednosti in slabosti se odražajo v postavkah, ugotovljenih v okviru strateške analize, v katerih ocenjujemo ali je podjetje boljše ali slabše od konkurentov (Rejc Buhovac, 2011)

Tabela 5: SWOT analiza podjetja Timi Krško

<p>Prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kakovost storitev se je ohranila • Gre za že uveljavljeno podjetje, ki ima dober ugled • Strokovno usposobljen kader • Imajo uveljavljene dobre odnose z dobavitelji, ki so dolgoročni ter vzajemni, prav tako so v dobrih odnosih tudi s svojimi strankami • Urejen skladišni prostor • Široko področje delovanja • Lastna gradbena mehanizacija • Manj nepotrebne administrativnega dela kot pri konkurentih 	<p>Slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Likvidnostne težave podjetja • Veliko denarnih sredstev vezanih v opredmetena osnovna sredstva • Podjetje nima rezerv • Čista donosnost kapitala in čista donosnost sredstev sta se iz leta 2009 v 2010 zmanjšali za 80 %, profitna marža za 70 %, prihodki od prodaje pa za skoraj 40 %, kar je za podjetje neugodno • Nezadovoljstvo zaposlenih zaradi nizkih plač • Zaposleni niso obveščeni o rezultatih delovanja • Slab sistem nagrajevanja in pomanjkanje možnosti za napredovanje • Odsotnost medsebojne pomoči med zaposlenimi • Pomanjkanje sredstev za obnovo proizvodnje strojne opreme • Premajhna vlaganja v kakovost in boljšo usposobljenost zaposlenih • Motnje v komunikaciji zaradi poslovno-funkcijske organizacijske strukture
<p>Priložnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vse več mladih ostaja doma pri starših • Sprememba v zavesti ljudi o nujnosti trajnostne gradnje zaradi varčevanja z energijo • Določeni minimalni standardi za energetska učinkovitost novogradenj in obstoječih stavb • Razvoj široke palete različnih oblik nizkoenergijskih hiš oz. stavb • Razvoj nanotehnologije • Priseljevanje ljudi v mesta v blokovska stanovanja • Uredba o preprečevanju emisij delcev iz gradbišča • Razvoj novih tehnologij, ki bazirajo na osnovi recikliranja • Prenovljena evropska direktiva o energetska učinkovitosti stavb • Spodbujanje zelenega javnega naročanja • Direktiva o nujnosti recikliranja kar 70 % vseh gradbenih odpadkov • Trend povečanja števila toplih dni, porasti temperature zraka in upada padavin • Gradnja bloka 2 Nuklearne elektrarne Krško 	<p>Nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Višji stroški plač zaradi obetajočega dviga minimalne plače • Zaradi neugodnih gospodarskih razmer so se zmanjšale investicije podjetij, visoka stopnja brezposelnosti pa kaže razmere na strani fizičnih oseb, kjer so se zmanjšali nakupi hiš in stanovanj • Gradnja lastniških stanovanj narašča hitreje kot število prebivalcev • Zapleti ob določitvi celovitega vrednotenja vpliva posameznih materialov v zgradbi • Prisotnost vseh tipov geoloških nevarnosti na slovenskih tleh (suša, poplave, burja, potresi) • Odvisnost gradbenih del od vremenskih razmer • Izkoriščanje krize in posledično nizkih cen v gradbeništvu • Poznavanje cen in razmer naročnika v panogi • Slabi pogoji domačih bank za najem novih kreditov • Visoke cene nafte in trend njihovega nadaljnega višanja

3 OPREDELITEV OBSTOJEČIH IN POTENCIALNIH KONKURENČNIH PREDNOSTI

Za podjetje je bistvenega pomena, da zna opredeliti obstoječe ter potencialne konkurenčne prednosti, za katere lahko rečemo, da so temelj uspešne strategije. Po Porterju je konkurenčna prednost sklop vseh aktivnosti v podjetju in predstavlja prednost, ki jo ima podjetje pred konkurenti. Ta prednost izvira iz visoke dodane vrednosti v očeh kupca, ki lahko temelji na nizkih stroških oziroma nizki ceni (konkurenčna prednost v obliki nižje prodajne cene) ali pa na visoki kakovosti in odličnih dodatnih lastnostih izdelka (konkurenčna prednost v obliki diferenciacije), ki omogočajo visoko postavljeno ceno (Porter, 1995, str. 12). Porter nas tako postavlja pred izbiro. Ali se odločimo za stroškovno učinkovitost oziroma konkuriranje z nizko ceno, ali pa želimo kupce prepričati z dražjimi izdelki z višjo dodano vrednostjo in višjo kvaliteto.

Podjetje Timi Krško se bojuje za preživetje v izjemno konkurenčni panogi, kjer podjetja dosegajo svojo konkurenčnost izključno na osnovi nizkih cen. Glede na oslABLJENO finančno stanje, nelikvidnost, pomanjkanje naročil in težavnost pridobitve bančnih posojil ter bonitet, bo moralo podjetje ustvariti konkurenčno prednost na novih temeljih. Zaradi upadanja prodaje, bo vedno večji pritisk na zniževanje stroškov, zaradi česar se bo moralo podjetje osredotočiti na stroškovno učinkovitost. Le-to bo lahko doseglo z opuščanjem večjih projektov, odprodajo osnovnih sredstev in osredotočenjem na visoke gradnje stanovanjsko-poslovnih objektov za fizične osebe. Za doseg zmanjšanja stroškov bo pomembna tudi večja učinkovitost delavcev, dosežena bodisi s krajšim časom za izvedbo posameznih del, manjšo porabo materiala in delovne opreme na gradbišču, bodisi z nemotenim delom v upravi. Za slednje bodo predvsem pomembni zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih, dobri medsebojni odnosi ter organizacijska struktura, v kateri ne bo prihajalo do motenj v komunikaciji.

Kim in Mauborgne (2005, str. 37) navajata tri značilnosti dobre strategije, in sicer: strategija mora imeti fokus, podjetje mora razlikovati od ostalih ter imeti mora prepričljivo »etiketo«. Podjetje naj se tako ne osredotoča na vse elemente konkuriranja v panogi, temveč mora pogledati čez njene meje ter ustvariti unikatno in prepričljivo vrednost za kupce. Med srednje velikimi gradbenimi podjetji, ki delujejo na področju Posavja ni bistvenih razlik. Prav tako ta hip v panogi še ni podjetja, ki bi imelo razvito strategijo modrega oceana. Kim & Mauborgne (2005, str. 18) navajata naslednje značilnosti modrega oceana: (podjetje ustvari nov trg, kjer konkurenca še ne obstaja; konkurenca postane nepomembna; podjetje odkrije in zadovolji nove potrebe; izbira med vrednostjo in stroški ne drži več; podjetje lahko usklajuje aktivnosti z zasledovanjem diferenciacije in nizkih stroškov).

Glede na to, da se v zadnjem času med zasebnimi investitorji povečuje povpraševanje po hišah »na ključ«, saj želijo imeti enega in zanesljivega partnerja, in ker bo šel trend gradnje

tudi v smeri samooskrbnih stavb (to so stavbe, ki bodo same zagotavljale dovolj energije za lastno obratovanje in ne bodo potrebovale priključitve na javno infrastrukturo), bi bil to eden večjih izzivov za Timi Krško. Ker se večina hiš izdelava glede na želje in potrebe posameznega kupca, bi moral Timi Krško odpreti lasten arhitekturni biro z zaposlitvijo dveh arhitektov. Tu bi bila njihova prednost pred ostalimi gradbenimi podjetji, saj bi arhitekta med drugim pridobila vso potrebno dokumentacijo za gradnjo in gradnjo tudi spremljala ter jo nadzirala. Ker projektov ne bi bilo potrebno naročati drugod, bi se vodja projekta in arhitekt lažje uskladila, saj bi se nahajala v istem podjetju, zaradi česar bi se zmanjšali stroški zaradi napak v projektih. Detajli gradnje bi se tako uredili že v fazi projektiranja. Povečala bi se tudi vrednost v očeh kupcev, saj bi jim bila omogočena hitrejša, celovitejša in boljša izvedba na enem mestu.

4 PREDLOG POSLANSTVA IN VIZIJE

Izhodišče za razvijanje poslovne strategije je opredelitev poslanstva in vizije, s čimer oblikujemo identiteto podjetja v prihodnosti. Ta fenomen je v podjetniški praksi prisoten šele zadnjih dvajset let. Vse bolj se namreč uveljavlja prepričanje, da se nobena uspešna podjetniška praksa ne more izogniti poglobljenemu razmisleku o poslanstvu in viziji, če hoče doseči zastavljene cilje (Pučko, 2008, str. 19).

Poslanstvo je namen oziroma razlog, zaradi katerega podjetje obstaja. Govori o tem, kaj podjetje nudi družbi. Poslanstvo mora opredeliti temeljne in enkratne namene, ki podjetje ločujejo od ostalih, njim podobnih podjetij, ter kažejo cilj poslovanja oziroma proizvodnje (Wheelen & Hunger, 2010, str. 65).

Predlog poslanstva za podjetje Timi Krško:

»Naše poslanstvo je doseči zadovoljstvo strank s ponudbo visoko kakovostnih gradbenih storitev po ugodni ceni na področju visoke gradnje in inženiringa. V okoljih, kjer smo prisotni, nenehno izboljšujem o kakovost življenja in s tem dvigujemo zaupanje okolja v delovanje in dejavnost družbe. Z energetske varčnejšo gradnjo vzpostavljamo odgovoren odnos do naravnega in družbenega okolja. Neprestano spremljamo poslovno okolje in iščemo nove priložnosti, s katerimi bi strankam ponudili nove rešitve na področju energetske varčnejše gradnje in s tem pokazali našo skrb za varovanje naravnega okolja, v katerem živimo in delujemo. Z uspešno rastjo družbe zaposlenim zagotavljamo osebno rast, razvoj, prijazno in ustvarjalno delovno okolje, lastnikom pa zagotavljamo stabilno donosnost vloženih sredstev in zaupanje zaposlenih.«

Krajša **vizija** je na voljo vsem, običajno jo podjetja objavijo na svoji spletni strani. Je poenostavljena, njen namen pa je motivacija in koordinacija zaposlenih ter javni prikaz prihodnje usmeritve podjetja.

Obstoječa vizija podjetja Timi Krško:

Vizija podjetja je postati eno izmed uspešnejših gradbenih podjetij v regiji ter širše po Sloveniji z usmeritvijo gradnje poslovnih objektov, stanovanjskih, turističnih (apartmajskih, hotelskih) kompleksov, individualnih stanovanjskih hiš, komunalne in telekomunikacijske infrastrukture (Timi Krško gradbeništvo, d.o.o, 2010).

Obstoječi viziji manjka časovna komponenta, torej »do kdaj« naj bi bilo podjetje na želeni poziciji, prav tako ne podaja načina, s katerim bodo dosegli svoj cilj. Je precej posplošena in široko zastavljena, na bralca nima preveč motivacijskega niti koordinacijskega učinka.

Predlog nove **vizije (v obliki krajšega zapisa)** za Timi Krško:

Timi Krško bo leta 2017 eno izmed vodilnih podjetij za svetovanje, projektiranje in gradnjo nizkoenergijskih stavb na področju Posavja. Z vzpostavo lastnega arhitekturnega biroja, prenovo organizacijske strukture ter plačnega sistema bodo naši zaposleni znatno učinkovitejši pri svojem delu, zaradi česar bomo lahko postavljali konkurenčne cene, kvalitetne produkte in celovito ponudbo.

5 RAZVOJ STRATEGIJE

Collis in Ruckstad (2008) opredelita ključne komponente dobre strategije kot odločitve o tem, kaj bodo srednjeročni cilji, odločitve o kupcih in lokaciji poslovanja in jasno navedene prednosti podjetja, ki ga bodo naredila najbolj drugačnega, zaposlenim pa pomagali razumeti, s čim bodo kar najbolje zasledovali zastavljeno strategijo.

Glede na ugotovitve iz predhodnih analiz, bom po sistemu 3. generacije BSC (*angl. Balanced Scorecard, 3rd generation*) (Kaplan & Norton, 1992, 2008) *razvila* predlog nove strategije podjetja Timi Krško. Gre za metodo, ki jo je razvilo podjetje 2gc Active Management (2GC Active Management, 2011), narekuje pa temeljito opredelitev vizije v 4 vidikih in s takšnim pristopom omogoča celovito opredelitev planov za prihodnost. Takšna vizija (v obliki daljšega zapisa) služi vodstvu podjetja kot pomoč pri razvijanju strateških ciljev in celotne strategije podjetja.

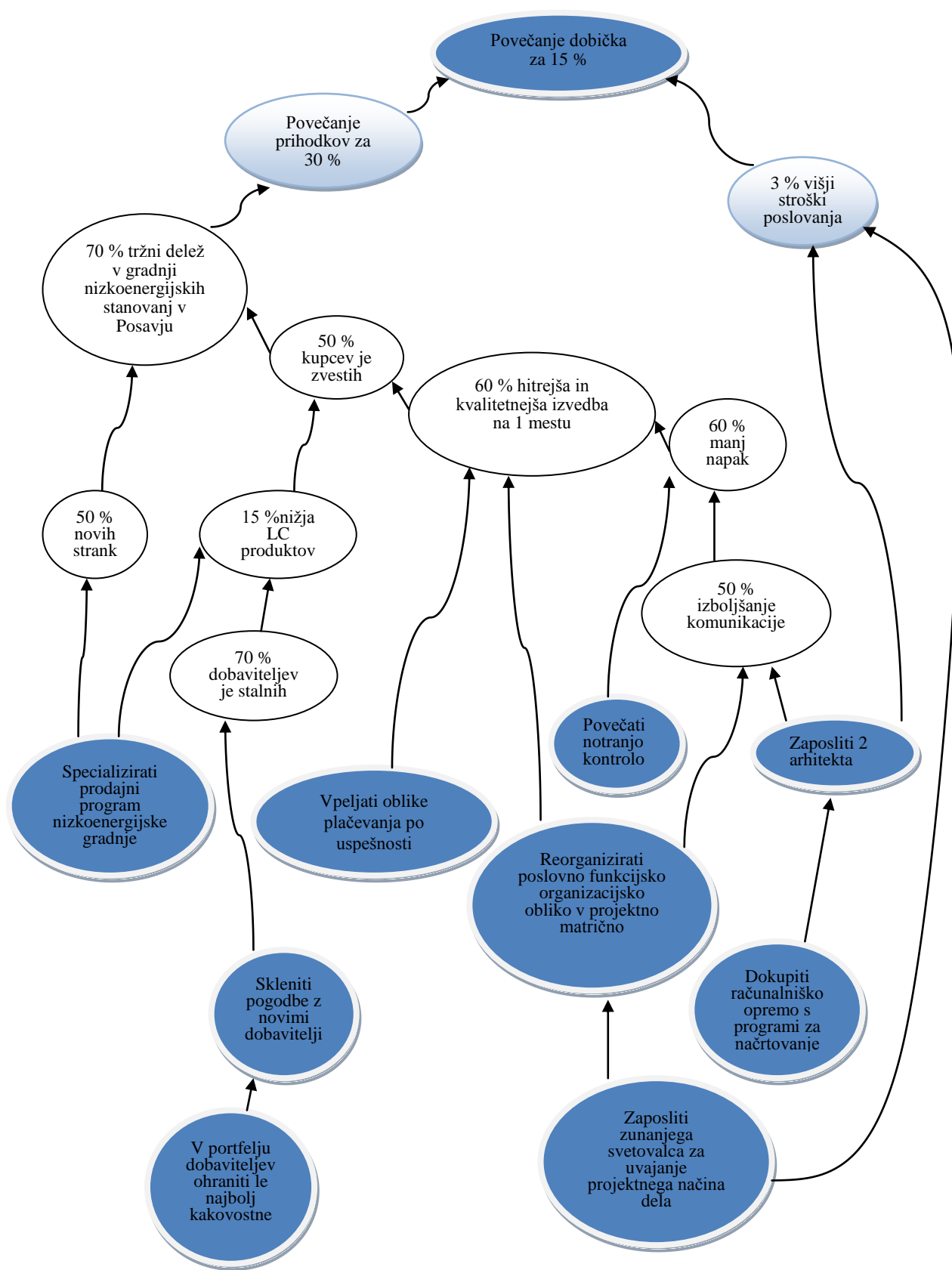
Strategija podjetja stremi k uresničevanju strateških ciljev, ki izhajajo iz štirih vidikov: finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Izjave o prihodnosti (daljši zapis vizije) bom zapisala za vse štiri vidike BSC za obdobje petih let. Na podlagi izjav bom razvila strateške cilje za obdobje enega do treh let tako, da bom med vsemi vidiki izbrala po dve prioritetni izjavi in njihovo vsebino prilagodila časovnemu obdobju treh let. Izjema bo finančni vidik, v katerem bom povzela vse izjave in jih časovno prilagodila dve leti krajšemu obdobju. Nato bom za realizacijo izbranih ciljev razvila strateške aktivnosti za obdobje pol leta do leta in pol. Strateške aktivnosti predstavljajo aktivnosti, ki se bodo morale realizirati v obdobju pol leta do leta in pol, da se bo doseglo opredeljeno v prioritetnih izjavah. Strateški rezultati oz. cilji pa so posledica pričakovanih učinkov strateških aktivnosti za obdobje enega do treh let. Vzročno-posledične povezave med strateškimi aktivnostmi in rezultati so predstavljene v strateškem

grafikonu, ki ga prikazujem pod Sliko 2. Širša oblika vizije v vseh štirih vidikih pa je strnjena v spodnji tabeli. Z okrepjeno pisavo so označene izbrane prioritete izjave.

Tabela 6: Vizija podjetja Timi Krško za leto 2017 v 4 vidikih

Finance	Stranke
<ul style="list-style-type: none"> • Imamo 3 % manj osnovnih sredstev (oprema) • Čisti prihodki od prodaje so se povečali za 40 % • Dobičkovnost (kot razmerje med čistim dobičkom in čistimi prihodki) znaša vsaj 2 % • Čisti dobiček je večji za 20 % • Stroški poslovanja 5 % višji kot leta 2012 	<ul style="list-style-type: none"> • Z vpeljanim arhitekturnim birojem smo vpeljali hitrejšo, učinkovitejšo in boljše izvedbo na enem mestu • Z visoko kvaliteto opravljanja storitev pridobivamo nove stranke/kupce • Zvestobo naših strank ohranjamo s kombinacijo kakovostnih materialov za gradnjo, kakovostjo in pravočasnostjo izvedbe, izkušenostjo in znanji ter s sposobnostjo in pravočasnostjo dobave • Timi Krško je eden izmed vodilnih v Posavju v nizkoenergijski gradnji samooskrbnih objektov • Zainteresirane in strokovne javnosti menijo, da smo zgled za ostala gradbena podjetja v gradnji energetske varčnejših objektov
Notranji procesi	Učenje in rast
<ul style="list-style-type: none"> • Napak pri gradnji je za 70 % manj • Skrajšali smo čas od idejne zasnove do izvedbe • Številni procesi za izboljšanja kakovosti in poslovanja so strukturno preoblikovani preko integracije projektnih procesov, upravljanja dobavnih verig in logistike • Lastne cene skušamo ohranjati vsaj na ravni konkurence oziroma pod konkurenco • Odlike našega delovanja so hitrost, učinkovitost, zanesljivost • Vzpostavljeni so tesnejši odnosi s partnerskimi podjetji • Ponašamo se z novimi, boljšimi metodami organiziranosti dela ter uporabo kakovostnejših materialov v smislu optimiziranja izvajanja del za učinkovitejši nastop na trgu 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaposleni izražajo visoko zadovoljstvo nad izboljšanimi medsebojnimi odnosi ter sodelovanjem • Naš kader je bolj izobražen in usposobljen na vseh stopnjah • Uveden je sistem izplačevanja plač po učinku s stimulacijo zaradi česar so zaposleni bolj motivirani učinkovito in dobro delati • Funkcijsko organizacijsko strukturo s strogim nadzorom ravnateljev smo dopolnili v projektno matrično, zaradi česar dosegamo optimalnejše rezultate in pospešujemo proces odločanja. • Vpeljali smo nova delovna mesta za področja, ki pokrivajo energetske varčnejše gradnje in arhitekturni biro

Slika 2: Strateški diagram podjetja Timi Krško



Obstoječa razpršenost področij delovanja podjetju povečuje stroške poslovanja in lastno ceno produktov, zaradi česar Timi Krško cenovno ni dovolj konkurenčen, da bi mu bil zagotovljen obstoj v tako cenovno občutljivi panogi. Potrebno bo obvladovati stroške in izboljšati kakovost storitve. Zato je predlog nove strategije preplet tako strategije krčenja v ožjem smislu kot strategije razvoja novega produkta.

Kot glavni strateški cilj sem opredelila povečanje dobička za 15 % v letu 2015 glede na leto 2010. Kljub temu, da bodo stroški poslovanja zaradi rasti obsega poslovanja rasli, jih bodo v podjetju obvladovali, da bodo le-ti zaostajali za rastjo prihodkov. Povišanje stroškov zaradi vzpostavitve arhitekturnega biroja ocenjujem na 3 %, medtem ko povišanje prihodkov ocenjujem na 30 %. Povečanje prihodkov za omenjen odstotek se bo do leta 2015 realiziralo zaradi kombinacije pridobljenega skoraj večinskega deleža v gradnji nizkoenergijskih stavb v Posavju, in sicer za 70 %, ter zaradi 60 % hitrejše, boljše in kvalitetnejše izvedbe na enem mestu. Da bo podjetje do leta 2015 realiziralo povišanje prihodkov za omenjen odstotek, mu predlagam, da opusti določene obstoječe programe in se specializira v nizkoenergijsko gradnjo. S krčenjem obstoječega programa mislim na odpravo delovanja na področju komunalne in telekomunikacijske infrastrukture ter na odprodajo večine gradbene mehanizacije ter opreme, ker je ceneje, da jo najema. Tako bi znižali stroške pa tudi izboljšali svojo likvidnost, zaradi katere trenutno ne morejo licitirati na večjih javnih naročilih. S specializacijo v trajnostno gradnjo za fizične osebe bi lahko zadovoljili nov segment kupcev, ki se odloča za tovrstno gradnjo bodisi zaradi osveščenosti o nujnosti varčevanja z energijo bodisi zaradi zakonskih predpisov. Poleg tega bi bili z usmeritvijo v prodajni program nizkoenergijske gradnje zaradi specializacije zmožni zagotoviti najvišjo kvaliteto takšne storitve. Da bodo lahko povečali svojo cenovno konkurenčnost in znižali lastno ceno, je pomembno, da imajo stalne dobavitelje in njihovo zaupanje (vpliv na nižje stroške dobave), zato predlagam, da v njihovem portfelju ohranijo le najbolj kakovostne in skleneje pogodbe z novimi dobavitelji. S tem pristopom bi pridobili 70 % stalnih dobaviteljev, ki bi jim z raznimi ugodnostmi omogočili znižanje lastne cene produktov za 15 %. Drugi večji strateški rezultat, ki bi vodil do povečanja prihodkov za 30 % do leta 2015, je 60 % hitrejša in kvalitetnejša izvedba na enem mestu. To bi bil rezultat udejanjenja naslednjih strateških aktivnosti: povečane notranje kontrole, prenovljene organizacijske oblike družbe, prenovljenega plačnega sistema in obstoja lastnega arhitekturnega biroja. Ker je gradbeništvo panoga, ki zahteva usklajeno delovanje mnogih udeležencev, so napake in s tem povezani stroški pogosti. Koordinacija človeških virov in tehnoloških sredstev zahteva natančno načrtovanje in kontrolo nad postopki izvedbe projektov, zato predlagam večjo kontrolo s strani strokovno usposobljenega kadra. Zamenjava obstoječe poslovno-funkcijske organizacijske oblike v projektno-matrično bi bila primernejša zaradi poudarka na projektih in specializacije zaposlenih po poslovnih funkcijah. Ker je sistem plač in nagrajevanja orodje, ki strateške poslovne cilje najbolj neposredno prevaja v delo, predlagam oblikovanje programa plačila po delovni uspešnosti podjetja, ki bi temeljil na uspešnosti celotnega podjetja. Timi Krško bi upošteval program, pri katerem bi se merila uspešnosti prilagajala strategiji in letnim ciljem podjetja. Tako bi bili povezni z že oblikovano zasnovo spremljanja uspešnosti podjetja s pomočjo

uravnoveženih kazalcev. Imeli bi sistem spremljanja zadovoljstva, s katerim bi odkrivali in odpravljali slabosti, hkrati pa te podatke potem upoštevali za sistem nagrajevanja (Zupan et al., 2009, str. 565). Na takšen način bi lahko z ustrežnejšim načinom plačevanja in nagrajevanja zaposlenih povečali obseg in kakovost človeških zmožnosti v podjetju, vplivali na zavzetost zaposlenih in učinkovito nadzirali stroške dela (Zupan et al., 2009, str. 531). Vzpostavitev arhitekturnega biroja in projektno-matrične organizacijske oblike, bi vodila do manj napak preko boljše komunikacije v podjetju. Lasten arhitekturni biro bi generiral boljšo komunikacijo, manj napak in večjo ponudbo na eni lokaciji oziroma v isti hiši. Da bi vzpostavili arhitekturni biro, bi morali zaposliti dva arhitekta in dokupiti računalniško opremo s programi za načrtovanje. To bi bila investicija, ki bi skupaj z zaposlitvijo zunanjega svetovalca za uvajanje projektnega načina dela vplivala na povišanje stroškov poslovanja za pet odstotkov.

SKLEP

V diplomskem delu sem podala predlog nove strategije za gradbeno podjetje Timi Krško v strateškem obdobju 2012–2015. Obravnavano podjetje deluje zlasti na področju Posavja in pokriva široko paleto dejavnosti, od izgradnje objektov na ključ, gradnje cest, komunalnih in telekomunikacijskih infrastruktur ipd. Generalna dejavnost podjetja je opravljanje dejavnosti na področju visokih in nizkih dejavnosti z lastno gradbeno mehanizacijo in opremo, izvajanje zaključnih del v gradbeništvu ter gradnja na ključ.

V analitičnem delu sem raziskala širše in ožje okolje ter analizirala poslovanje podjetja. Na osnovi raziskav sem izdelala SWOT analizo. Z analizo sem razčlenila zunanje in notranje pogoje in vplive na prihodnost podjetja. Izsledki kažejo v prid vedno večjemu trendu energijsko varčne gradnje. Podatki o poslovanju podjetja kažejo na izjemno poslabšanje finančnega stanja podjetja iz leta 2009 v leto 2010, zaradi česar se je Timi Krško znašel v likvidnostnih težavah. Opravljena anketa med zaposlenimi o njihovem zadovoljstvu je razkrila, da so zaposleni nezadovoljni s plačami, da niso obveščeni o rezultatih delovanja, si med seboj ne pomagajo veliko, želijo boljši sistem nagrajevanja ter več vlaganja v njihovo usposabljanje.

Da se bo Timi Krško razvilo v skladu s trendi in diferenciralo od konkurentov, sem predlagala dve vzajemni strateški usmeritvi. Na eni strani usmeritev v zniževanje stroškov, na drugi strani pa v diferenciacijo ponudbe v obliki uvedbe nove storitve. Prenovljena organizacijska oblika in plačni sistem bosta generirala učinkovitejšo delovanje zaposlenih, medtem ko bo arhitekturni biro posredno, preko boljše ponudbe pod eno streho, povečal prepoznavnost in pridobil nove segmente kupcev. Na tej osnovi sklepam, da bi predlagana strategija povečala finančno uspešnost podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. *2GC Active Management*. Najdeno 18. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.2gc.co.uk/>
2. Bertalančič, R., Demšar, M., Dolinar, M., Dvoršek, D., Nadbath, M., Pavčič, B., Roethel-Kovač, M., Vertačnik, G., & Vičar, Z. (2010). Spremenljivost podnebja v Sloveniji. Najdeno 27. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://meteo.arso.gov.si/uploads/probase/www/climate/text/sl/publications/spremenljivost%20podnebja.pdf>
3. Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (april, 2008). 'Can You Say What Your Strategy Is?' *Harvard Business Review*, 87-88.
4. Directive 2002/91/EC of the European Parliament and of the Council of 16 December 2002 on the energy performance of buildings. Najdeno 11. marca 2012 na spletnem naslovu <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32002L0091:EN:NOT>
5. Ducman, V., & Škapin Sever, A. (2010, 19. marec). Nanotehnologija bo gradbeništvu omogočila nove preboje. *Energetika.NET*. Najdeno 23. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.energijadoma.si/znanje/zanimivosti/nanotehnologija-bo-gradbenistvu-omogocila-nove-preboje-2>
6. Henigman, S., Bašelj, R., Bradeško, S., Britovšek, Z., Cezar, J., Cotič, Z., Čotar, M., Donko, D., Kerstein, A., Lamut, T., Ljubič, A., Lukač, B., Marolt, M., Naglič, O., Planinc, J., Podgoršek, F., Prešeren, Marijan, Prosen, J., Šuštar, J., Tušar, M., Willenpart, B., Zupan, J., & Žmavc, J. (2006). *Asfalt* (1. Izdaja). Najdeno 13. januarja 2012 na spletnem naslovu http://www.zdruzenje-zas.si/Material/Pdf/Knjiga_Asfalt_ZAS.pdf
7. Hočevar, M., & Igličar, A. (2006). *Osnove računovodstva*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
8. Kalan, F. (2012). Prednosti montažne hiše. Montažna gradnja ima veliko prednosti! *Montažne-hiše-on.net*. Najdeno 10. marca 2012 na spletnem naslovu <http://montazne-hise-on.net/montazne-hise.html>
9. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard – measures that drive performance*. Harvard Business Review.
10. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (januar, 2008). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, 76-84.
11. Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
12. Komac, M. (2009). Vloga javnega instituta geološkega zavoda pri preprečevanju geohazardov in zmanjševanju njihovih posledic. (Ljubljana 2009). Najdeno 07. januarja 2011 na spletnem naslovu: <http://www.geologija-revija.si/dokument.aspx?id=1057>
13. Kužet, Z. (2007, 4. junij). Mladi ostajajo vedno dalj v domačem gnezdu. Najdeno 14. marca 2012 na spletnem naslovu <http://web.vecer.com/portali/vecer/v1/default.asp?kaj=3&id=2007060405210513>

14. Ličen Pajenk, K. (2010, 14. Julij). Energijska učinkovitost stavb – Aktivna hiša. Najdeno 26. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://varcevanje-energije.si/novosti-za-strokovnjake/energijska-ucinkovitost-stavb-aktivna-hisa.html>
15. Peterlin, J. (2012). Z obvladovanjem likvidnosti do manj stečajev. *Finance*. Najdeno 25. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.smartfin.si/sl/clanki/92-z-obvladovanjem-likvidnosti-do-manj-steajev>
16. Pirc, M. (2011, 12. december). Obeti na nepremičninskem trgu. Najdeno 13. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.kvadrati.si/default.asp?kaj=1&id=2011121205720391&tab=ARH2011VEC>
17. *Podjetje Begrad, d.d.* Najdeno 11. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.begrad.si/>
18. *Podjetje Remont Obrtno gradbeno podjetje Celje, d.d.* Najdeno 11. Januarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.remont.si/>
19. *Podjetje Timi Krško.* Najdeno 8. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.timi-krsko.si/>
20. Porter, M. E. (1995). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
21. Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 86(1) 61-78.
22. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Rejc Buhova, A. (2011). *Predavanja iz predmeta Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2002). *Ekonomija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. *Slovenija nad povprečjem EU po deležu lastnikov stanovanj.* (2008, 02. junij). *Dnevnik*. Najdeno 11. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/novice/eu/323706>
26. Statistični urad Republike Slovenije. (2011a). Mednarodni dan mladih 2011. Najdeno 1. decembra 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4092
27. Statistični Urad Republike Slovenije. (2011b). Pregled klasifikacije v tabelarični obliki. Standardna klasifikacija dejavnosti 2008, V2. Najdeno 18. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=5531>
28. Statistični urad Republike Slovenije. (2011c). S koliko stanovanji razpolagamo? Najdeno 22. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/obcinevstevilkah/Vsebina.aspx?ClanekNaslov=StanovanjaStevilo>
29. Statistični urad Republike Slovenije. (2012a). Bruto domači proizvod, 4. četrletje 2006. Najdeno 11. februarja 2012 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1505
30. Statistični urad Republike Slovenije. (2012b). Bruto domači proizvod, 4. četrletje 2007. Najdeno 11. maja 2012 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=753
31. Statistični urad Republike Slovenije. (2012c). Število podjetij po velikosti glede na število oseb, ki delajo, ter po dejavnosti, Slovenija, 2008 in 2009. Najdeno 11 januarja

- 2012 na spletnem naslovu http://www.promo-eu.eu/opencms/opencms/promo_sl/lavorareSLO/STATISTIKA_TRGA_DELA/2D_PODJETJA_V_SLO/Podjetja_-_velikostx_dejavnost/index.html
32. Tekavčič, M. (1998). Mera in kazalci uspešnosti gospodarjenja v delih Filipa Lipoca in drugih slovenskih avtorjev. *Ekonomski revija Ljubljana*, 49(3).
 33. Timi Krško gradbeništvo, d.o.o. (2009). *Izkaz poslovnega izida Timi Krško gradbeništvo, d.o.o. za leto 2009*. (2009). Krško: Timi Krško gradbeništvo d.o.o.
 34. Timi Krško gradbeništvo, d.o.o. (2010). *Izkaz poslovnega izida Timi Krško gradbeništvo, d.o.o. za leto 2010*. (2010). Krško: Timi Krško gradbeništvo d.o.o.
 35. Timi Krško gradbeništvo d.o.o. (2009). Letno poročilo podjetja Timi Krško gradbeništvo d.o.o. Krško: Timi Krško gradbeništvo d.o.o.
 36. Timi Krško gradbeništvo d.o.o. (2010). Letno poročilo podjetja Timi Krško gradbeništvo d.o.o. Krško: Timi Krško gradbeništvo d.o.o.
 37. Tomšič, M. (2009). Materiali v gradbeništvu – »naravna ali umetna« dilema?, 1.del. Najdeno 27. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.korak.ws/clanki/materiali-v-gradbenistvu--naravna-ali-umetna-dilema-1-del.html>
 38. UMAR. (2011a). Jesenska napoved gospodarskih gibanj, september 2011. Ljubljana: UMAR.
 39. UMAR. (2011b). Poročilo o razvoju, maj 2011. Ljubljana: UMAR.
 40. UMAR. (2011c). Pomladanska napoved gospodarskih gibanj, marec 2011. Ljubljana: UMAR.
 41. Urad Vlade RS za komuniciranje. (2007). Izgradnja bloka 2 Nuklearne elektrarne Krško. *Slovenija jutri*. Najdeno 15. marca 2012 na spletnem naslovu [http://www.slovenijajutri.gov.si/index33ab.html?id=178&no_cache=1&tx_uvireforme_pi1\[reforma\]=54](http://www.slovenijajutri.gov.si/index33ab.html?id=178&no_cache=1&tx_uvireforme_pi1[reforma]=54)
 42. Uredba o preprečevanju in zmanjševanju emisije delcev iz gradbišč. *Uradni list RS*, št. 21/11.
 43. Uredba o ravnanju z odpadki. *Uradni list RS*, št. 34/08, 103/11.
 44. Uredba o zelenem javnem naročanju. *Uradni list RS*, št. 102/11, 18/12, 24/12.
 45. Valenčič, M., Malovrh, M., Glušič, A., Šijanec Zavrl, M, & Repič, K. (2011). Priročnik za povečanje energijske učinkovitosti stavb. Najdeno dne 10. maja 2012 na spletnem naslovu http://www.enforce-eeu.eu/wp/slo/wp-content/uploads/2012/03/Priro%C4%8Dnik-za-pove%C4%8Danje-energ_u%C4%8Dink_stavb_web.pdf
 46. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). *Concepts in Strategic Management and Business Policy. Achieving sustainability*. New Jersey: Pearson.
 47. Zakon o geodetski dejavnosti. *Uradni list RS*, št. 8/00, 1/01 Skl.US: UI 230/00-11, 44/03 Odl. US U-1-230/00-40, 100/03 Odl. US: U-1-74/00-11, 47/06 – ZEN, 45/08, 77/10 ZGeoD-1.
 48. Zakon o gradbenih proizvodih. *Uradni list RS*, št. 52/00, 110/02-ZGO-1.
 49. Zakon o graditvi objektov. *Uradni list RS*, št. 102/04 (14/05 popr.), 120/06 Odl. US U-1-286/04-46, 61/10-ZRud-1 (62/10 popr.), 20/11 Odl.US: U-1-165/09-34.

50. Zakon o javnem naročanju. *Uradni list RS*, št. 16/2008, 19/2010, 18/2011.
51. Zakon o minimalni plači. *Uradni list RS*, št. 13/10.
52. Združenje delodajalcev Slovenije g.i.z. (2010, november). Prestrukturiranje v gradbeništvu – Kako bolje napovedati prihodnje trende. Najdeno dne 11. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.zds.si/publikacije>
53. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše., R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
54. Žerjavič, P. (2011, 08. december). Agencijo Fitch skrbi Slovenija. *Delo*. Najdeno 5. februarja 2012 na spletnem naslovu: <http://www.delo.si/gospodarstvo/makromonitor/agencijo-fitch-skrbi-slovenija.html>