

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**PODJETNIŠKA STRATEGIJA PODJETJA  
UNI – MOBIL D.O.O.**

Ljubljana, junij 2009

MATIC BLEJC

## **IZJAVA**

Študent Matic Blejc izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Roka Stritarja, in dovolim objavo diplomskega dela na spletnih straneh fakultete.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_.

Podpis: \_\_\_\_\_

## Kazalo

1	Uvod .....	1
2	Predstavitev podjetja UNI – MOBIL d.o.o. ....	3
3	Gradbeni Inženiring v Sloveniji .....	5
4	Konkurenca podjetja Uni – Mobil.....	6
4.1	Širša konkurenca podjetja.....	6
4.2	Ožja konkurenca podjetja .....	6
5	SWOT analiza .....	8
5.1	Analiza notranjega okolja .....	8
5.1.1	Poslovni uspeh podjetja.....	8
5.1.2	Finančna podstruktura .....	10
5.1.3	Storitvena podstruktura .....	11
5.1.4	Organizacijska podstruktura.....	11
5.1.5	Tržna podstruktura .....	12
5.1.6	Kadrovska podstruktura .....	13
5.1.7	Tehnološka in raziskovalno-razvojna podstruktura .....	14
5.2	Analiza zunanjega okolja podjetja.....	15
5.2.1	Finančna podstruktura .....	15
5.2.2	Storitvena podstruktura .....	15
5.2.3	Organizacijska podstruktura.....	16
5.2.4	Trženjska podstruktura .....	16
5.2.5	Kadrovska podstruktura .....	17
5.2.6	Tehnološka in raziskovalno-razvojna podstruktura .....	17
5.3	SWOT matrika podjetja UNI – MOBIL d.o.o. ....	18
6	Oblikovanje poslovne strategije .....	19
6.1	Splošni strateški planski cilji in planska vrzel.....	19
6.2	Strateški cilji po podstrukturah.....	20
6.3	Poskus razvijanja poslovne strategije na osnovi generične poslovne strategije .....	21
6.3.1	Strategija stroškovne učinkovitosti .....	21
6.3.2	Strategija diferenciacije.....	21
6.3.3	Strategija razvijanja tržnih niš.....	22
6.3.4	Izbira najprimernejše poslovne strategije za podjetje UNI – MOBIL d.o.o. ....	22
7	Sklep.....	24
8	Literatura in viri.....	25

## **Kazalo tabel**

Tabela 1: Število gospodarskih družb v panogi gradbenega inženiringa.....	5
Tabela 2: Analiza panoge M 71.129 in primerjava z podjetjem UNI - MOBIL d.o.o.....	6
Tabela 3: Ožja konkurenca podjetja UNI - MOBIL d.o.o. ....	7
Tabela 4: Kazalniki poslovnega uspeha podjetja UNI – MOBIL v obdobju 2005 – 2009 .....	8
Tabela 5: Ocena tendenc poslovnega upeha v obdobju 2005 – 2008 .....	9
Tabela 6: Ključni kazalci finančne podstrukture v obdobju 2004 – 2008 .....	10
Tabela 7: Ocena tendenc finančne podstrukture .....	11
Tabela 8: Ocena tendenc storitvene podstrukture .....	11
Tabela 9: Ocena tendenc organizacijske podstrukture.....	12
Tabela 10: Ocena tendenc tržne podstrukture .....	13
Tabela 11: Ocena tendenc kadrovske podstrukture.....	13
Tabela 12: Ocena tendenc tehnološke in raziskovalno – razvojne podstrukture .....	14
Tabela 13: Dnevi vezave terjatev v obdobju 2005 – 2009.....	15
Tabela 14: Strateški planski cilji podjetja UNI – MOBIL do.o. za obdobje 2009 – 2013.....	19
Tabela 15: Strateški cilji podjetja UNI – MOBIL d.o.o.....	20

## **Kazalo slik**

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja UNI - MOBIL d.o.o. ....	0
Slika 2: Planska vrzel produktivnosti do leta 2012 .....	19

# 1 Uvod

Vsako v prihodnost usmerjeno podjetje razvija strategije odpravljanja vrzeli v poslovanju in planiranju. Trenutni trend slovenskih kot tudi tujih malih podjetij pa je, da si ne zastavljajo ciljev in delujejo po načelu "od danes na jutri", ne spremljajo dogajanja okoli sebe, ne vedo, kaj se bo dogajalo, kar pomeni veliko potencialno nevarnost v dobrih, še posebej pa v slabih gospodarskih razmerah. Če podjetje želi preživeti, se mora privaditi na stalno spremljanje novosti in spremembe, jim po najboljših močeh slediti, da preživi v sedanjem poslovnem svetu.

Strategija v dobesednem prevodu iz grščine pomeni "generalova umetnost", v poslovnem svetu pa zaenkrat še ne obstaja enotno gledanje na pojem strategije, pač pa najdemo več različnih interpretacij. Najenostavnejša razlaga pojma pravi, da je strategija vsaka poslovna usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje (Pučko, 2008, str. 88 - 90).

Izbira poslovne strategije je razdeljena na tri možne strategije. Podjetje UNI – MOBIL se ne namerava spopadati na trgu operativnega inženiringa s postavitvijo najnižjih cen, ker ima premajhen tržni delež, kar bi pomenilo zagotovljen propad podjetja. Prav tako zaposleni v podjetju želijo nadgrajevati svoje znanje na področju nazora projektov in izpeljave logistike, kar pomeni, da se podjetje ne namerava usmeriti na kakšen trg niš v gradbeništvu, zato je moja hipoteza, da bo podjetje izbralo strategijo diferenciacije v prihodnosti poslovanja.

Namen izdelave diplomskega dela je oblikovanje poslovne strategije podjetja UNI – MOBIL d.o.o. na podlagi SWOT/SPIN<sup>1</sup> analize - podjetje se na podlagi sedanjih rezultatov in načrtov za prihodnost strateško usmeri tako, da bo v čim večji meri doseglo svoje zastavljene cilje. Cilj izdelave diplomskega dela je pomoč, so informacije, namenjene direktorju in vodjem projektov, da bodo pravilno usmerili strategije svojega poslovnega delovanja v prihodnosti, na podlagi ciljev in želja zaposlenih.

Raziskovanje in pridobivanje podatkov in informacij, potrebnih za izdelavo diplomske naloge, je potekalo na dva načina. Prvi pristop je kvalitativno raziskovanje, in sicer intervju z direktorjem ter sestanek z vsemi zaposlenimi, drugi pristop pa metoda kvalitativne analize podatkov, ki so pridobljeni z SWOT analizo.

Sam intervju z direktorjem podjetja je potekal spontano brez kakršnihkoli v naprej postavljenih vprašanj, ker sva skupaj predelala del diplomske naloge, ki se nanaša na samo predstavitev podjetja in dodajala besedilo, ki se je obema zdelo pomembno. Sam sestanek z zaposlenimi pa je potekal najprej z predstavitvijo "problema", torej kakšne cilje imajo zaposleni v podjetju, nato smo izbrali način pridobivanja čim večjega števila novih

---

<sup>1</sup> SWOT je kratica za Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats analysis oziroma SPIN - slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti v slovenskem prevodu.

informacij in izbrali metodo viharjenja možganov. Za konec pa smo strnili dobljene rezultate in jih ovrednotili.

Za izvedbo SWOT analize je nujno potrebna baza podatkov o delovanju podjetja, ki na enem mestu zajema informacije o poslovanju podjetja v sedanjosti in preteklosti ter napovedih poslovanja v prihodnosti. Odločil sem se za podatkovno bazo GVIN, ker je za študente Ekonomske Fakultete brezplačna, hkrati pa razpolaga z ogromno količino informacij o podjetjih in njihovem poslovanju. Na podlagi pridobljenih podatkov lahko izvedemo samo analizo poslovanja, torej najdemo prednosti in priložnosti ter slabosti in nevarnosti podjetja v tekmovanju z konkurenco.

Samo diplomsko delo je sestavljeno iz treh tematskih sklopov, ki nam pokažejo pravo sliko delovanja podjetja in kam je to delovanje usmerjeno. Prvi del je kratka predstavitev podjetja UNI – MOBIL, panoge in konkurentov omenjenega podjetja. Drugi del opisuje glavne prednosti in priložnosti ter slabosti in nevarnosti in je zaključen s skupno predstavitevijo rezultatov. Zadnji del pa je osredotočen na izbiro poslovne strategije, ki jo bo podjetje uporabilo pri strateškem načrtovanju delovanja v prihodnosti.

## 2 Predstavitev podjetja UNI – MOBIL d.o.o.

Podjetje UNI – MOBIL inženiring in projektiranje, d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1990, v register podjetij je bilo vpisano 7. 12. 1990. Sedež ima na Brnčičevi 13 v Ljubljani, 1231 Ljubljana-Črnuče. Osnovna oziroma glavna dejavnost podjetja je projektiranje in inženiring v gradbeništvu.

Projektiranje obsega izdelavo projektne in tehnične dokumentacije ter s tem povezano svetovanje. Glede na vrsto načrtov ga delimo na arhitekturno, krajinsko-arhitekturno, gradbeno in drugo projektiranje. Pri projektiranju se najprej izdelava projektna naloga, ki vsebuje besedilni opis in slikovni prikaz, na podlagi katerega projektant v projektni dokumentaciji zajame načrte, tehnične opise in poročila, izračune, risbe in druge priloge. Projektna dokumentacija je sestavljena iz idejnega projekta, projekta za pridobitev gradbenega dovoljenja, projekta za razpis in projekta za izvedbo. Pripravljen projektno dokumentacijo mora dajalec soglasja potrditi; to stori le v primeru, da je izdelana v skladu s pogoji, ki jih je opredelil, s čimer so postavljeni temelji za izvedbo projekta (SLONEP – Vse za gradnjo, 2009).

Inženiring kot dejavnost je definiran kot spretnost uporabe praktičnih aplikacij znanstvenih spoznanj, strokovno znanje in delo inženirja, spretnost oblikovanja in uporabe ter upravljanje zahtevnejših podjetij. Zakon o graditvi objektov iz leta 1984 je inženiring opredelil kot izdelavo tehnične dokumentacije, gradnjo objektov, izdelavo, nakup in montažo naprav in opreme, izročanje zgrajenih objektov v obratovanje, usposabljanje delavcev, zagotavljanje drugih potreb v zvezi s proizvodnjo in izkoriščanjem objektov, organizacijo, vodenje in koordinacijo del. Zakon o gradnji objektov je leta 1996 opustil pojem "inženiring" in uvedel pojem "projektiranje in z njim povezano tehnično svetovanje", kjer tehnično svetovanje obsega svetovanje in zastopanje investitorja v zvezi z graditvijo objektov. Takšna ureditev je ostala tudi v ZGO-1 sprejetem leta 2002, kjer so opredeljene vloge projektanta, izvajalca, nadzornika in revidenta. (Društvo inženiring – društvo za promocijo in razvoj inženiringa; 2009).

Standardna klasifikacija dejavnosti (SKD 2008) osnovno oziroma glavno dejavnost podjetja uvršča pod oznako M 71.129 - Drugo tehnično projektiranje in svetovanje, v statističnih publikacijah do leta 2008 pa je uporabljena starejša klasifikacija (SKD 2002) K 74.204 - Drugo projektiranje in tehnično svetovanje.

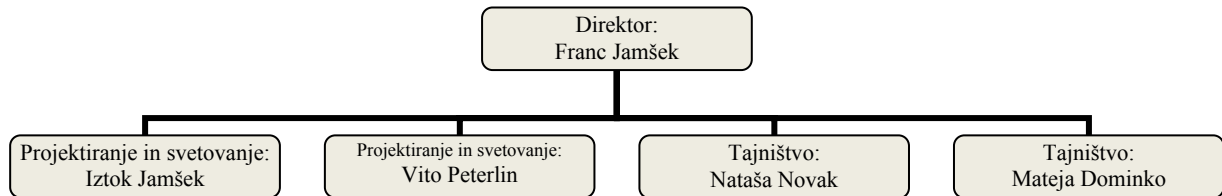
V podjetju je v letu 2009 zaposlenih 5 ljudi:

- direktor, ki je hkrati tudi 100 % lastnik podjetja,
- dva zaposlena na področju projektiranja in svetovanja,
- dva zaposlena na področju tajniških in administrativnih del.

Podjetje UNI – MOBIL d.o.o. sodi med mikro enote, v katerih je zaposlenih od 5 do 9 ljudi. Konec leta 2008 so sredstva podjetja znašala 583.163 €. Vrednost kapitala podjetja je konec

leta 2008 znašala 191.335 €, celotni prihodki podjetja v letu 2008 so znašali 1.533.482 €. Za podjetje je značilna poslovno-funkcijska organizacijska struktura. Shema strukture je prikazana na sliki 1.

**Slika 1: Organizacijska struktura podjetja UNI - MOBIL d.o.o.**



*Vir: Interni podatki podjetja UNI – MOBIL d.o.o.*

Direktor vodi in upravlja podjetje, skrbi za nova naročila in delegira delo zaposlenim, ti pa imajo vsak svojo funkcijo pri projektih, vedno je nekdo odgovoren za organizacijo poteka projekta, celostni nadzor projekta pa je v rokah direktorja.

Po mnenju direktorja so primarni cilji podjetja zadovoljstvo stranke, kakovostna storitev (vodenje in nadzor projektov), dodajanje vrednosti podjetja, nenehno izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih. Sekundarni cilji pa so povečanje ugleda podjetja, nenehno izboljševanje odnosov in komunikacije tako med zaposlenimi kot tudi z zunanjimi izvajalci in zaposlenimi.



### 3 Gradbeni Inženiring v Sloveniji

Inženiring dejavnosti so tehnološko naravnane inženiring storitve za konkurenčno izvajanje investicij in javnih naročil (Poslovanje gospodarskih družb in majhnih samostojnih podjetnikov skupine 74.20 v letu 2007. Gospodarska zbornica Slovenije, 2008)

V Sloveniji je bilo v letu 2008 registriranih 63009 gospodarskih družb, od tega je bilo 61017 malih, 1030 srednjih in 962 velikih gospodarskih družb (Podatkovna baza GVIN, 2009).

**Tabela 1: Število gospodarskih družb v panogi gradbenega inženiringa**

	Število GD skupaj	Velike GD	Srednje GD	Male GD
Vse družbe	63009	962	1030	61017
K – Nepremičnine, najem, poslovne storitve	13732	185	48	13499
K.74 – Druge poslovne dejavnosti	9885	159	27	9699
K.74.20 – Prostorsko načrtovanje, projektiranje in tehnično svetovanje	2789	18	10	2761
K.74.201 – Geodetsko, geološko, geofizikalno, geokemično in drugo opazovanje	134	1	0	133
K.74.202 - Prostorsko planiranje, urbanistično in krajinsko načrtovanje	59	0	0	59
K.74.203 – Arhitekturno in gradbeno projektiranje in tehnično svetovanje	912	5	3	904
K.74.204 – Drugo projektiranje in tehnično svetovanje	1684	12	7	1665

*Vir: Podatkovna baza GVIN, 2009*

Za panogo dejavnosti K 74.204 oziroma M 71.129 je značilno, da je opazen povprečen porast večine kazalcev v preučevanem obdobju. V podjetju UNI – MOBIL d.o.o. so v preučevanem obdobju počasneje naraščala sredstva, posledično tudi obveznosti do virov sredstev kot v sami panogi dejavnosti. Opazen je velik razkorak med panogo in podjetjem pri rasti poslovnega izida iz poslovanja. Pozitivno delovanje podjetja v primerjavi s panogo se kaže tudi v deležu kapitala v financiranju, saj v podjetju ta delež narašča, v panogi pa pada. Ravno tako je tudi z dolgovi, saj se delež teh v podjetju znižuje, v panogi dejavnosti pa se delež povečuje. V korist podjetja v primerjavi z panogo dejavnosti kažeta tudi koeficienta kratkoročne in pospešene likvidnosti. Največji odmik med panogo in podjetjem pa prikazujeta čista donosnost kapitala in sredstev.

Počasnejša rast v proučevanem obdobju za podjetje je opazna pri rasti sredstev kot celote, kot tudi dolgoročnih in kratkoročnih sredstev ter pri postavki čistih prihodih od prodaje.

**Tabela 2: Analiza panoge M 71.129 in primerjava z podjetjem UNI - MOBIL d.o.o.**

Kazalec \ leto	2004	2005	2006	2007	2008	Povprečje rasti v panogi	Povprečje rasti v podjetju
Sredstva	776.447.550	788.645.705	909.649.712	1.377.426.267	1.628.729.957	15,97 %	8,05 %
Dolgoročna sredstva	367.286.561	338.572.835	360.195.681	513.323.471	619.830.028	11,03 %	1,50 %
Kratkoročna sredstva	401.589.953	440.620.276	538.793.106	845.913.925	990.848.091	19,79 %	8,77 %
Obveznosti do virov sredstev	776.447.550	788.645.705	909.649.712	1.377.426.267	1.628.729.957	15,97 %	8,05 %
Čisti prihodki od prodaje	721.871.691	760.027.888	809.741.091	1.272.334.186	1.393.256.611	14,05 %	11,54 %
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	39.113.099	47.078.418	47.501.103	87.355.882	135.656.684	28,24 %	46,67 %
Delež kapitala v financiranju	33,44	31,05	29,56	32,13	30,43	-1,87%	8,98 %
Delež dolgov v financiranju	62,41	64,03	65,67	63,16	64,91	0,79 %	-7,53 %
Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,13	1,24	1,29	1,33	1,31	3,0 %	11,05 %
Pospešeni koeficient likvidnosti	0,83	0,91	0,95	0,98	0,93	2,3 %	11,05 %
Čista donosnost sredstev	3,67	4,22	4,14	5,28	6,83	13,23 %	87,62 %
Čista donosnost kapitala	0,11	0,13	0,14	0,05	0,06	-11,21 %	70,87 %

Vir: Podatkovna baza GVIN, 2009

## 4 Konkurenca podjetja Uni – Mobil

### 4.1 Širša konkurenca podjetja

Širšo konkurenco podjetja UNI – MOBIL d.o.o. predstavljajo vsa podjetja v panogi K.74.204 – Drugo projektiranje in tehnično svetovanje, torej 1684 podjetij v Sloveniji. Le ta se v večini ukvarjajo z izvedbenim oziroma operativnim delom inženiringa (izvedba nadzora in izpeljava projekta) ne pa tudi s samim svetovalnim inženiringom projekta (projektiranje, oblikovanje in izdelava tehnične dokumentacije investicije).

### 4.2 Ožja konkurenca podjetja

Ožja konkurenca podjetja UNI – MOBIL d.o.o. je določena glede na:

- višino sredstev - ta se gibljejo med 500.000 € in 1.000.000 €;
- število zaposlenih, ki se giblje med 5 in 15 zaposlenimi;
- čisto donosnost kapitala, katere vrednost se giblje med 15 in 45;
- čisti poslovni izid po davkih, sredstva in poslovni prihodki, ki niso omejeni in pokažejo delovanje podjetja znotraj določb omejitev.

V ožjo konkurenco znotraj panoge se je po teh kriterijih uvrstilo 31 podjetij. Med njimi je UNI – MOBIL d.o.o. po kriteriju čiste donosnosti kapitala na 12. mestu, po čistem poslovnem izidu po davkih na 16. mestu, po številu zaposlenih na 29. mestu, po prihodkih iz poslovanja na 4. mestu in po kriteriju sredstev na 21. mestu. Ob upoštevanju vseh petih kriterijev je podjetje na 22. mestu med 31. izbranimi podjetji. Če pa upoštevamo določilo

poslovni izid po davkih, čisto donosnost kapitala in poslovne prihodke, pa se podjetje nahaja na 9. mestu. Konkurenti so razpršeni po vsej Sloveniji, od tega je 7 podjetij v ljubljanski regiji, geografsko najbližje med njimi je podjetje PROFI projektiranje in finančni inženiring, d.o.o., ki ima sedež v isti stavbi (Brnčičeva 13) kot UNI – MOBIL d.o.o.

**Tabela 3: Ožja konkurenca podjetja UNI - MOBIL d.o.o.**

Naziv podjetja	Sredstva	Poslovni prihodki (EBIT)	Čisti poslovni izid	Povprečno število zaposlenih	Čista donosnost kapitala
JRS družba za razsvetljavo, signalizacijo, inženiring in proizvodnjo električne energije, d.d., Ljubljana	734.371	1.058.879	226.921	6,23	38,47
EMUNIO gradbeni inženiring, d.o.o., Ljubljana	526.910	642.520	11.189	7,00	18,21
KLIMADA svetovanje, inženiring, projektiranje, d.o.o., Selnica ob Dravi	680.315	388.293	25.136	5,38	27,58
BRP konstrukcijski biro Sokrnšek, d.o.o., Velenje	947.630	947.494	12.292	13,00	17,09
PBL, projektni biro Lunar, d.o.o., Kranj	526.511	575.737	127.975	5,17	36,93
MONTEH TRADE montaža, servis, trgovina, d.o.o., Celje	651.592	740.184	22.520	11,29	40,43
REMIH INŽENIRING podjetje za inženiring, marketing in trgovino, d.o.o., Ljubljana	947.692	1.988.086	112.217	6,00	20,42
BVD - RAVNE, biro za varnost pri delu, d.o.o., Ravne na Koroškem	654.316	518.360	82.856	12,40	24,50
JIB DESIGN, navtično oblikovanje in inženiring, d.o.o., Zgornje Gorje	581.189	802.397	48.110	11,58	28,65
INVEST KOOPERACIJE, podjetje za poslovne storitve, d.o.o., Ormož	541.697	898.975	11.617	12,51	34,28
DAMA ENGINEERING Procesni sistemi, d.o.o., Ljubljana	679.071	1.498.467	10.351	7,00	23,29
UTRIS d.o.o., Projektiranje, izdelava električnih naprav, inštalacij in servis, Mirna Peč	610.754	1.002.228	102.157	9,89	35,60
AR PROJEKT projektiranje, inženiring gradnje, d.o.o., Sevnica	820.862	456.307	50.054	7,90	15,65
PLANUM podjetje za gradbeništvo, inženiring in druge storitve, posredništvo, trgovino ter gostinstvo, Maribor	618.267	742.038	10.241	8,00	17,65
STARGAST podjetje za gostinski inženiring, d.o.o., Selnica ob Dravi	562.547	859.700	4.314	6,90	32,49
BASS, računalniški inženiring, posredovanje, storitve in trgovina, d.o.o., Celje	818.017	935.937	162.228	14,66	30,70
KOMPOZIT EMRA, elektroenergetske meritve, regulacije in avtomatika, inženiring in računalništvo, d.o.o., Celje	517.004	1.009.819	111.684	9,94	43,89
KLIMAGEP, projektiranje, izvedba, servis in proizvodnja, d.o.o., Maribor	522.487	1.104.717	19.783	11,91	23,11
IBL SISTEMI gradnja investicijskih objektov, d.o.o., Ljubljana	722.059	2.205.587	163.445	6,80	30,21
UNI - MOBIL inženiring in projektiranje, d.o.o., Ljubljana	583.163	1.533.484	53.378	5,00	32,41
BP BLISTER PACK - SISTEMI podjetje za konstruiranje, izdelavo, servisno dejavnost ter uvoz in izvoz rezervnih delov, Ljutomer	621.057	620.371	146.098	5,00	34,40
ISAN 12, podjetje za gradnjo in vzdrževanje objektov, d.o.o., Dekani	759.462	847.896	134.807	9,06	44,03
PROFI projektiranje in finančni inženiring, d.o.o., Ljubljana	930.218	597.174	167.938	9,84	20,86
PIN podjetje za projektiranje, inženiring in urbanistično načrtovanje, d.o.o., Maribor	796.571	706.849	129.391	11,86	40,91
FENIKS proizvodnja, trgovina in storitve, d.o.o., Slovenj Gradec	553.147	1.107.687	19.759	5,78	28,72
DAFRA KONTAKT TEHNOLOGIJA, razvojno proizvodni inženiring, d.o.o., Petrovče	698.224	1.451.188	74.060	10,45	21,64
BIO - TEHNA, engineering, d.o.o., Kranj	611.584	431.594	6.301	5,00	20,47
MIKRO MEDICA, podjetje za proizvodnjo in trgovino, montažo, projektiranje in konstruiranje, d.o.o. Radenci	511.717	756.834	79.142	6,25	19,26
GPI gradbeno projektiranje in inženiring, d.o.o., Novo mesto	704.185	1.096.040	144.330	9,30	34,13
PROJEKTIVA - INŽENIRING CELJE, d.d., Celje	638.024	789.693	40.016	7,00	28,77
PROJEKT GT, družba za svetovanje, projektiranje, izvedbo, strokovni nadzor in inženiring objektov, d.o.o.,	579.289	1.189.836	7.768	6,90	26,14

*Vir: Podatkovna baza GVIN; 2009*

## 5 SWOT analiza

Za analizo stanja podjetja je najprimernejša SWOT/SPIN analiza, s katero opredelimo prednosti, slabosti, priložnosti/izzive in nevarnosti. Osnova za izdelavo SWOT analize je podatkovna baza finančnih podatkov. Uporabljena je podatkovna baza GVIN, s pomočjo katere sem našel potrebne informacije za analizo in jih strnil med prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

### 5.1 Analiza notranjega okolja

Notranji dejavniki vplivajo na prednosti in slabosti v samem podjetju. Na te dejavnike podjetje z lastnim delovanjem lahko vpliva in izboljša ali poslabša svoj konkurenčni položaj v panogi.

#### 5.1.1 Poslovni uspeh podjetja

Tabela 4: Kazalniki poslovnega uspeha podjetja UNI – MOBIL v obdobju 2005 – 2009

Kazalec /leto	2005	2006	2007	2008	Indeks 2006/2005	Indeks 2007/2006	Indeks 2007/2008
<b>Prihodki</b>							
Poslovni prihodki	1.418.671	1.874.802	3.514.029	1.533.484	132	187	44
Produktivnost dela							
Število zaposlenih	4,35	4,87	5,00	5,00	112	103	100
Poslovni prihodki	1.418.671,00	1.874.802,00	3.514.029,00	1.533.484,00	132	187	44
Produktivnost	326.131,26	384.969,61	702.805,80	306.696,80	118	183	44
<b>povprečje v obdobju</b>	<b>430.150,87</b>						
<b>Ekonomičnost</b>							
Skupni prihodki	1.419.935	1.879.927	3.518.063	1.533.484	132	187	44
Skupni odhodki	1.387.711	1.862.527	3.460.462	1.481.793	134	186	43
Ekonomičnost	1,023	1,009	1,017	1,035	99	101	102
<b>povprečje v obdobju</b>	<b>1,02</b>						
<b>Delež čistega dobička</b>							
Prihodki od prodaje	1.391.938	1.868.133	3.512.681	1.463.671	134	188	42
Čisti dobiček	24.178	11.966	43.354	53.378	49	362	123
Delež čistega dobička	1,74 %	0,64 %	1,23 %	3,65 %	37	193	295
<b>povprečje v obdobju</b>	<b>1,81 %</b>						
<b>ROA</b>							
Dobiček iz poslovanja	35.429	16.323	60.403	51.691	46	370	86
Povprečna sredstva	402.240	551.593	655.223	599.478	137	119	91
ROA	8,81 %	2,96 %	9,22 %	8,62 %	34	312	94
<b>povprečje</b>	<b>7,40 %</b>						
<b>ROE</b>							
Čisti dobiček	24.178	11.966	43.354	53.378	49	362	123
Povprečni kapital	70.544	88.630	116.278	164.646	126	131	142
ROE	34,27 %	13,50 %	37,28 %	32,42 %	39	276	87
<b>povprečje</b>	<b>29,37 %</b>						

Vir: Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja Uni – Mobil d.o.o. v letih: 2005, 2006, 2007 in 2008, podatkovna baza GVIN, 2009.

Največji delež v celotnih prihodkih podjetja UNI – MOBIL d.o.o. predstavljajo prihodki iz poslovanja. Iz podatkov je razvidno, da v podjetju prihodki od prodaje skozi celotno preučevano obdobje nihajo, to pa je posledica velikosti projektov, ki so bili v preučevanem obdobju zelo različni.

Proizvodnost nam pokaže učinkovitost, s katero uporabljamo vire. Nanaša se na razmerje outputa na enoto inputa (celotni output, deljen z vložkom dela, je produktivnost dela) (Samuelson, Nordhaus; 2002; str. 752). Podlaga za število zaposlenih v podjetju so delovne ure. Produktivnost dela v proučevanem obdobju niha. Razlog za to so porabljene ure zaposlenih na posameznih projektih. Povprečna produktivnost na zaposlenega v proučevanem obdobju je bila 430.150,87 €.

Ekonomičnost je razmerje med količino proizvodov in\ali storitvijo ter med stroški. Navadno jo izražamo z razmerjem med prihodki in odhodki (Rozman, Kovač, Koletnik; 1993; str: 280-281). Podjetje je skozi preučevano obdobje delovalo gospodarno, saj je kazalnik večji od 1. Povprečna ekonomičnost v proučevanem obdobju je bila 1,02.

Čisti dobiček je razlika med prihodki in odhodki po davkih. Delež čistega dobička v prodaji je izračunan kot razmerje med čistim dobičkom in prihodki iz prodaje (Podatkovna baza GVIN; 2009). Za podjetje je značilno nihanje deleža dobička zaradi različne gospodarnosti pri izvedbi posameznega projekta. V proučevanem obdobju je bil povprečni delež čistega dobička 1,81 %.

Rentabilnost z vidika podjetja merimo z dobičkonosnostjo sredstev, ki jo izračunamo kot razmerje med dobičkom iz poslovanja in povprečno vloženi vsemi sredstvi (Kosi, Marc, Peljhan; 2004; str: 97). Za podjetje je značilno nihanje donosa sredstev. Povprečni donos sredstev v proučevanem obdobju je 7,40 %.

Rentabilnost z vidika lastnika merimo z dobičkonosnostjo kapitala, ki ga izračunamo iz razmerja med neto čistim dobičkom in povprečnim vloženim kapitalom (Kosi, Marc, Peljhan; 2004; str: 97). Dobičkonosnost kapitala v proučevanem obdobju močno niha, to pa je posledica nihanj v dobičku. Povprečna donosnost kapitala v proučevanem obdobju je 29,37 %.

**Tabela 5: Ocena tendenc poslovnega upeha v obdobju 2005 – 2008**

Komponenta/ Ocena	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Rast prihodka			●		
Produktivnost		●			
Ekonomičnost			●		
Delež čistega dobička v prodaji		●			
Dobičkonosnost sredstev			●		
Dobičkonosnost kapitala	●				
Skupaj	1	2	3	0	0
Skupna ocena:	Srednje				

## 5.1.2 Finančna podstruktura

Finančne odločitve v podjetju v največji meri vplivajo na ostala področja odločanja v podjetju (kadrovsko, organizacijsko, tržno, tehnološko in raziskovalno področje,...). Na osnovi finančne analize bilance stanja in bilance uspeha lahko pridobimo realno sliko o finančnem stanju podjetja in ocenimo trend finančnega poslovanja podjetja, saj nam ta pokaže, kakšne so poslovne odločitve vodilnih v podjetju.

Podjetje ima zelo nizek delež osnovnih sredstev glede na celotna, saj večino sredstev predstavljajo obratna sredstva, ki so glavnem poslovne terjatve. Podjetje se v večini financira iz dolgov, saj povprečni delež dolgov predstavlja v preučevanem obdobju približno 72 %, kar je posledica dolgih plačilnih rokov v gradbeništvu. Po drugi strani pa dolgoročna sredstva v celoti pokrivajo s kapitalom. Ker je kratkoročni koeficient likvidnosti nižji od priporočene vrednosti 2, naj bi bilo podjetje v likvidnostnih težavah, vendar pa nam pospešeni koeficient pokaže, da podjetje posluje uspešno in lahko odplačuje kratkoročne obveznosti do svojih dobaviteljev. V preučevanem obdobju so se sredstva v povprečju na leto obrnila 3,7-krat, obratna pa kar 6,8-krat. Podjetje vseskozi v celoti pokriva najbolj nelikvidna sredstva in še del kratkoročnih sredstev, kar povečuje varnost upnikov, kar nam pokaže kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev. Povprečno razmerje med kratkoročnimi poslovnimi terjatvami in kratkoročnimi obveznostmi v preučevanem obdobju je 1,0375, kar nam pove, da podjetje s kratkoročnimi poslovnimi terjatvami lahko pokriva kratkoročne poslovne obveznosti, vendar ob predpostavki, da se vsi vključeni subjekti držijo dogovorjenih rokov.

**Tabela 6: Ključni kazalci finančne podstrukture v obdobju 2004 – 2008**

Kazalec / Leto	2005	2006	2007	2008	Indeks 06/05	Indeks 07/06	Indeks 08/07
<b>KAZALNIKI INVESTIRANJA</b>							
1. Delež osnovnih sredstev v sredstvih	2,04	1,06	1,08	0,91	52	102	84
2. Delež obratnih sredstev v sredstvih	85,85	92,21	57,08	81,54	107	62	143
3. Delež finančnih naložb v sredstvih	12,11	6,74	17,51	12,18	56	260	70
<b>KAZALNIKI FINANCIRANJA</b>							
1. Delež kapitala v financiranju	20,23	13,62	22,4	32,81	67	165	146
2. Delež dolgov v financiranju	79,77	78,23	77,11	51,16	98	99	66
3. Kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev	1,74	2,15	2,75	4,00	124	128	145
4. Finančni vzvod	394,24	574,48	344,21	155,93	146	60	45
<b>KAZALNIKI PLAČILNE SPOSOBNOSTI</b>							
1. Dolgoročna pokritost dolg. sredstev in zalog	1,74	2,15	2,75	5,22	124	128	190
2. Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,11	1,2	1,03	1,79	108	86	174
3. Pospešeni koeficient likvidnosti	1,11	1,2	1,03	1,79	108	86	174
4. Razmerje med kratkoročnimi posl. terj...	0,61	1,61	0,72	1,21	262	45	168
<b>KAZALNIKI OBRAČANJA</b>							
1. Koeficient obračanja osnovnih sredstev	53,04	238,28	502,35	256,34	449	211	51
2. Koeficient obračanja sredstev	3,46	3,39	5,36	2,56	98	158	48
3. Obračanje obratnih sredstev	3,94	3,74	16,18	3,27	95	432	20

*Vir: Celotna bilanca podjetja UNI – MOBIL d.o.o. v letih 2005, 2006, 2007, 2008, podatkovna baza GVIN, 2008, 2009.*

**Tabela 7: Ocena tendenc finančne podstrukture**

Komponenta/ Ocena	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Kazalniki investiranja			●		
Kazalniki financiranja				●	
Kazalniki plačilne sposobnosti		●			
Kazalniki obračanja		●			
Skupaj	0	2	1	1	0
Skupna ocena:	Dobro				

### 5.1.3 Storitvena podstruktura

Osnovna dejavnost podjetja UNI – MOBIL je gradbeni inženiring, ki obsega svetovanje in organizacijo adaptacij in novogradenj objektov. Vsak projekt, ki ga podjetje prevzame, je edinstven, saj ima vsaka stranka svoje želje in zahteve, ki jih zaposleni v veliki večini izpolnijo, izključene so le z varnostnega vidika neizvedljive zahteve, vendar se tudi te s posvetovanjem s strokovnjaki s področja strojništva in prilagoditvami vsaj 50 % izpolnijo.

Ena izmed značilnosti gradbenega inženiringa v Sloveniji je, da večina podjetij matični dejavnosti (ena izmed vhodnih enot gradbeništva), doda še projektiranje in inženiring, s čimer še nadzoruje lastno delo. Delo izvajalcev mora nadzorovati zunanje inženiring podjetje, da je projekt voden čim bolj objektivno in po meri stranke.

S kvalitetno storitvijo obstoječe stranke same poskrbijo za pridobitev novih strank. Storitev pa je kvalitetna na podlagi posvetovanj s strokovnjaki in na podlagi lastnih izkušenj zaposlenih, z upoštevanjem standardov gradenj, upoštevanjem strokovne literature ter doslednim upoštevanjem postavljenih urnih postavk, ki jih mesečno objavlja Gospodarska zbornica Slovenije.

**Tabela 8: Ocena tendenc storitvene podstrukture**

Komponenta/ Ocena	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Izvedba projekta		●			
Objektivnost nadzora			●		
Zadovoljstvo stranke		●			
Upoštevanje strokovnih zahtev		●			
Skupaj	0	3	1	0	0
Skupna ocena:	Dobro				

### 5.1.4 Organizacijska podstruktura

Organizacijska struktura podjetja je primerna. Podjetje vodi direktor, projekte izvajajo zaposleni, kar direktorju ob sprotne komunikiranju omogoča tekoče spremljanje rezultatov in ugotavljanje uspešnosti posameznega projekta. Fleksibilnost zaposlenih je ob trenutnem

številu zaposlenih ugodna, saj se podjetje normalno prilagaja spremembam iz okolja in spremembam zahtev svojih naročnikov.

V podjetju za motivacijo zaposlenih za boljše delo uporabljajo v večini denarne stimulatorje (plače, denarni dodatki, stimulacije), medtem ko so nedenarni stimulatorji razna izobraževanja in kolektivna druženja tudi izven delovnega časa.

Stres na delovnem mestu je v podjetju zelo prisoten, ker vsak zaposleni hkrati deluje na več manjših projektih ali pa na enem večjem projektu. Največji problem pri organizaciji projekta je časovna uskladitev vseh podizvajalcev in njihovo upoštevanje načrtanih planov. Prav organizacija pripomore k kolektivizaciji zaposlenih, saj izkušnje vsakega posameznika pripomorejo k optimizaciji izpeljave projekta.

V podjetju se odločitve sprejemajo na dveh nivojih. Direktor sprejema odločitve na ravni celotnega podjetja, posamezni vodje projektov sprejemajo odločitve na ravni svojega projekta oziroma v okviru svojih pristojnosti, predvsem pri težavah, ki se tičejo njihovih naročnikov.

Zaradi novosti v zakonodaji in v gradbeništvu bi morali biti sestanki pogostejši in ustrezneje organizirani. Podjetje v gradbenem inženiringu mora sproti spremljati novosti o gradnjah, o opremljanju in materialih, ki so na voljo. Sestanki bi bili koristni tudi z vidika izražanja mnenj, idej, kritik in predlogov zaposlenih o samem poslovanju podjetja, kot tudi o vodenju projektov.

**Tabela 9: Ocena tendenc organizacijske podstrukture**

Komponenta/Ocena	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Organizacijska struktura		●			
Motivacija zaposlenih		●			
Stres na delovnem mestu			●		
Obremenjenost zaposlenih				●	
Fleksibilnost podjetja			●		
Osveščenost z novostmi			●		
Skupaj	0	2	3	1	0
Skupna ocena:	Srednje				

### 5.1.5 Tržna podstruktura

Podjetja, ki se ukvarjajo izključno z inženiringom, v večini primerov pridobijo nova naročila manjših projektov na podlagi priporočil zadovoljnih strank, pri večjih projektih pa skoraj izključno s kandidiranjem na javnih naročilih za javna podjetja in preko lobiranja pri zasebnih podjetjih. Kupci inženiring storitev podjetja UNI – MOBIL d.o.o. so glede na prihodek približno 80 % gospodarske družbe (bodisi delniške družbe ali družbe z omejeno odgovornostjo), približno 20 % prihodkov od prodaje pa predstavljajo zasebniki.



Odnos med ceno in kakovostjo proizvoda je v večini primerov v korist kakovosti, saj se podjetje trudi ustvariti čim boljši končni produkt po relativno čim nižji ceni, v kar ga potiska konkurenca. Specifikacija storitve, ki jo ponuja podjetje, je celotna izvedba projekta, kakovost nadzora, organizacije in končnega produkta ter prilagodljivost stranki.

Sama promocija podjetja in prodaje je nekoliko zanemarjena, saj le-ta za enkrat sloni na priporočilih strank, vendar naj bi se to v prihodnjem obdobju s kreiranjem lastne spletne strani izboljšalo.

**Tabela 10: Ocena tendenc tržne podstrukture**

Komponenta/ Ocena	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Splošne specifikacije storitve		●			
Sestav odjemalcev			●		
Odnos prodajna cena/kakovost proizvoda			●		
Promocija prodaje				●	
Skupaj	0	1	2	1	0
Skupna ocena:	Srednje				

### 5.1.6 Kadrovska podstruktura

Podjetje sodi med mikro enote, saj je bilo v letu 2008 zaposlenih 5 ljudi. V preučevanem obdobju je produktivnost na zaposlenega variirala, a je bila vedno višja od predhodnega leta. Povprečna rast produktivnosti je bila približno 67 %, kar pomeni, da kader v podjetju postaja iz leta v leto bolj strokoven in kakovosten, to pa hkrati pomeni večjo obremenjenost zaposlenih in pridobivanje vedno več naročil, kar zahteva zaposlitev novih ljudi.

Glavno pomanjkljivost vidim v tem, da je kader formalno premalo strokoven. Znanje iz področja strojništva in gradbeništva ima med zaposlenimi le ena oseba, ostali pa imajo dokončano srednješolsko izobrazbo. V ta namen je podjetje omogočilo izobraževanje ob delu na področju gradbeništva, seminarje in obiske sejmov v Sloveniji in Evropi.

Klima v podjetju omogoča zaposlenim pripadnost, saj celoten kader deluje kot nekakšna družina, ki omogoča posamezniku razvoj znanja in izkušenj, motivacijo preko denarnih in nedenarnih stimulatorjev ter pomoč med zaposlenimi na področju dela in zasebno.

**Tabela 11: Ocena tendenc kadrovske podstrukture**

Komponenta\ Ocena	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Struktura izobrazbe zaposlenih				●	
Pripadnost podjetju		●			
Izobraževanje zaposlenih			●		
Kakovost dela	●				
Skupaj	1	1	1	1	0
Skupna ocena:	Slabo				

### 5.1.7 Tehnološka in raziskovalno-razvojna podstruktura

Tehnologijo v najširšem smislu razumemo kot znanje in proces pretvarjanja vhodnih elementov v proizvode ali storitve. Za storitvene dejavnosti je značilno, da proizvodnja in potrošnik nista ločena kot v proizvodnji, temveč neposredno sodelujeta, zato storitvena tehnologija zaradi teh značilnosti zahteva visoko strokovnost osebja, ki se nanaša na medsebojne odnose in tehnično znanje, decentralizacijo odločanja in nizko stopnjo formalizacije (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str 139-141).

Zaposleni v podjetju se skušajo nenehno izobraževati na področju uporabe novih tehnologij, izrabe ekoloških in varčnih vhodnih enot, novih izdelkov in materialov z obiskovanjem sejmov zlasti po Sloveniji (Mednarodni sejem gradbeništva in gradbenih materialov – Gornja Radgona, Ljubljanski pohišten sejem - Ljubljana, Sejem Dom - Ljubljana, Mednarodni obrtniški sejem – Celje, Sejem Saca - Bologna, Sejem BAU - München) in z udeležbo na izobraževanjih in konferencah v Centru za poslovno izobraževanje (CPU).

Nova znanja zaposlenih želijo prenesti v prakso s seznanjanjem strank z novo tehnologijo, z materiali, s proizvodi, dejanska uresničitev izrabe teh vložkov pa je odvisna od same stranke. Zaposleni lahko le prikažejo prednosti in slabosti klasičnih in novih vhodnih enot in končnih produktov.

**Tabela 12: Ocena tendenc tehnološke in raziskovalno – razvojne podstrukture**

Komponenta\ Ocena	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Sledenje novi tehnologiji		●			
Odnos do raziskav in razvoja			●		
Izobraževanje zaposlenih na področju novosti		●			
Seznanjanje strank z novostmi				●	
Skupaj	0	2	1	1	0
Skupna ocena:	Dobro				

## 5.2 Analiza zunanjega okolja podjetja

Priložnosti/izzivi in nevarnosti so za razliko od prednosti in slabosti odvisne predvsem od zunanjih dejavnikov okolja. Glavna značilnost slovenskega gospodarstva v 1. četrtnetju je realni padec BDP-ja za 4,1 %. To še ne pomeni recesije, v kateri je večina sveta, saj mora biti negativna gospodarska rast zaporedoma dve četrtnetji, vendar jo lahko pričakujemo že v naslednjem četrtnetju (Pikan; Finance; 2009).

### 5.2.1 Finančna podstruktura

Tabela 13: Dnevi vezave terjatev v obdobju 2005 – 2009

Kazalec / Leto	2005	2006	2007	2008	Indeks 2006/2005	Indeks 2007/2006	Indeks 2007/2008
Poslovni prihodki	1.391.938	1.868.133	3.512.681	1.463.671	134	188	42
Povprečne terjatve iz poslovanja	265.179	410.043	465.785	331.007	155	114	71
Koeficient obračanja terjatev	5,2491	4,5559	7,5414	4,4219	87	166	59
Dnevi vezave terjatev	69,54	80,12	48,40	82,54	115	60	171

Vir: Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja UNI – MOBIL d.o.o. v letih: 2005, 2006, 2007 in 2008, podatkovna baza GVIN, 2009.

Podjetje ima politiko 60-dnevnega plačilnega roka za vse kupce. Izračunani dnevi vezave terjatev nam pokažejo plačilno nedisciplino kupcev, zlasti večjih, ki imajo do gradbenih podjetij politiko 90-dnevnega plačilnega roka, zato se z individualnimi pogodbami o podaljšanju plačilnih rokov podjetje dogovori s stalnimi kupci za 90-dnevni rok plačila, ob predpostavki, da je kupec redno poravnal obveznosti v dogovorjenem roku.

### 5.2.2 Storitvena podstruktura

Podjetje naj bi postopoma širilo svojo ponudbo na trg Evropske unije. V ta namen mora preučiti gradbene standarde EU. V Sloveniji za zakonsko podlago uporabljamo Zakon o gradbenih proizvodih.

Za podjetje je priporočljivo, da preuči morebitne razlike med posameznimi državami (Zavod za gradbeništvo Slovenije, 2009):

- Direktivo o gradbenih proizvodih (CPD) 89/106/EGS;
- Pravilnik o bistvenih zahtevah za gradbene objekte, ki jih je treba upoštevati pri določitvi lastnosti gradbenih proizvodov;
- Pravilnik o potrjevanju skladnosti in označevanju gradbenih proizvodov;
- Pravilnik o postopku podelitve evropskega tehničnega soglasja gradbenemu proizvodu;

- Pravilnik o požarni klasifikaciji gradbenih proizvodov;
- najpomembnejše predpise s področja gradnje, od katerih nekateri vsebujejo tudi določila o uporabi gradbenih proizvodov;
- horizontalne predpise

Poleg preučitve zakonodaje Evropske unije morajo zaposleni nadgraditi znanje poslovne angleščine in specifičnih izrazov, ki se uporabljajo v gradbeništvu.

### **5.2.3 Organizacijska podstruktura**

Glavne konkurenčne prednosti v boju s konkurenco v panogi podjetja UNI – MOBIL d.o.o. so visoka strokovna usposobljenost zaposlenih, konstruktivna komunikacija s stranko in kvalitetna izvedba projekta.

Zaposleni v podjetju se morajo nenehno izobraževati na področju novosti v gradnjah, materialih in produktih z obiski sejmov ali konferenc o gradbeništvu in izpopolnjevati svoje formalno/neformalno znanje o gradbeništvu na seminarjih ali na fakultetah.

Podjetje mora imeti tudi ustrezno politiko motiviranja zaposlenih. Glavna motivacija zaposlenih je zagotovo denarna nagrada, vendar morajo obstajati tudi druge oblike motivacije, kot so ugodna klima med zaposlenimi, uvedba viharjenja možganov, »brainstorminga« pri zapletenih projektih in posledične denarne stimulacije v primeru rešitve težave.

### **5.2.4 Trženjska podstruktura**

Konkurenca v panogi je velika, saj panoga Drugo projektiranje obsega 1665 podjetij, zato so vstopne ovire v panogo skoraj zanemarljive.

Kot nevarnost se na trgu pojavlja, zlasti pri večjih kupcih oziroma pri javnih podjetjih, izbor najcenejšega ponudnika, tu se pa lahko pojavi dilema kvalitetne izvedbe projekta. Prav tako so se z vstopom Slovenije v Evropsko unijo pojavili tuji ponudniki operativnega projektiranja in nadzora projektov kar predstavlja dodatno nevarnost podjetju.

Nekatera inženiring podjetja se odločajo za oglaševanje svojih storitev. Večina to počne tudi preko svojih spletnih strani, tu pa je glavna pomanjkljivost podjetja UNI – MOBIL d.o.o. Ker še nima lastne spletne strani, jo nameravajo v bližnji prihodnosti postaviti, vendar je ta pomanjkljivost povzročila izgubo relativno velikega števila potencialnih strank, ki bi jih lahko pridobili preko tega v praksi zelo popularnega medija.

### **5.2.5 Kadrovska podstruktura**

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo se je sektor zaposlovanja v zasebnem sektorju sprostil. To pomeni, da se tuji državljani lahko zaposlijo v domačih podjetjih in obratno. Pojavi se bojazen, da bodo zaposlenih odhajali v tuja podjetja, poleg tega pa lahko le-ti s seboj vzamejo naročnike projektov, pri katerih so delovali.

### **5.2.6 Tehnološka in raziskovalno-razvojna podstruktura**

Na področje tehnologije vloženi materialov ali postopkov v končni projekt lahko vpliva tudi posamezna država z zakonodajo. Za področje uveljavljanja tehnoloških inovacij v gradbeništvu skrbi Slovenska gradbena tehnološka platforma, ki je nastala leta 2004 kot sestavni del Evropske gradbene platforme (Gumilar; Slovenska gradbena tehnološka platforma, 2009).

S sodelovanjem v platformi si slovenska gradbena podjetja lahko zagotovijo sodelovanje v procesih s višjo dodano vrednostjo, lahko pa postanejo potencialni partnerji pri realizaciji evropskih projektov, kot sta na primer EUREKA ali 7. okvirni program EU (Gumilar; Slovenska gradbena tehnološka platforma, 2009).

### 5.3 SWOT matrika podjetja UNI – MOBIL d.o.o.

<p>Notranji dejavniki</p> <p>Zunanji dejavniki</p>	<p>Glavne prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dobri rezultati poslovanja,</li> <li>• kvalitetna izvedba projektov,</li> <li>• uravnotežena motivacija zaposlenih,</li> <li>• dobra klima med zaposlenimi,</li> <li>• nenehno neformalno izobraževanje.</li> </ul>	<p>Glavne slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nihanje prihodkov in dobička,</li> <li>• velik delež dolga v kapitalu,</li> <li>• stres na delovnem mestu,</li> <li>• prenizka stopnja formalne izobrazbe,</li> <li>• ni oglaševanja preko spleta,</li> <li>• pomanjkljivo znanje poslovne in strokovne angleščine.</li> </ul>
<p>Glavne priložnosti/izzivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sprotno preverjanje evropske zakonodaje na področju gradbeništva,</li> <li>• sodelovanje z državo (SGTP) oziroma Evropsko unijo (EUREKA).</li> </ul>	<p>Strategije glede na prednosti in priložnosti/izzive:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vstop na nove tuje trge,</li> <li>• večje sodelovanje z državo.</li> </ul>	<p>Strategije glede na slabosti in priložnosti/izzive:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• izboljšanje konstantnosti poslovanja z dolgoročnim sodelovanjem z državo na področju izrabe inovacij v gradbeništvu.</li> </ul>
<p>Glavne nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• plačilna nedisciplina,</li> <li>• izbor najcenejšega ponudnika pri javnih naročilih,</li> <li>• odhod zaposlenih in z njimi še strank.</li> </ul>	<p>Strategije glede na prednosti in nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• preprečevanje odhoda znanja z ustreznim motiviranjem zaposlenih,</li> <li>• izboljšanje plačilne discipline strank s kvalitetno in pravočasno izvedbo projektov.</li> </ul>	<p>Strategije glede na slabosti in nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• omogočanje nadaljnega formalnega izobraževanja zaposlenih s sofinanciranjem šolanja,</li> <li>• ukrepi v primeru plačilne nedisciplin.</li> </ul>

## 6 Oblikovanje poslovne strategije

Poslovna strategija je strategija poslovanja poslovne enote, s katero opredelimo poti za doseganje njene konkurenčne prednosti. Pri tem razumemo, da je konkurenčna prednost sposobnost ustvarjanja vrednosti na način, ki ga konkurenca ne zmore bodisi v obliki novih znanj, bodisi virov in zmožnosti, ki jih je težko posnemati oziroma nadomestiti ali prenašati po prostoru (Pučko, 2008, str. 119).

### 6.1 Splošni strateški planski cilji in planska vrzel

Strateški planski cilji so pomembni, saj se nanašajo na prihodnost poslovanja podjetja, za katero oblikujemo strategijo (Pučko, 2008, str. 83). V podjetju UNI – MOBIL d.o.o. je direktor namenil osrednjo pozornost izboljšavi produktivnosti dela na zaposlenega. Povprečna produktivnost na zaposlenega v obdobju 2005 – 2009 je 430.150,87 €.

**Tabela 14: Strateški planski cilji podjetja UNI – MOBIL do.o. za obdobje 2009 – 2013**

Leto	Preteklo poslovno obdobje			Tekoče poslovno obdobje	Planiranje produktivnosti			
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Število zaposlenih	4,35	4,87	5,00	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Poslovni prihodki	1.418.671	1.874.802	3.514.029	1.533.484	2.632.523,32	2.645.427,84	2.724.790,68	2.820.158,35
Produktivnost	326.131,26	384.969,61	702.805,80	306.696,80	438.753,89	440.904,64	454.131,78	470.026,39

*Vir: Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja Uni – Mobil d.o.o. v letih: 2005, 2006, 2007 in 2008, podatkovna baza GVIN in interni podatki podjetja UNI – MOBIL d.o.o. 2009*

Kot osnovo za strateške cilje sva z direktorjem izbrala povprečno produktivnost na zaposlenega v obdobju 2005 – 2009. Rast produktivnosti za leto 2009 je določena na 2 % povečanje, kar je višina povprečne rasti gospodarnosti podjetja v preučevanem obdobju, za vsako nadaljnje leto pa na 0,5 % povečanje produktivnosti glede na predhodno poslovno leto. Poleg rasti produktivnosti bo v letu 2009 podjetje zaposlilo enega dodatnega zaposlenega na področju projektiranja in nadzora.

Osnova za nevtralno predvidevanje dinamike ekonomskega uspeha je produktivnost v letu 2008, ki se predvidoma vsako leto poviša za kazalec povprečne gospodarnosti v obdobju 2005 – 2009, torej za 2 % glede na predhodno leto.

**Slika 2: Planska vrzel produktivnosti do leta 2012**



## 6.2 Strateški cilji po podstrukturah

Strateške cilje smo v podjetju izbrali z direktorjem in vodji projektov z metodo viharjenja možganov po kratki predstavitvi SWOT analize. Cilje bodo zaposleni poizkušali v čim večji meri izpolniti v obdobju petih let.

Tabela 15: Strateški cilji podjetja UNI – MOBIL d.o.o.

Podstruktura	Strateški cilji
Finančna podstruktura	<ul style="list-style-type: none"><li>• konstantnost prihodkov</li><li>• rast prihodkov</li><li>• zmanjšanje višine terjatev glede na višino prihodkov (dnevi vezave nižji od 65 dni)</li></ul>
Storitvena podstruktura	<ul style="list-style-type: none"><li>• širitev na nove trge (zlasti Evropska unija)</li><li>• izobraževanje zaposlenih (tuji jeziki)</li><li>• pogostejše preučevanje zakonodaje in novosti v gradbeništvu</li></ul>
Organizacijska podstruktura	<ul style="list-style-type: none"><li>• nenehno izboljševanje medsebojne konstruktivne komunikacije tako med zaposlenimi kot tudi s strankami</li><li>• nadaljevanje in nadgradnja politike motiviranja zaposlenih</li></ul>
Trženjska podstruktura	<ul style="list-style-type: none"><li>• racionalizacija stroškov dela in materiala pri projektih za javna naročila</li><li>• nujna postavitev spletne strani</li></ul>
Kadrovska podstruktura	<ul style="list-style-type: none"><li>• nadaljevanje raznih oblik motiviranja (nagrade, napredovanje, izobraževanje) za preprečevanje odhoda zaposlenih (Braindrain)</li></ul>
Tehnološka in raziskovalno razvojna podstruktura	<ul style="list-style-type: none"><li>• podrobna preučitev Slovenske gradbene tehnološke platforme</li><li>• sodelovanje pri programih Evropske unije in Slovenije na področju gradbenih inovacij</li></ul>

Vir: Interni podatki podjetja UNI – MOBIL d.o.o.



### **6.3 Poskus razvijanja poslovne strategije na osnovi generične poslovne strategije**

Po Porterju je bistvo poslovne strategije opredeljevanje poti za doseganje konkurenčne prednosti za posamezno strateško enoto podjetja, do česar je možno priti z nižjimi stroški od konkurentov ali z diferenciacijo proizvoda ali storitve. Poznamo tri Porterjeve generične strategije (Pučko, 2008, str. 120).

#### **6.3.1 Strategija stroškovne učinkovitosti**

Za uresničitev te strategije mora podjetje izpolnjevati nekaj kriterijev ali vse kriterije (Pučko, 2008, str. 121):

- delovati na velikih trgih, na katerih mora imeti tudi višji tržni delež;
- imeti mora agresivno cenovno politiko;
- proizvodi morajo biti standardizirani;
- stroški dela in zalog morajo biti nizki;
- v panogi ni tehnoloških sprememb;
- obstajati mora ceneni finančni viri za potrebe po kapitalu;
- omogočene morajo biti dolge dobe vračanja v zvezi z večjimi investicijami;
- učinkovit sistem kontrole stroškov, ...

Ta strategija je neprimerna, ker podjetje UNI – MOBIL d.o.o. deluje na relativno majhnem trgu v gradbeništvu, saj deluje v Sloveniji, v katerem ima skoraj nič tržni delež, zato si ne more privoščiti agresivne politike postavljanja nižjih cen, ker bi to zagotovo pomenilo njegov propad. V panogi so stalno prisotne tehnološke spremembe v materialih in postopkih izvedbe projektov. Finančni viri za potrebe po kapitalu so podjetju omogočeni po tržni ceni, kar zopet onemogoča konkurenčno prednost.

#### **6.3.2 Strategija diferenciacije**

Za uresničitev strategije diferenciacije mora podjetje izpolnjevati nekaj kriterijev ali vse kriterije (Pučko, 2008, str. 121):

- uveljavljenost blagovne znamke,
- dober dizajn in dolga tradicija,
- pozitivna podoba proizvoda ali storitve,
- dobra servisna služba,
- nadpovprečna tehnološka raven,
- sposobnost doseganja kratkih dobavnih rokov,
- inovacijska usmerjenost, ...

Podjetje deluje na slovenskem trgu od leta 1990, dober ugled so mu prinesli izvedeni projekti pri nekaterih velikih investitorjih (Pošta Slovenije, Petrol, Nova Ljubljanska Banka in Lek). To je podjetje doseglo s kakovostnim nadzorom in izvedbo investicije v dogovorjenih rokih ter s konkurenčnimi cenami. Podjetje lahko inovativnost in tehnološki razvoj razvija v tolikšni meri, kot dopuščajo investitorji, saj jih načeloma seznanijo z novostmi na področju gradenj in materialov, nato pa investitor sam presodi, če bo nove tehnologije vpeljal v projekt, saj to lahko prvotno investicijo v najslabšem primeru obrne na glavo. Ta vrsta strategije je zaradi zgoraj opisanih dejavnikov za podjetje možna.

### **6.3.3 Strategija razvijanja tržnih niš**

Ta strategija temelji na osredotočenju na najboljšo zadovoljitev potreb določene skupine odjemalcev, regionalnega trga ali skupine kupcev. V poštev pride takrat, ko lahko podjetje svojo nalogo opravi bolj učinkovito kot konkurenti in s tem v večji meri zadovolji potrebo kupca. Tu lahko govorimo o strategiji "specializacije" (Pučko, 2008, str. 123).

Poznamo strategijo osredotočenja na stroške in strategijo osredotočenja na diferenciacijo. Prva izrablja posebno obnašanje stroškov v določenem segmentu trga, medtem ko druga izrablja posebne potrebe določenih segmentov kupcev (Pučko, 2008, str. 123).

Za podjetje UNI – MOBIL bi bili obe strategiji dokaj novi, vendar je podjetje bližje strategiji, ki temelji na diferenciaciji, saj je za panogo gradbeništva značilno nihanje stroškov vhodnih enot, v večini se najbolj spreminjajo cene materiala, kar predstavlja veliko nevarnost za strategijo na osnovi stroškov.

### **6.3.4 Izbira najprimernejše poslovne strategije za podjetje UNI – MOBIL d.o.o.**

Izbira poslovne strategije je odvisna od različnih kriterijev, ki jih podjetje dosega v celoti ali vsaj v večini. Prava poslovna strategija podjetju prinese pravo usmeritev v poslovanju za doseganje definiranih lastnih ciljev v prihodnosti. Za podjetje je značilno:

- dobri finančni rezultati,
- ugled pri določenem segmentu kupcev,
- variiranje prihodkov od prodaje,
- kvalitetna storitev,
- konkurenčna cena storitve,
- usmerjenost v inovativnost,
- delovanje v določenem segmentu gradbeniškega trga.

Večina izmed zgoraj naštetih lastnosti, ki so podrobneje opisane v SWOT analizi, se najbolj dopolnjuje s strategijo diferenciacije, v smeri katere bi podjetje delovalo najbolj konkurenčno.

Panogo dejavnosti po standardni klasifikaciji dejavnosti, v kateri deluje podjetje UNI – MOBIL d.o.o., predstavljajo mala podjetja; takih je 99 % vseh podjetij – čeprav bo podjetje zaposlilo še enega delavca, bo obdržalo podobno velikost po številu zaposlenih in se ne bo diferenciralo. Za ta segment je značilno tudi, da v večini podjetja delujejo na področju izvedbenega inženiringa. Vzpostavitev svetovalnega inženiringa brez temeljite SWOT analize prinese več slabega kot dobrega, saj to pomeni dodatno zaposlitev delavcev, še večjo obremenitev dosedanjih zaposlenih in izbiro nove lokacije podjetja, ker je sedanja lokacija premajhna. Tudi po tem kriteriju se podjetje težko diferencira.

Podjetje se namerava v prihodnosti postopoma širiti na nove trge, tu velja predvsem širitev na trg Evropske unije in trg Hrvaške. Strategija vključitve na širši trg Evropske unije bo temeljila na nižjih cenah storitve od tamkajšnjih domačih ponudnikov inženiring storitev, strategija vstopa na hrvaški trg pa bo temeljila na diferenciaciji storitve, ki jo podjetje ponuja.

Od začetka delovanja si je podjetje pridobilo določen ugled pri večjih kupcih (Pošta Slovenije, Petrol, Nova Ljubljanska Banka in Lek). Ugled podjetja, povezan s konkurenčno ceno izvedbe in nadzora investicije daje podjetju pomembno konkurenčno prednost v hudi konkurenci za pridobitev relativno velikih projektov, ko lahko malo podjetje pokrije stroške delovanja že z enim samim projektom na leto.

Podjetje z dosedanjim delovanjem na slovenskem trgu ni izpolnilo svojih namer po inovativnosti in ekološki ozaveščenosti na področju gradbeništva. To želi v prihodnosti spremeniti s sodelovanjem v projektu Slovenska gradbena tehnološka platforma. S tem sodelovanjem se lahko v prihodnosti razlikuje, diferencira od konkurentov. Sodelovanje bo omogočilo pridobitev velike količine informacij, kako lahko stranka prihrani finančna sredstva na dolgi rok z vzpostavitvijo ekoloških in tehnološko izpopolnjenih poslovnih objektov in hiš. Samo sodelovanje v takih projektih omogoča, da podjetje samo na lažji način zbere vse potrebne informacije o možni finančni ali materialni pomoči s strani države in jih predstavi kupcu, da se le-ta laže odloči za ekološko ali tehnološko napredno gradnjo, saj se stroški take gradnje občutno znižajo in jih lahko primerjamo z običajnimi gradnjami, če kupec lahko izkoristi ugodnosti, ki so mu dane.

## 7 Sklep

Trendi v razvoju gradnje in uporabe novih materialov se v gradbeništvu nenehno spreminjajo, ravno tako je tudi z okoljem oziroma konkurenco v panogi gradbeništva kot celote kot tudi v inženiringu. Temu se mora podjetje prilagoditi, saj ga bo v nasprotnem primeru "povozil" čas in ga postavil v bledo sivino povprečnosti.

Prilagajanje in sledenje nenehnim spremembam pa prinese določene obveznosti v podjetju. Podjetje si mora zastaviti strateške cilje, ki jih bo v prihodnosti v čim večji meri oziroma v celoti doseglo, za to pa potrebuje analizo stanja podjetja. V diplomski nalogi je bila uporabljena SWOT analiza kot metoda celovitega ocenjevanja podjetja. Sama analiza je pokazala nekaj glavnih prednosti in priložnosti, ki jih podjetje lahko spretno uporabi v svojo korist v boju s konkurenti, prav tako pa so se pokazale tudi slabosti in nevarnosti za podjetje, katerim mora podjetje ravno tako nameniti vso pozornost.

Na prvem mestu med prednostmi podjetja pred konkurenco je prav gotovo kvalitetna in pravočasna izvedba projekta, med slabostmi pa se na prvem mestu najde pomanjkljiva formalna izobrazba zaposlenih. Med priložnostmi je na vrhu seznama možnost sodelovanja s Slovenijo oziroma Evropsko unijo, osrednjo nevarnost pa predstavlja plačilna nedisciplina oziroma dolgi roki plačila.

Diplomsko delo predstavlja pomoč podjetju pri odločanju o prihodnosti delovanja, saj imajo zaposleni na enem mestu zbrane podatke o dejanskem stanju podjetja, strateške cilje, ki so jih izbrali zaposleni in predlagan način, kako se prebiti do zastavljenih ciljev v okviru poslovne strategije.

Iz zbranih podatkov je razvidna potrditev hipoteze v tezo, saj je za podjetje najboljša izbira strategija diferenciacije, ker se mora podjetje zaradi velikega števila ponudnikov enake storitve oddaljiti od konkurentov: podjetje si je v svojem delovanju pridobilo ugled med določenimi večjimi strankami oziroma kupci, z majhnostjo in s tem tudi fleksibilnostjo pa se laže prilagaja vsaki stranki posebej.

## 8 Literatura in viri

1. *Dogodki. Naloge, obveznosti in odgovornosti nadzora pri graditvi. Delavnica o inženiringu.* [ Društvo inženiring – društvo za promocijo in razvoj inženiringa ]. Najdeno 28. maja. 2009 na spletnem naslovu <http://www.ding.si/aktualno/dogodki/>
2. Gumilar, V. (2005, marec). *Slovenska gradbena tehnološka platforma.* Najdeno 14. aprila. 2009 na spletnem naslovu <http://www.sgtp.si/dokumentacija/Slovensko/SGTP-%20predstavitev%20verzija%2024marec05.doc>
3. *Informacija A: splošno o zakonodaji.* [ Zavod za gradbeništvo Slovenije ]. Najdeno 7. aprila. 2009 na spletnem naslovu <http://www.zag.si/si/index.php?nav0=storitve&nav1=ts&nav2=infoa>
4. Interni podatki podjetja UNI – MOBIL d.o.o. (2009, 5. – 8. maj).
5. Korošec, V., Ramovš, J. & Rantaša, S. (2008, 10. november). [ *Poslovanje gospodarskih družb in majhnih samostojnih podjetnikov skupine 74.20 po standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) Prostorsko načrtovanje, projektiranje in tehnično svetovanje (Projektiranje, inženiring) v letu 2007* ]. *Gospodarska zbornica Slovenije.* Najdeno 4. decembra. 2008 na spletnem naslovu [http://www.gzs.si/slo/panoge/zdruzenje\\_za\\_inzeniring/poslovanje\\_gospodarskih\\_druz\\_b\\_in\\_majhnih\\_samostojnih\\_podjetnikov\\_skupine\\_74\\_20\\_v\\_letu\\_2007](http://www.gzs.si/slo/panoge/zdruzenje_za_inzeniring/poslovanje_gospodarskih_druz_b_in_majhnih_samostojnih_podjetnikov_skupine_74_20_v_letu_2007)
6. Kosi, U., Marc, M. & Peljhan, D. (2004). *Ekonomika podjetja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Pikan, R. (2009, 9. marec). [ *BDP v zadnjem četrtletju -4,1 odstotka* ]. *Finance.* Najdeno 6. aprila. 2009 na spletnem naslovu [http://www.finance.si/240366/BDP\\_v\\_zadnjem\\_%E8etrletju\\_4\\_1\\_odstotka](http://www.finance.si/240366/BDP_v_zadnjem_%E8etrletju_4_1_odstotka)
8. *Podatkovna baza GVIN.com.*
  - [ *celotna bilanca, bilanca stanja in izkaz uspeha za leta 2004, 2005, 2006 in 2007* ]. Najdeno 4. decembra. 2008 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/FinancniPodatki/Default2.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=86479&Podstran=Bilance>
  - [ *celotna bilanca, bilanca stanja in izkaz uspeha za leto 2003* ]. Najdeno 6. aprila. 2009 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/FinancniPodatki/Default2.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=86479&Podstran=Bilance>

- [ *povzeta definicija čistega dobička* ]. Najdeno 7. aprila. 2009 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/FinancniPodatki/GvaopPomoc.aspx?Gvaop=428>
  - [ *celotna bilanca, bilanca stanja in izkaz uspeha za leto 2008* ]. Najdeno 28. maja. 2009 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/FinancniPodatki/Default2.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=86479&Podstran=Bilance>
  - [ *Ožja konkurenca podjetja UNI – MOBIL* ]. Najdeno 28. maja. 2009 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/FinancniPodatki/Index.aspx?Stran=RezIsk>
  - [ *analiza panoge dejavnosti* ]. Najdeno 7. aprila. 2009 za leta 2004, 2005, 2006 in 2007 in 28. maja. 2009 za leta 2007 in 2008 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/FinancniPodatki/Index.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=08SubDejObcRegID=86479&Podstran=AnalDej>
  - [ *število podjetij v gospodarstvu in panogi dejavnosti K, razredu 74 in podrazredu 200 – 204 po velikosti podjetij* ]. Najdeno 6. maja. 2009. Posamezni podatki izbrani v iskalniku na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/FinancniPodatki/Index.aspx?stran=ProIsk&Jezik=SL>
9. *Projektiranje. [ SLONEP – Vse za gradnjo ]*. Najdeno 28. maja. 2009 na spletnem naslovu <http://www.slonep.net/gradimo.html?lev0=2&lev1=16&lang=&lev2=136&lev3=248>  
1
10. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1. (1. izd.)* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Samuelson, P. & Nordhaus, W. (2002). *Ekonomija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.