

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA DEJAVNOSTI STROJNIH INSTALACIJ V GRADBENIŠTVU
Z VIDIKA PODJETJA INSTALACIJE GROSUPLJE**

Ljubljana, oktober 2008

VESNA ANŽLOVAR JURČIČ

Študentka Vesna ANŽLOVAR JURČIČ izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Marka JAKLIČA, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV IN ZNAČILNOSTI GRADBENIŠTVA	3
1.1 PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI.....	3
1.2 RAZVOJ GRADBENIŠTVA V SLOVENIJI.....	5
1.3 SLOVENSKI GRADBENIKI V TUJINI	7
1.4 NAPOVED RAZVOJA GRADBENIŠTVA V SLOVENIJI	8
1.5 NAPOVED RAZVOJA GRADBENIŠTVA V EU	9
1.6 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA GRADBENIH PODJETIJ	11
1.6.1 Razvoj grozdenja v Sloveniji.....	13
1.6.2 Slovenski gradbeni grozd.....	13
2 ANALIZA PRIVLAČNOSTI PANOGE Z MODELOM PETIH SILNIC.....	14
2.1 OPREDELITEV PROUČEVANE DEJAVNOSTI.....	14
2.2 PORTERJEV MODEL PETIH SILNIC	15
2.2.1 Nevarnost vstopa novih podjetij v panogo.....	15
2.2.2 Možnost novih substitutov	18
2.2.3 Pogajalska moč dobaviteljev.....	19
2.2.4 Pogajalska moč kupcev.....	21
2.2.5 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti.....	23
2.2.6 Celovita ocena konkurenčnosti panoge	27
3 OMEJITVENI DEJAVNIKI PANOGE (ANALIZA VPRAŠALNIKA).....	29
4 ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA DRUŽBE .	32
4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA INSTALACIJE GROSUPLJE D.D.....	32
4.2 SPLOŠNO O ANALIZI POSLOVNEGA USPEHA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA DRUŽBE	33
4.3 ANALIZA USPEHA	34
4.3.1 Prihodki.....	34
4.3.2 Odhodki.....	36
4.3.3 Poslovni izid.....	37
4.4 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA	39
4.4.1 Rentabilnost.....	39
4.4.2 Ekonomičnost	42
4.4.3 Produktivnost.....	43
5 SWOT ANALIZA PODJETJA.....	44
5.1 OCENJEVANJE PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA	45
5.1.1 Podstruktura proizvodov/storitev.....	45
5.1.2 Tržna podstruktura	46
5.1.3 Tehnološka podstruktura.....	48
5.1.4 Raziskovalno–razvojna podstruktura.....	49
5.1.5 Finančna podstruktura.....	49
5.1.6 Kadrovska podstruktura	52
5.1.7 Organizacijska podstruktura	53
5.1.8 Zbirni prikaz prednosti in slabosti podjetja.....	55
5.2 OCENJEVANJE PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA	56
5.2.1 Podstruktura proizvodov oziroma storitev.....	56

<i>5.2.2 Tržna podstruktura</i>	57
<i>5.2.3 Tehnološka podstruktura</i>	58
<i>5.2.4 Raziskovalno razvojna podstruktura</i>	58
<i>5.2.5 Finančna podstruktura</i>	58
<i>5.2.6 Kadrovska podstruktura</i>	59
<i>5.2.7 Organizacijska struktura</i>	60
<i>5.2.8 Zbirni prikaz priložnosti in nevarnosti podjetja</i>	60
SKLEP	61
LITERATURA IN VIRI	63

KAZALO TABEL

TABELA 1: PREGLED RAZVOJA GRADBENIŠTVA (V 1000 EUR).....	5
TABELA 2: REALNI INDEKSI VREDNOSTI OPRAVLJENIH GRADBENIH DEL V SLOVENIJI OD LETA 2003-2006	6
TABELA 3: NAJVEČJA GRADBENA PODJETJA PO PRIHODKU V LETU 2006 (V 1.000.000 EUR).....	6
TABELA 4: PRISPEVEK PANOG H GOSPODARSKI RASTI (V ODSOTNIH TOČKAH).....	9
TABELA 5: PRIHODKI OD PRODAJE IN TRŽNI DELEŽ »NAJVEČJIH DESET« V PANOGI STROJNIH INSTALACIJ ZA LETO 2005.....	23
TABELA 6: PRIHODKI OD PRODAJE ZA PANOGI STROJNIH INSTALACIJ IN GRADBENIŠTVA V OBDOBJU 2002–2005.....	24
TABELA 7: DOBIČEK ALI IZGUBA V LETU ZA PANOGI STROJNIH INSTALACIJ IN GRADBENIŠTVA ZA OBDOBJE 2002-2005.....	25
TABELA 8: PRIKAZ ODGOVOROV GLEDE TRENUTNIH SKUPNIH NAROČIL IN PRIČAKOVANIH NAROČIL ZA PRVE ŠTIRI MESECE LETA 2008	29
TABELA 9: OBSEG (V 1000 SIT), STRUKTURA (V %) IN DINAMIKA PRIHODKOV PODJETJA INSTALACIJE GROSUPLJE D.D. IN PRIMERLJIVEGA KONKURENČNEGA PODJETJA V LETIH 2005 IN 2006.....	35
TABELA 10: OBSEG (V 1000 SIT), STRUKTURA (V %) IN DINAMIKA ODHODKOV PODJETJA INSTALACIJE GROSUPLJE D.D. IN PRIMERLJIVEGA KONKURENČNEGA PODJETJA V LETIH 2005 IN 2006.....	36
TABELA 11: OBSEG IN DINAMIKA IZKAZANEGA DOBIČKA (V 1000 SIT) PODJETJA INSTALACIJE GROSUPLJE D.D. IN PRIMERLJIVEGA KONKURENČNEGA PODJETJA V LETIH 2005 IN 2006	38
TABELA 12: RENTABILNOST KAPITALA (V%) IN RENTABILNOST SREDSTEV (V%) PODJETJA INSTALACIJE GROSUPLJE D.D. IN POVPREČNEGA PRIMERLJIVEGA PODJETJA V LETIH 2005 IN 2006 (V 1000 SIT)	40
TABELA 13: EKONOMIČNOST V PODJETJU INSTALACIJE GROSUPLJE D.D. IN V POVPREČNEM PRIMERLJIVEM PODJETJU V LETIH 2005 IN 2006 (V 1000 SIT)	42
TABELA 14: PRODUKTIVNOST V PODJETJU INSTALACIJE GROSUPLJE D.D. IN V POVPREČNEM PRIMERLJIVEM PODJETJU V LETIH 2005 IN 2006 (V 1000 SIT)	43
TABELA 15: POMEMBNEJŠI KAZALNIKI PODJETJA INSTALACIJE GROSUPLJE D.D. V OBDOBJU 2002-2006 IN NEKATERI KAZALNIKI ZA PANOGO V LETU 2006	50
TABELA 16: IZOBRAZBENA STRUKTURA ZAPOSLENIH V PODJETJU INSTALACIJE GROSUPLJE D.D. KONEC LETA 2006	52

KAZALO SLIK

SLIKA 1: DELEŽI VREDNOSTI OPRAVLJENIH GRADBENIH DEL V EU IN DRUGIH DRŽAVAH, POLLETJA 2000-2006	7
SLIKA 2: REALNE STOPNJE RASTI GRADBENIŠTVA V EVROPI ZA LETI 2006 IN 2007 TER NAPOVED REALNE RASTI ZA OBDOBJE 2008-2010	10
SLIKA 3: PORTERJEV MODEL PETIH SILNIC	28

SLIKA 4: PRIKAZ OMEJITVENIH DEJAVNIKOV	30
SLIKA 5: PRIKAZ RAVNI ZAPOSLOVANJA ZA ZADNJE ŠTIRI MESECE LETA 2007 IN PRIČAKOVANJA ZA PRVE ŠTIRI MESECE LETA 2008.....	31
SLIKA 6: PRIKAZ RAVNI CEN ZA ZADNJE ŠTIRI MESECE LETA 2007 IN PRIČAKOVANJA ZA PRVE ŠTIRI MESECE LETA 2008.....	31
SLIKA 7: DELEŽ POMEMBNIH KATEGORIJ V ČISTIH PRIHODKIH OD PRODAJE V LETU 2006 ZA PODJETJE INSTALACIJE GROSUPLJE D.D. IN POVPREČNO PRIMERLJIVO PODJETJE (V %)	34
SLIKA 8: STRUKTURA OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV V LETU 2006 ZA PODJETJI INSTALACIJE GROSUPLJE D.D. IN PRIMERLJIVO KONKURENČNO PODJETJE (V %).....	41
SLIKA 9: DELEŽ ČISTIH PRIHODKOV OD PRODAJE PO POSAMEZNIH KATEGORIJAH V PODJETJU INSTALACIJE GROSUPLJE D.D. LETA 2006 (V %)	45
SLIKA 10: VREDNOST PRIHODKOV OD PRODAJE V PODJETJU INSTALACIJE GROSUPLJE D.D. OD LETA 2002 – 2006, NOMINALNI PODATKI (V 1000 SIT).....	47
SLIKA 11: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA INSTALACIJE GROSUPLJE	54
SLIKA 12: PROFIL PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA INSTALACIJE GROSUPLJE	55
SLIKA 13: PROFIL PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA INSTALACIJE GROSUPLJE	61

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: VPRAŠALNIK POSLOVNIH TENDENC IN OMEJITVENIH DEJAVNIKOV V DEJAVNOSTI STROJNIH INSTALACIJ	1
PRILOGA 2: BILANCA STANJA PODJETJA INSTALACIJE GROSUPLJE D.D. ZA LETI 2005 IN 2006 V STALNIH CENAH IZ LETA 2006 (V 1000 SIT).....	3
PRILOGA 3: BILANCA STANJA ZA POVPREČNO PRIMERLJIVO PODJETJE ZA LETI 2005 IN 2006 V STALNIH CENAH IZ LETA 2006 (V 1000 SIT).....	4
PRILOGA 4: PRIKAZ IZRAČUNA BILANCE STANJA ZA POVPREČNO PRIMERLJIVO PODJETJE ZA LETO 2005	5
PRILOGA 5: PRIKAZ IZRAČUNA BILANCE STANJA ZA POVPREČNO PRIMERLJIVO PODJETJE ZA LETO 2006.....	7
PRILOGA 6: IZKAZ USPEHA PODJETJA INSTALACIJE GROSUPLJE D.D. ZA LETI 2005 IN 2006 V STALNIH CENAH IZ LETA 2006 (V 1000 SIT).....	9
PRILOGA 7: IZKAZ USPEHA ZA POVPREČNO PRIMERLJIVO PODJETJE ZA LETI 2005 IN 2006 V STALNIH CENAH IZ LETA 2006 (V 1000 SIT).....	10
PRILOGA 8: PRIKAZ IZRAČUNA IZKAZA USPEHA ZA POVPREČNO PRIMERLJIVO PODJETJE ZA LETO 2005	11
PRILOGA 9: PRIKAZ IZRAČUNA IZKAZA USPEHA ZA POVPREČNO PRIMERLJIVO PODJETJE ZA LETO 2006.....	12
PRILOGA 10: ORGANIGRAM PODJETJA IZ SREDNJEROČNEGA NAČRTA RAZVOJA DRUŽBE ZA OBDOBJE OD LETA 2007 DO LETA 2012.....	13

UVOD

Gradbeništvo je gonilna sila vsakega narodnega gospodarstva. Da se gradbenikom obetajo lepi časi, je vsakodnevno mogoče prebrati v dnevnem časopisju. Statistika kaže, da se je po letu 2001 gradbeništvo izvleklo iz krize, hkrati z njim se je dvignila gospodarska rast celotnega gospodarstva. Investicije v nepremičnine so se v zadnjih letih strmo dvignile, tako investicije v visoke gradnje, kot tudi investicije v izgradnjo cest in v druge nizke gradnje.

Posledica ekspanzije dela v gradbeništvu je že kar kronično pomanjkanje nizko kvalificirane delovne sile, kar se odraža v velikem številu tujcev, zaposlenih ali najetih s strani gradbenih podjetij. Dela doma je veliko, zato velikih teženj po delu v tujini ni. Velja tudi obratno. Po vstopu v EU konkurence iz tujine ni čutiti, saj imajo podjetja iz držav, za katere smo zanimivi - države Vzhodne Evrope, dovolj dela doma, kjer se v gradbeništvu srečujejo s podobnimi razmerami kot mi, le z nekajletnim zamikom. Poleg tega se tudi v teh državah že srečujejo s pomanjkanjem ustrezne delovne sile v gradbeništvu, saj je v preteklih letih veliko delavcev odšlo za boljšim kruhom v razvite države EU (Šalamun, 2007a, str. 18).

Znotraj gradbeništva delujejo številna podjetja, ki dopolnjujejo gradbeno ponudbo in se v posameznem projektu pojavljajo kot podizvajalci gradbenih gigantov. To so podjetja, ki ponujajo krovsko kleparska dela, mizarska dela, izvedbo zunanjih priključkov, zunanjo ureditev, električne instalacije, strojne instalacije in druga obrtniška dela. Ta podjetja so specializirana za posamezen segment pri gradnji, večinoma gre za dejavnosti, ki so jih velika gradbena podjetja v celoti opustila. Direktnih naročil ali javnih razpisov po posameznih segmentih je malo, zato so večja podjetja teh ožjih specialnih dejavnosti obsojena na podizvajalsko vlogo, v gradbeni verigi pridejo na vrsto zadnja. In ta podjetja so me v mojem delu najbolj zanimala.

Opredelitev problema naloge

Ker sem sama že nekaj let zaposlena v podjetju Instalacije Grosuplje d.d., ki se ukvarja z izvedbo strojnih instalacij, sem želela v teh zelo dobrih gradbeniških časih osvetliti nov vidik, pogled na gradbeništvo s strani podizvajalskega podjetja. Želela sem ugotoviti, ali podizvajalska podjetja v dejavnosti strojnih instalacij sledijo razvoju gradbeništva in ali podjetje Instalacije Grosuplje sledi razvoju svoje ožje panoge. Ker so težave, nejasnosti, nesporazumi in spremembe stalnica vsakega podizvajalskega podjetja v gradbeništvu, se mi gradbeništvo ni zdelo tako sijajno, kot ga zadnja leta opisujejo besede v člankih strokovnih revij in kažejo številke javnih evidenc.

Z magistrskim delom sem želela analizirati poslovanje podjetja Instalacije Grosuplje in njegovo ožje okolje ter osnovne ugotovitve primerjati z najhujšimi konkurenti proučevanega podjetja. Nisem želela še ene analize gradbenega podjetja ali gradbeništva, ampak sem se ozko usmerila v dejavnost strojnih instalacij, katere tipični predstavnik je omenjeno podjetje. Čeprav sem vedela, da bo podatke dosti težje zbrati in so zaradi te ozke usmerjenosti ponekod skopi in pomanjkljivi, od te usmeritve tekom dela nisem odstopila in menim, da te omejitve niso odločilno vplivale na kvaliteto mojega raziskovalnega dela. Še posebej sem želela ugotoviti, kakšno je zadovoljstvo glede obsega dela v dejavnosti strojnih instalacij, kakšno je zaupanje v prihodnost in kateri so dejavniki, ki trenutno najbolj omejujejo poslovanje podjetij v tej dejavnosti.

Pri svojem delu sem uporabila strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, tako izdane knjige kot članke in prispevke objavljene v strokovnih revijah in dnevnem časopisju, in sicer s področja gradbeništva, grozdenja, analize poslovanja, analize poslovnega okolja, obvladovanja stroškov, menedžmenta in splošne ekonomije. Veliko sem si pomagala z javnimi evidencami SURS-a in AJ PES-a, dosegljivimi na internetu, katerih podatke sem uporabila za lastne izračune kazalnikov in drugih ocen. V primerjalnih analizah in pri izračunu postavk izkazov uspeha za povprečno primerljivo podjetje sem za preračun uporabila letna poročila desetih podjetij za leto 2006, kar natančneje pojasnim v nadaljevanju. Na podlagi teoretičnih spoznanj sem izpeljala SWOT analizo in analizo konkurence podjetja. Za ugotavljanje poslovnih tendenc v dejavnosti strojnih instalacij in definiranje glavnih omejitvenih dejavnikov sem sestavila vprašalnik, ga poslala odgovornim osebam podjetij, ki se ukvarjajo s strojnimi instalacijami, in na podlagi analize odgovorov poskušala ugotoviti realno stanje v panogi in iz tega tudi razbrati splošno vzdušje v podjetjih, ki se ukvarjajo s strojnimi instalacijami.

Zgradba naloge

Poleg uvoda in zaključka, lahko v magistrskem delu prepoznamo tri glavne sklope.

Prvi sklop je posvečen predstavitvi gradbeništva kot celote in umestitvi strojnih instalacij v okvir te panoge. V teh poglavjih povzamem razvoj in trenutno stanje v gradbeništvu ter ocene razvoja gradbeništva za Slovenijo in EU. Poseben prostor namenjam mrežnim organizacijam in grozdenju kot moderni obliki organiziranja, povezovanja in poslovanja, ki nakaže smernice delovanja gradbeništva v zadnjem času in oriše osnovne vidike delovanja Slovenskega gradbenega grozda.

Drugi sklop predstavlja razširitev opazovanja na analizo privlačnosti dejavnosti strojnih instalacij s Porterjevim modelom petih silnic, kjer sem na podlagi analize nevarnosti vstopa novih podjetij, možnosti substitutov, pogajalske moči dobaviteljev, pogajalske moči kupcev

in ocene rivalstva med obstoječimi konkurenti analizirala konkurenčno okolje, v katerem deluje proučevano podjetje. Poglavje zaokrožim z analizo vprašalnika o poslovnih tendencah in omejitvenih dejavnikih v dejavnosti strojnih instalacij.

Sledi predstavitev podjetja Instalacije Grosuplje, kar je nekakšen mali uvod v tretji sklop magistrskega dela, v katerem se lotim analize poslovnega uspeha in uspešnosti poslovanja podjetja, kar da bralcu prvi vpogled v poslovanje proučevanega podjetja. Prednosti in slabosti posameznega podjetja so povezane z viri in sposobnostmi podjetja glede na konkurenco. Ti dejavniki lahko izvirajo iz finančnih virov, podobe podjetja, blagovne znamke, odnosov s kupci, odnosov z dobavitelji in podobno (Hunger & Wheelen, 1996, str. 182). Moja analiza se iz golih števil in kazalnikov preseli na osebno opazovanje in moje subjektivno ocenjevanje posameznih podstruktur podjetja, iz česar izluščim prednosti in slabosti podjetja ter na podlagi le-teh poskušam prepoznati priložnosti in nevarnosti za podjetje v prihodnje.

1 PREDSTAVITEV IN ZNAČILNOSTI GRADBENIŠTVA

Gradbeništvo je zagotovo ena najpomembnejših dejavnosti vsakega narodnega gospodarstva in odločilno pripomore k gospodarski rasti. Kadar je gospodarska rast visoka, jo običajno vleče navzgor cvetoče gradbeništvo. Ko pa je gospodarstvo v krizi in je splošno stanje v gospodarstvu slabo, gre gradbeništvo izmed vseh najslabše. To poglavje je za bralca neke vrste predstavitevno poglavje - spoznavanje z gradbeništvom in osnovnimi zakonitostmi delovanja te dejavnosti.

1.1 Predstavitev dejavnosti

Dejavnost gradbeništvo po Standardni klasifikaciji dejavnosti (v nadaljevanju SKD) spada v skupino F 45 in obsega gradbena dela na visokih in nizkih gradnjah, pripravljalna in zaključna dela v gradbeništvo ter gradbene instalacije. Glede na vrsto objektov v gradbeništvo ločimo:

1) STAVBE ali visoke gradnje;

- stanovanjske stavbe,
 - enostanovanjske stavbe,
 - večstanovanjske stavbe,
 - stanovanjske stavbe za posebne namene,
- nestanovanjske stavbe,
 - gostinske stavbe,
 - upravne in pisarniške stavbe,
 - trgovinske stavbe in druge stavbe za storitveno dejavnost,
 - stavbe za promet in stavbe za izvajanje elektronskih komunikacij,

- industrijske stavbe in skladišča,
- stavbe splošnega družbenega pomena,
- druge nestanovanjske stavbe.

2) GRADBENI INŽENIRSKI OBJEKT ali nizke gradnje;

- objekti transportne infrastrukture,
 - ceste,
 - železnice,
 - letališke steze, ploščadi in radio-navigacijski objekti,
 - mostovi, viadukti, predori in podhodi,
 - pristanišča, plovne poti, pregrade in jezovi ter drugi vodni objekti,
- cevovodi, komunikacijska omrežja in elektroenergetski vodi,
 - prenosni cevovodi, prenosna komunikacijska omrežja in prenosni elektroenergetski vodi,
 - distribucijski cevovodi, distribucijski elektroenergetski vodi in distribucijska komunikacijska omrežja,
- kompleksni industrijski objekti,
- drugi gradbeni inženirski objekti,
 - objekti za šport, rekreacijo in drugi objekti za prosti čas,
 - drugi gradbeni inženirski objekti.

Gradbeništvo letno proizvede več kot 270 milijonov ton odpadnega in uničenega gradbenega materiala; zgradbe potrošijo kar 42% energije v EU (Ratajec, 2004, str. 7). Da je gradbeništvo zelo pomemben dejavnik vsakega gospodarstva pojasnjujejo že značilnosti panoge same po sebi, saj združuje zelo veliko število različnih poklicev in zaposluje več kot 72.000 ljudi. Je izrazito delavno intenziven sektor, z visoko mobilnostjo delovne sile in visoko stopnjo nesreč pri delu. Z razvojem novih tehnologij in tudi z vstopom Slovenije v EU so se na trgu počasi začele pojavljati zahteve po novih načinih gradnje, z novimi materiali in drugačnim pristopom k obvladovanju projektov, kar pomeni povečano potrebo po delavcih s posebnimi sposobnostmi in znanji. Povpraševanje v gradbeništvu je v veliki meri pogojeno z investicijami, kar pomeni, da na gradbeništvo močno vplivajo ciklična dogajanja v gospodarstvu (Mencinger, 1990, str. 84). Proizvodnja je v veliki meri posamična in proizvodi heterogeni, zato je za večino gradbenih podjetij še vedno značilna nižja tehnična opremljenost dela in neracionalno izkoriščanje kapacitet. Prav tako je bilo za ta sektor dolgo časa v prvi vrsti značilno, da je proizvodni proces dolgotrajen in pod izrazitim vplivom sezonskih klimatskih pogojev. Danes je to trditev potrebno jemati s premislekom, saj v neprestani tekmi za gradbeno krono podjetja prevzemajo izvedbo projektov v nemogočih rokih, poleg tega pa tudi mile zime doprinesejo, da sezone naši gradbeniki skoraj ne poznajo več. Novi objekti rastejo kot gobe po dežju, žal dostikrat na račun slabše kvalitete končnega izdelka.

Vrednost vseh opravljenih gradbenih del v Sloveniji se je od 1.890 milijonov EUR leta 2000 povečala na 2.670 milijonov EUR leta 2005, kar pomeni 41,3% povečanje (Podatkovna baza

SI-STAT, 2008). Razmerje med stavbami in gradbenimi inženirskimi objekti je vsa opazovana leta precej na strani stavb. Stavbe so tako leta 2000 predstavljale 65,88% skupne vrednosti opravljenih del, v naslednjem letu celo 69,19% in v letu 2005 še vedno 67,63%, kar gre pripisati uresničevanju stanovanjske sheme in nasploh pozitivni naložbeni klimi v gospodarstvu še posebej po letu 2000. Vrednostni pregled razvoja gradbeništva prikazujem v Tabeli 1.

Tabela 1: Pregled razvoja gradbeništva (v 1000 EUR)

leto	vrednost opravljenih del		
	skupaj	stavbe	gradbeni inženirski objekti
2000	1.889.808,0	1.244.932,0	644.876,0
2001	1.931.675,8	1.336.474,4	595.201,4
2002	2.137.213,0	1.454.896,6	682.316,4
2003	2.233.957,0	1.426.631,9	807.325,1
2004	2.589.513,9	1.736.200,6	853.313,3
2005	2.670.255,0	1.805.794,1	864.460,9

Vir: Podatkovna baza SI-STAT, 2008.

1.2 Razvoj gradbeništva v Sloveniji

Gradbena podjetja v Sloveniji se še kako zavedajo svojega strateškega pomena in s tem povezanega položaja na trgu. Na eni strani je gradbeništvo zelo redko prav v zavidljivem položaju, saj se tudi v najbolj cvetočih letih gradbena podjetja soočajo z ostro konkurenco in pomanjkanjem ustrezno usposobljenih kadrov, predvsem gradbenih in strojnih inženirjev, ki bi bili sploh še pripravljeni delati v gradbeni operativi ter pomanjkanjem kvalificiranih in nekvalificiranih gradbenih delavcev za delo na terenu. Po drugi strani pa se zavedajo svoje pomembne vloge v gospodarstvu ter zato v kriznih časih računajo na pomoč države v obliki subvencij ali državnih razvojnih programov.

Po osamosvojitvi leta 1990 je z izgubo jugoslovanskega trga in popolnim mrtvilom na področju investicij gradbeništvo v Sloveniji zašlo v veliko krizo. Šele z razvojem avtocestnega programa leta 1994 in v nadaljnjih letih z investicijami v šolstvu in zdravstvu je gradbeništvo pričelo pot oživljanja. Ugodne razmere v gradbeništvu so trajale do leta 2000, ko se je konjunktura umirila. Poslovni rezultati so se v povprečju poslabšali, vrednost gradbenih del se je zmanjšala, prav tako število učinkovitih delovnih ur in neto dobiček iz poslovanja (Poslovanje gradbeništva in IGM, 1996-2003, str. 41-58). Gradbeništvo se je znašlo v novi krizi, kar je bila prva napoved recesije celotnega gospodarstva. Avtocestni program se zaradi zapletov z javnimi financami ni odvijal po načrtanem programu, prav tako ne gradnja stanovanj. Finančne analitike in gradbinca je kriza presenetila. Veliki gradbeni

sistem Gradis je zašel v hude težave, prav tako je imel težave pri tekočem poslovanju SCT in druga gradbena podjetja, reorganizacija gradbenih podjetij je bila nujna.

V naslednjih letih je avtocestni program vendarle stekel, še večjo stopnjo rasti pa je gradbeništvo doživelo na stanovanjskih gradnjah. Realni indeks vrednosti opravljenih del je bil 105,7 leta 2003, leta 2006 pa že 128,8. Realni indeksi rasti nam razkrijejo, da so stavbe odločneje prispevale k skupni rasti vrednosti opravljenih del v gradbeništvu kot gradbeni inženirski objekti.

Tabela 2: Realni indeksi vrednosti opravljenih gradbenih del v Sloveniji od leta 2003-2006

leto	skupaj	stavbe	gradbeni inženirski objekti
2003	105,7	104,9	106,4
2004	108,4	114,6	102,6
2005	111,7	126,4	98,0
2006	128,8	144,1	114,5

Vir: Statistične informacije, št. 26/2007, str. 2.

Danes se dobre razmere v gradbeništvu poznajo tudi na poslovnih rezultatih največjih gradbenih podjetij. SCT je imel tako v letu 2006 za 300,9 milijonov EUR prometa in čisti dobiček v višini 1,6 milijonov EUR, kar je kar dvakrat več kot leta 2005. Drugo podjetje glede na ustvarjene prihodke v letu 2006 je Primorje z 217,4 milijonov EUR prihodkov in čistim dobičkom 3,7 milijonov EUR. Glede na čisti dobiček najbolj izstopa GH Holding¹, ki je v letu 2006 ustvaril 4,3 milijone EUR čistega dobička.

Tabela 3: Največja gradbena podjetja po prihodku v letu 2006 (v 1.000.000 EUR)

	prihodki	čisti dobiček
SCT	301	1,6
PRIMORJE	217	3,7
GH HOLDING	198	4,3
VEGRAD SPM	144	0,8
CPM	94	4,3

Vir: JOLP – Javna objava letnih poročil, 2008.

Trenutno je dela za gradbena podjetja dovolj. Kot največja problema se izpostavljata pomanjkanje delavcev za delo na gradbiščih in pomanjkanje razvojnih aktivnosti (Šalamun, 2007b, str. 18). Na gradbiščih je večinoma tuja delovna sila, predvsem iz držav bivše

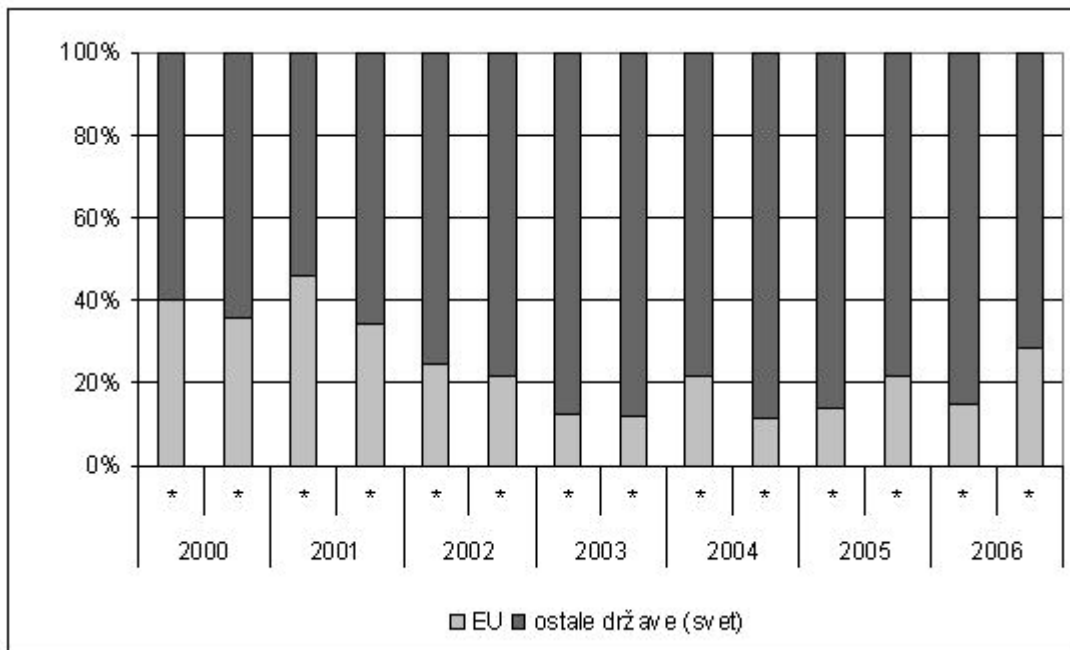
¹ GH Holding sestavljajo Kraški zidar d.d., Konstruktor VGR d.o.o. in SGP Pomgrad d.d..

Jugoslavije, kar bi po besedah Gržiniča (Šalamun, 2007b, str. 18) lahko imelo negativen vpliv na Slovence, ki se še odločajo za poklic. Iz obilice dela izhaja tudi pomanjkanje razvojnih aktivnosti, saj v takih časih podjetja pozabljajo na uvajanje novih tehnologij in načinov dela ter tako zastanejo v razvoju.

1.3 Slovenski gradbeniki v tujini

V tujini so slovenski gradbeniki najbolj prisotni v državah na območju bivše Jugoslavije, predvsem v Srbiji, Bosni in Hrvaški ter v Rusiji. Z novimi programi financiranja se gradbenikom odpira posel tudi na trgih razvitih članic EU, predvsem v Italiji in Nemčiji ter v novih članicah EU. Po podatkih SURS-a je vrednost opravljenih gradbenih del v državah EU leta 2006 znašala le 22% vrednosti vseh opravljenih gradbenih del v tujini, zunaj meja Evrope 16% in v drugih državah Evrope kar 62% (Podatkovna baza SI-STAT, 2008). Največ gradbenih del je bilo opravljenih v državah nekdanje Jugoslavije in sicer 34% vrednosti vseh opravljenih del v tujini, druga v vrsti je Rusija s 27%. Vrednost opravljenih del se je v tujini v drugem polletju leta 2006 v primerjavi s prvim polletjem povečala za 3% in sicer na račun podvojene vrednosti opravljenih del v EU, v ostalih državah pa se je znatno zmanjšala, kar potrjuje tezo o novih priložnostih v državah EU.

Slika 1: Deleži vrednosti opravljenih gradbenih del v EU in drugih državah, polletja 2000-2006



Vir: Gradbeništvo v tujini, Slovenija, 2007, 2008.

Vrednost opravljenih gradbenih del v tujini se je leta 2006 glede na leto 2005 skupaj nominalno povečala za 7,4%. Od tega se je vrednost opravljenih del v tujini na področju stavb povečala kar za 72%, na področju inženirskih gradenj pa se je zmanjšala za 39%, kar priča o skokovitem porastu vlaganj v stanovanjske in poslovne objekte. Zanimiv je podatek, da vrednost projektiranja, inženiringa in tehničnega svetovanja v tujini ne sledi rasti opravljenih gradbenih del. Nasprotno. Vrednost projektiranja, inženiringa in tehničnega svetovanja se je v letu 2006 glede na leto 2005 znižala za 49%, vrednost novih pogodb za projektiranje, inženiring in tehnično svetovanje leta 2006 glede na leto 2005 pa se je zmanjšala kar za 51%.

1.4 Napoved razvoja gradbeništva v Sloveniji

Za prvo četrtletje leta 2007 je SURS izmeril nadpovprečno 7,2% gospodarsko rast in potem v drugem četrtletju še vedno izjemno 5,9% gospodarsko rast. Glavna vzpodbujevalca gospodarske rasti sta visoka rast predelovalnih dejavnosti in izredno visoka rast gradbeništva. K skupni 5,9% gospodarski rasti v drugem četrtletju leta 2007 so predelovalne dejavnosti prispevale dve odstotni točki, četrtletje prej pa kar 2,3 odstotni točki. Povedano drugače, predelovalne dejavnosti so v drugem četrtletju leta 2007 predstavljale 33,8% odstotka skupne gospodarske rasti. Drugo mesto v prispevku panoge h gospodarski rasti zavzema gradbeništvo. Rast gradbeništva je sicer v drugem četrtletju leta 2007 dosegla daleč največjo rast dodane vrednosti, vendar je prispevek gradbeništva h gospodarski rasti zaradi manjšega deleža v ustvarjenem BDP-ju manjši od prispevka predelovalnih dejavnosti. Tako je gradbeništvo v tem obdobju prispevalo 1,3 odstotne točke h 5,9% gospodarski rasti, kar predstavlja 22% celotne gospodarske rasti. Predelovalnim dejavnostim in gradbeništvu sledita trgovina in nepremičnine, najem in poslovne storitve. Podrobneje prispevek panog h gospodarski rasti prikazujem v Tabeli 4 na naslednji strani.

Slovenskim gradbenikom kaže dobro, o čemer pričajo zaključna poročila gradbenih podjetij in statistični podatki. Konjunktura naj bi po nekaterih napovedih trajala do leta 2010, ko se predvidoma iztečejo večje naložbe v infrastrukturo in stanovanja.

V prihodnjih letih lahko gradbeniki v Sloveniji pričakujejo delo pri obnovi in gradnji železniških prog, predvsem pri izgradnji hitre železniške povezave med vzhodom in zahodom ter severom in jugom Evrope, dograditvi avtocestnega križa, dokončanju stanovanjske sheme in gradnji energetskih objektov – obnovljivih virov energije in pri drugem bloku Nuklearne elektrarne Krško (Kranjec, 2002, str. 17).

Tabela 4: Prispevek panog h gospodarski rasti (v odstotnih točkah)

	četrletja				
	II/2006	III/2006	IV/2006	I/2007	II/2007
Gospodarska rast (rast BDP-ja)	4,7	5,6	5,5	7,2	5,9
Kmetijstvo, lov in gozdarstvo	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	0,0
Ribištvo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rudarstvo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Predelovalne dejavnosti	1,1	1,8	1,8	2,3	2,0
Elektrika, plin, para in oskrba z vodo	0,0	0,1	0,0	-0,1	-0,2
Gradbeništvo	0,2	0,8	1,2	1,3	1,3
Trgovina, popravila motornih vozil	0,6	0,6	0,6	0,8	0,8
Gostinstvo	0,1	0,1	0,1	0,1	1,0
Promet, skladiščenje in zveze	0,5	0,4	0,3	0,4	0,4
Finančno posredništvo	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Nepremičnine, najem in poslovne storitve	0,6	0,7	0,6	0,7	0,7
Javna uprava, obramba, obvezna socialna varnost	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0
Izobraževanje	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Zdravstvo in socialno skrbstvo	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0
Druge javne, skupne in osebne storitve	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Zasebna gospodinjstva z zaposlenim osebjem	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Neto davki na proizvode	1,0	0,4	0,2	1,0	0,3

Vir: S. Kovač, *Gradbena oligarhija*, 2007, str.16

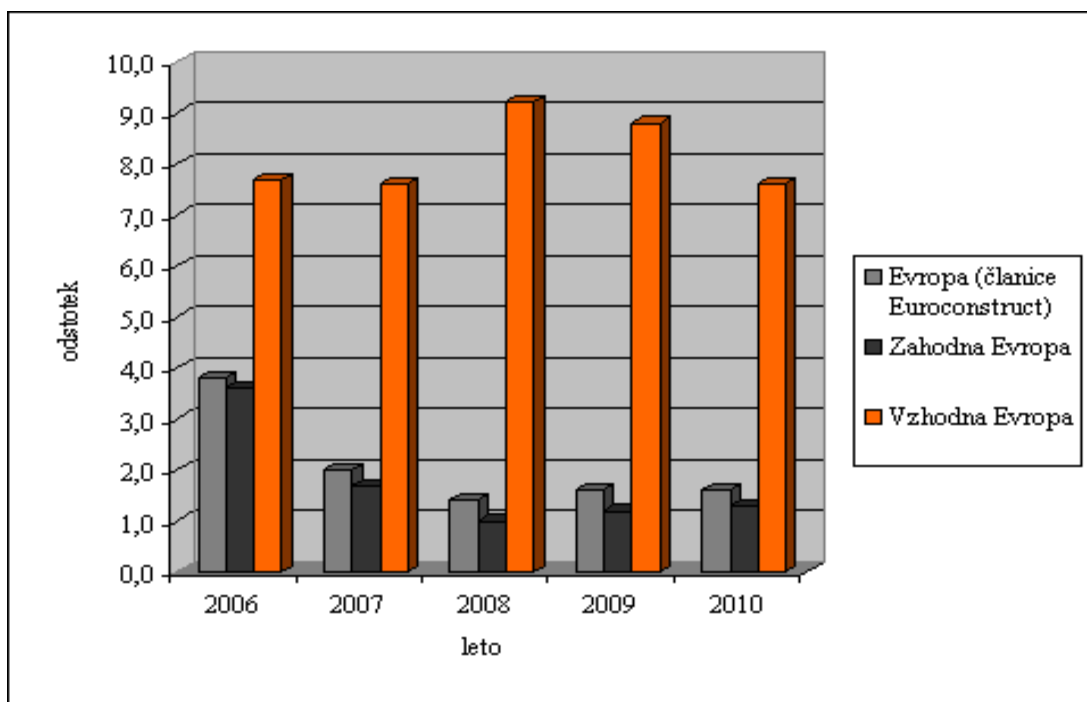
Usmeritev naših gradbenih podjetij v naslednjih letih naj bi bila po mnenju nekaterih vključevanje v mednarodne gradbene verige, kot specialistični ponudnik, ki dobro pozna predvsem trge vzhodne in jugovzhodne Evrope (Kranjec, 2002, str. 17). Svetujejo jim prekvalifikacijo v inženirska podjetja, ki potrebujejo manj drage kvalificirane delovne sile in prinašajo večji dobiček. Smernice v smislu združevanja, kapitalskih povezav in grozdenja so bile trdno zastavljene že pred leti, prav tako racionalizacija v smislu zniževanja stroškov in reorganizacije poslovnih procesov. Po drugi strani večjim podjetjem svetujejo, naj še naprej ostanejo splošna gradbena podjetja, saj bodo tako lažje uravnavala konjunktorna nihanja gradbene dejavnosti. Manjša gradbena podjetja naj se usmerijo v donosne tržne niše, kjer pa vedno obstaja nevarnost pomanjkanja del.

1.5 Napoved razvoja gradbeništva v EU

Evropa je doživela pravi razcvet v gradbeništvu leta 2006 z rastjo 3,8%, ki se je potem v letu 2007 rahlo umirila z 2% rastjo. Predvsem v Zahodni Evropi se je rast gradbeništva zaustavila zaradi prevladujoče splošne finančne krize, krepiteve evra, manjšega povpraševanja in višjih obrestnih mer. Globalna kriza na finančnem trgu vpliva na investitorje, da so v takih razmerah bolj previdni pri naložbah in manj investirajo. Hkrati zelo visoke cene nepremičnin, predvsem

v Španiji, Veliki Britaniji in Irski, negativno vplivajo na povpraševanje po nepremičninah in posledično na nove investicije v izgradnjo stanovanj in drugih nepremičnin. Iz omenjenih razlogov so napovedi rasti gradbeništva za naslednja leta v Zahodni Evropi nižje kot v preteklih letih. V Osrednji oziroma Vzhodni Evropi je stanje drugačno. Tam se v naslednjih letih še nadalje pričakuje visoko gospodarsko rast in visoko rast gradbeništva. Uspeh držav Osrednje in Vzhodne Evrope bo odvisen od tega, koliko bodo znale nadgraditi in unovčiti že pridobljene izkušnje in znanja (Černetič, 2007, str. 6). Najbolj obetavne in stabilne so države z največ tujimi neposrednimi naložbami. Perspektivne za slovenske gradbenike so po ugotovitvah članic Euroconstructa² Poljska, Slovaška, Madžarska in Češka, ki morajo še nadoknaditi zaostanek za razvitimi državami in gradbeništvo bo igralo glavno vlogo pri oživljanju gospodarstev omenjenih držav (Peak of the construction cycle has been passed in Wester Europe – increased upturn in Eastern Europe, 2008). Zelo različne napovedi za Zahodno Evropo v primerjavi z Vzhodno so dobro vidne v grafičnem prikazu na Sliki 2.

Slika 2: Realne stopnje rasti gradbeništva v Evropi za leti 2006 in 2007 ter napoved realne rasti za obdobje 2008-2010



Vir: Peak of the construction cycle has been passed in Wester Europe – increased upturn in Eastern Europe, 2008.

² Euroconstruct je združenje, ki je bilo ustanovljeno leta 1975 s strani specializiranih raziskovalnih inštitutov in svetovalnih organizacij kot skupina za analize in napovedi v gradbeništvu. Združuje inštitute 19-ih evropskih držav: Velike Britanije, Švice, Švedske, Španije, Slovaške, Portugalske, Poljske, Norveške, Nizozemske, Italije, Irske, Madžarske, Nemčije, Francije, Finske, Češke, Danske, Belgije in Avstrije.

1.6 Organizacijska struktura gradbenih podjetij

Gradbena in njim sorodna podjetja imajo zelo značilno organizacijsko strukturo in prepoznaven način obnašanja, kar je za razumevanje delovanja tega trga zelo pomembno. Globalni trgi, razvoj novih tehnologij, informacijski in komunikacijski razvoj, ekološke zahteve in konkurenca brez meja silijo podjetja k oblikovanju novih organizacijskih oblik in partnerstev, kamor sodi tudi mrežna organizacija med podjetji.

Mrežne organizacije so posledica iskanja strateških prednosti in sinergij med partnerji. Velikost ali vrsta podjetja je pri tem nepomembna, kvaliteta odnosov je tista, ki združuje podjetja med seboj (Jaklič, 1994, str. 153). Sinergija je dosežena takrat, ko partner pridobi znanje in sposobnosti drugega partnerja v mreži, ki bi je sam ne uspel razviti, in se mu z vstopom v organizacijo poveča lastna konkurenčna prednost. V tak prostovoljni dogovor večkrat vstopajo partnerji z različnimi izkušnjami in pričakovanji, kar dostikrat vodi v različno ocenjevanje pridobljenih koristi od take zveze in posledično vodi v nezadovoljstvo katerega izmed partnerjev, še nadalje pa v razpad take organizacije. Zato tak korak zahteva dobro presojo na različnih nivojih, s posebnim poudarkom na raziskavah za prepoznavanje primernih partnerjev, podrobno preučitev pogodbenih razmerij in izrazito vlogo menedžmenta pri povezovanju vseh partnerjev v mreži. Zgolj pogodbeno razmerje nikakor ni dovolj, medsebojno zaupanje med partnerji v mrežni organizaciji je bistvenega pomena.

V kontekstu povezovanja med podjetji se je zelo uveljavil izraz »grozd«, ki je v Sloveniji postal bolj prepoznaven v 90-ih letih. Grozdenje ni združevanje. V prvi vrsti gre za sodelovanje podjetij na določenih področjih ali projektih, drugje pa so si ta ista podjetja lahko konkurenti (Lamperger, 2004, str. 78). Grozd lahko definiramo kot skupino geografsko tesno povezanih podjetij in institucij na določenem področju, ki so združena na osnovi komplementarnosti in skupnih interesov. Gre za neformalno sodelovanje med podjetji večinoma iz iste panoge, njihovih dobaviteljev, kupcev, nosilcev znanja³, podpornih institucij⁴ in vlade. Kadar je en partner hkrati tudi pomemben partner v drugi mreži, govorimo o povezavah med različnimi mrežami, ki ustvarijo kompleksno strukturo trga (Hočevar & Jaklič, 1999, str. 86). Celotno gospodarstvo je s tega vidika postalo mreža odvisnih in prekrivajočih se mrež, tako da je včasih že težko ugotoviti, ali si dve podjetji konkurirata ali sodelujeta..

Grozdenje ali povezovanje zaokroža množica dogovarjanj, usklajevanj in oblikovanj skupnih ciljev in strategij za doseg teh ciljev (Slovenski gradbeni grozd, 2008). Na ta način lahko podjetja združena v grozd dosežejo večjo konkurenčnost, že omenjene sinergijske učinke, večjo produktivnost, tesnejše sodelovanje in prenos znanja med podjetji, večji nadzor nad konkurenti v panogi, ki niso del grozda, inovativnost, ustanavljanje novih podjetij, lažje

³ Nosilci znanja so univerze, inštituti, laboratoriji, raziskovalne institucije.

⁴ Podporne institucije so gospodarske zbornice, razvojne agencije, sektorska združenja in podobno.

vzpostavljanje dialoga z državo in drugimi institucijami, tesnejše sodelovanje z izobraževalnimi in raziskovalnimi institucijami.

V večini primerov so cilji povezanih podjetij (cilji grozdenja):

- zmanjševanje stroškov na podlagi koncentracije dejavnosti in aktivnosti poslovnih funkcij,
- racionalnejša poraba produkcijskih faktorjev,
- skupno nastopanje na trgu,
- rast in razvoj komplementarnih dejavnosti,
- izmenjava znanja in izkušenj,
- boljši dostop do informacij,
- dvig konkurenčnosti,
- obstoj na trgu.

Osnovni namen vsemu zgoraj naštetemu je seveda izboljšanje poslovanja (z minimalni stroški doseči čim večji učinek) in povečanje dobička. Zelo pomembno je, da se podjetja povežejo zaradi zaznavanja priložnosti v sodelovanju med podjetji in ne zgolj zaradi pomoči s strani države.

Grozde lahko razdelimo v dve skupini:

- povezana podjetja opravljajo enako dejavnost,
- povezana podjetja opravljajo komplementarne dejavnosti, ki skupaj tvorijo končen produkt.

Vsekakor pa že samo povezovanje v grozde podjetjem prinaša določene prednosti:

- cenejši razvoj tehnologij,
- hitrejši prenos tehnologij,
- boljše zadovoljevanje potreb kupcev,
- cenejše raziskave trga,
- cenejšo promocijo,
- močnejšo pogajalsko pozicijo, kar omogoča učinkovitejše lobiranje in vpliv na regulativo.

Zelo pomemben vidik grozdenja je inovativnost. Znanje in sposobnosti v grozd ne prihajajo samo s strani njegovih članov, ampak tudi posredno preko nakupa tehnologij, naprav in novih članic grozda. Zelo velik potencial inovativnosti je v izmenjavi informacij in izkušenj, prav tako k inovativnosti pozitivno pripomore zemljepisna širitev grozda.

1.6.1 Razvoj grozdenja v Sloveniji

Ukrepi, ki spodbujajo grozdenje, predstavljajo dandanes eno izmed pomembnejših orodij vodenja pozitivne industrijske politike tudi pri nas. Načrtno je slovenska vlada začela spodbujati grozdenje leta 1996 s sprejeto Strategijo za povečanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva. V štirih letih sofinanciranja projektov grozdenja je v Sloveniji nastalo 29 projektov razvoja grozdov, za kar je bilo namenjenih skoraj 9 milijonov evrov (Jaklič, Cotič & Zagoršek, 2004, str. 4). Poleg sofinanciranja je pomembna vloga države tudi v spodbujanju tehnološkega razvoja, prilagoditvi sistema izobraževanja potrebam gospodarstva in vzpostavitvi naravovarstvenih standardov.

1.6.2 Slovenski gradbeni grozd

Slovenski gradbeni grozd (v nadaljevanju SGG) je interesno združenje podjetij in institucij s področja gradbeništva, ki v sodelovanju po principu grozda vidijo svoje razvojne priložnosti in so pri tem pripravljena aktivno sodelovati (Slovenski gradbeni grozd, 2008).

Poslanstvo in vizija:

- povečevanje produktivnosti in poslovne učinkovitosti, inovativnosti, razvoj tehnologij in dobrih praks,
- rast in razvoj konkurenčnosti,
- učinkovitejše pridobivanje znanj in kadrov,
- medsebojno poslovno in drugo sodelovanje v verigah vrednosti,
- iskanje in pridobivanje novih poslovnih priložnosti v Sloveniji, EU in v svetu,
- skupni nastop v EU in svetu,
- uresničevanje interesov in sodelovanja z državnimi in drugimi javnimi institucijami, raziskovalno sfero in finančnimi organizacijami,
- vključevanje v mednarodno raziskovalno in razvojno okolje, sodelovanje s tujimi grozdi.

Razvojni projekti SGG:

- vzpostavitev nacionalnega sistema gradbenih kvalifikacij,
- e-gradbišče,
- analiza kreditne politike,
- razvoj dobre prakse skupnih nastopov,
- raziskave trgov EU,
- računalniško podprto vodenje poslovnih procesov v gradbeništvu,
- razvoj skupne blagovne znamke,
- razvoj inovativnega gradbenega podjetja,

- promocija gradbene stroke za poklice v gradbeništvu,
- uvajanje evropskih standardov v gradbeno prakso.

Prednostna naloga SGG-ja je izobraževanje mladih, ker je pomanjkanje gradbenega kadra pri nas zelo veliko. Predvsem mladim želijo predstaviti »prijazno in atraktivno« gradbeništvo, z mnogimi izzivi in možnostmi za osebno in poklicno rast.

SGG že vse od ustanovitve sodeluje pri Evropski gradbeni tehnološki platformi (ECTP – European Construction Technology Platform) in po njenem zgledu je bila ustanovljena tudi Slovenska gradbena tehnološka platforma. Glavni cilj ECTP je v sodelovanju z drugimi platformami v državah članicah EU pripraviti dolgoročni raziskovalno-razvojni program na področju gradbeništva, da bi tako pripomogla k trajnostnem razvoju, zaposlovanju in konkurenčnosti EU v svetovnem merilu.

2 ANALIZA PRIVLAČNOSTI PANOGE Z MODELOM PETIH SILNIC

Za uspešno strategijo podjetja je sestava panoge in sama usmeritev podjetja znotraj panoge zelo pomembna. Dobičkonosnost panoge je odvisna od njene strukture. Vsako podjetje z neprestanim tekmovanjem aktivno vpliva na privlačnost panoge in svoj konkurenčni položaj. V okviru Porterjevega modela petih silnic bom na podlagi ocene nevarnosti vstopa novih podjetij v panogo, možnosti substitutov, pogajalske moči dobaviteljev in kupcev ter rivalstva med obstoječimi konkurenti analizirala dejavnost in poskušala izluščiti prednosti, ki bi jih proučevano podjetje lahko dolgoročno izkoristilo sebi v prid.

2.1 Opredelitev proučevane dejavnosti

Področje F 45, v okviru katerega deluje podjetje IG, se po Standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) razdeli v pet skupin:

- 45.1 pripravljalna dela na gradbišču,
- 45.2 gradnja objektov in delov objekta,
- 45.3 inštalacije pri gradnjah
- 45.4 zaključna gradbena dela,
- 45.5 dajanje strojev in naprav za gradnjo in rušenje v najem skupaj z upravljavci strojev.

Znotraj skupine 45.3 najdemo dejavnost strojnih instalacij - vodovodne, plinske, toplotne, hladilne in sanitarne instalacije, izolacijska dela in druge inštalacije pri gradnjah. Ker obstaja v literaturi že kar nekaj analiz panoge gradbeništva, sem se v svojem delu ožje usmerila in bom analizirala panogo strojnih instalacij, brez električnih instalacij. Pri tem je potrebno

omeniti, da je delo sicer težavnejše, saj do podatkov za celotno panogo gradbeništva ni težko priti, za posamezno področje znotraj skupine pač težje, zato sem si na posameznih odsekih pomagala izkustveno in na podlagi razgovorov z vodstvenimi delavci podjetij v panogi. Vsekakor se mi zdi pomembno analizirati samo ta del panoge gradbeništva, ker želim ugotoviti, ali se strojne instalacije obnašajo enako kot celotno gradbeništvo, ali ima vendarle ta veja gradbeništva svoje specifične zakonitosti.

2.2 Porterjev model petih silnic

V svojem modelu Porter (1990, str. 35) definira pet silnic, ki bistveno vplivajo na strukturo panoge in s tem tudi na privlačnost panoge za vstop:

- nevarnost vstopa novih podjetij,
- možnost novih substitutov,
- pogajalska moč dobaviteljev,
- pogajalska moč kupcev,
- rivalstvo med obstoječimi konkurenti.

Teh pet dejavnikov ima velik vpliv na cene, stroške in investiranje, s tem pa na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega (Možina et al., 2002, str. 276). Osnovni namen modela je prepoznavanje in ustvarjanje konkurenčnih prednosti, kar predstavlja bistvo pozicioniranja posameznega podjetja in mu zagotavlja dolgoročno uspešen obstoj v panogi. Po Porterju (1990, str. 36) obstajata dva osnovna načina konkuriranja: nizke cene (stroškovna učinkovitost) in diferenciacija⁵, oba pa vodita v višjo produktivnost. Običajno podjetja izberejo in zasledujejo eno strategijo, najboljša znajo kombinirati obe. Tako masovni ponudnik, ki ima ekonomije obsega, torej nizke stroške, svoj dobiček nalaga v nove tehnologije, izboljšanje kvalitete proizvodov in svojih storitev, ter se na ta način približuje strategiji raznolikosti (Dovžan, 1994, str. 62). Nekateri avtorji, tako Oster (1994, str. 43), pri analizi privlačnosti panoge dodajajo še šesto silnico, in sicer vpliv vlad, zakonodajnih organov in drugih interesnih skupin na dogajanje v panogi.

2.2.1 Nevarnost vstopa novih podjetij v panogo

Vstopne ovire, poleg drugih dejavnikov, določajo število konkurentov v panogi. Obstoječa podjetja v panogi zato stremijo k temu, da bi ustvarila čim večje vstopne ovire, ki čim bolj omejujejo dotok novih podjetij v panogo. Večje kot so ovire, manj je podjetij v panogi in večje profite lahko dosega obstoječa podjetja. Vstopne ovire so lahko izredno dober

⁵ Diferenciacija ali razlikovanje proizvoda – običajno po kvaliteti ali dizajnu.

mehanizem za ustvarjanje konkurenčne prednosti. Vstop v panogo je lahek, kadar obstaja lahko dostopna in ne predraga tehnologija, lahko dostopni distribucijski kanali in kadar je moč blagovnih znamk majhna. Takrat pravimo, da je vstopni prag za vstop v panogo nizek. Izstop iz panoge je lahek, kadar so izstopni stroški nizki, kadar proizvodna sredstva ni težko prodati in če ima podjetje visoko stopnjo neodvisnosti v poslovanju.

Viri vstopnih ovir so (Jaklič, 1999, str. 324): 1) ekonomije obsega, 2) diferenciacija proizvodov, 3) zahteve po kapitalu, 4) stroški zamenjave, 5) dostop do prodajnih poti, 6) stroškovne prednosti, ki so neodvisne od obsega in 7) zakonodaja.

Ekonomije obsega

Med ekonomije obsega prištevamo stroškovne prednosti, ki nastanejo šele z masovno proizvodnjo. Podjetja v proučevani panogi so ponudniki storitev in sicer v panogi, kjer je vsak projekt edinstven, serijskih projektov praktično ni. Zagotovo pa je projektno vodenje poseben sistem dela, ki se ga ne da naučiti čez noč, in podjetja, ki so že dlje časa prisotna v tej panogi, imajo določene izkušnje in s tega vidika prednost pred novimi ponudniki, ki šele vstopajo na ta trg. Dolgoletni projektni način vodenja jim nudi prihranke pri stroških in posledično večji dobiček. Prav tako tudi reference nekaj pomenijo, saj so pri večjih naročnikih in javnih razpisih pogoj za pridobitev posla. Tako bi se novo podjetje moralo zadovoljiti z manjšimi posli, predvsem na ožjem trgu izvajanja strojnih instalacij na zasebnih stanovanjskih hišah, kamor pa podjetje IG v zadnjem desetletju ne posega več in v tem smislu tako novo podjetje niti ne bi štel za neposredno konkurenco.

Diferenciacija proizvodov

Pri diferenciaciji proizvodov gre za razlikovanje proizvoda oziroma storitve – tržni nastop podjetja se mora razlikovati od konkurence, prepoznavna blagovna znamka je bistvenega pomena. Strojni inštalaterji, predvsem srednja velika podjetja, ki so že v izhodišču analize prepoznana kot glavna konkurenca podjetja IG, razen dolgoletne tradicije nimajo posebne blagovne znamke. Vsa podjetja v panogi morajo zagotoviti svojim naročnikom izpolnitev pogodbenih obveznosti v zahtevani kvaliteti in rokih, odpraviti pomanjkljivosti ugotovljene z zapisnikom tehničnega pregleda in odpraviti reklamacije v garancijski dobi. Bistvenega pomena je cena in dojemljivost za razne »nianse« pri plačilnih pogojih. Razlikovanja izvajalcev glede na lepoto končnega izdelka ni, projekt mora biti izveden v skladu z razpisno in projektno dokumentacijo ter v skladu s pravili stroke. Z vidika diferenciacije proizvodov ne vidim vstopnih ovir za nova podjetja.

Zahteve po kapitalu

Določene panoge zahtevajo veliko začetnega kapitala za investiranje v raziskave ali v postavitev infrastrukture, oglaševanje in podobno. Podjetje, ki se ukvarja s strojnimi instalacijami, mora imeti nekaj kapitala za nakup osnovnega orodja in manjših prenosnih aparatov za rezanje in varjenje, prav tako v začetku večji finančni zalogaj predstavlja nakup transportnega sredstva, vsaj kombiniranega vozila, za prevoz cevi in drugega materiala.

Vendar pa začetne zahteve po kapitalu niso tako visoke, da bi lahko predstavljaje oviro podjetju, ki želi vstopiti na trg strojnih instalacij. Pravzaprav so s tega vidika stroški za vstop na ta trg relativno nizki.

Stroški zamenjave

Stroški zamenjave dobavitelja se pojavijo pri naročniku del takrat, ko zamenja izvajalca strojnih instalacij z novim izvajalcem. To je neke vrste oportunitetni strošek, ki bi nastal naročniku del, če bi zamenjal svojega obstoječega pogodbenega dobavitelja/izvajalca z novim ponudnikom na trgu. Pogodbe za izvedbo strojnih instalacij so v svojih določilih zelo podobne gradbenim pogodbam in običajno vsebujejo člen, da izvajalcu v primeru neutemeljene odpovedi od pogodbe pripada določena odškodnina. Pa tudi če tega določila ni v pogodbi in naročnik del neutemeljeno odstopi od pogodbe, poudarek je na besedi neutemeljeno, lahko izvajalec vloži tožbo zaradi izpada prihodka in dobička na pristojno sodišče. Zato se ne dogaja prav pogosto, da bi gradbeno podjetje, ki je običajno naročnik, brez tehtnega razloga odstopilo od pogodbe in oddalo delo novemu izvajalcu. To bi bilo smiselno le v primeru, da cena novega ponudnika nadomesti stroške zamenjave. Stroški zamenjave torej predstavljajo vstopno oviro novim podjetjem v panogi le na tistih projektih, kjer so pogodbe že sklenjene. Za vse nove posle ta ovira odpade, ker pogodbe še niso sklenjene in stroška zamenjave ni. V panogi ni letnih pogodb ali dogovorov o sodelovanju določenega gradbenega podjetja in podjetja za strojne instalacije kot njegovega podizvajalca. Sicer drži, da morajo gradbena podjetja v postopku naročila, ki je predmet javnega razpisa, kot generalni ponudnik celotnega projekta kot obvezno dokumentacijo k svoji ponudbi v večini primerov priložiti tudi Seznam podizvajalcev, ki so jih vključila v svojo ponudbo in Sporazum o sodelovanju s podizvajalci, vendar je to zgolj črka na papirju. Ko namreč gradbeno podjetje na podlagi ponudbe in dokumentacije določenega podizvajalca pridobi posel, ponovno izvede celo vrsto pogajanj z vsemi zainteresiranimi ponudniki strojnih instalacij, država pa po oddaji del nikoli ne zasleduje svojega projekta in ne zahteva na gradbišču tistih izvajalcev, katerim je nenazadnje dejansko zaupala posel po postopku javnega naročanja. Tako strojne instalacije na objektu izvede podjetje, ki v fazi razpisa sploh ni dalo ponudbe in se je v proces vključilo šele, ko je bil posel že dodeljen gradbenemu izvajalcu. Na podlagi tega ocenjujem, da vstopnih ovir zaradi stroškov zamenjave ni ali pa so minimalne.

Dostop do prodajnih poti

Dostop do prodajnih poti je običajno v panogi že vzpostavljen s strani obstoječih podjetij v panogi, dostikrat je to sodelovanje utečeno na podlagi dolgoročnih pogodb ali dolgoletnih izkušenj in medsebojnega zaupanja. V proučevani panogi novoustanovljeno podjetje z reklamnimi akcijami, oglaševanjem preko medijev ali oglasnih panojev ne more doseči nobenega učinka in vlaganje v tak način promocije bi bilo nesmiselno. Edina pot do glavnih naročnikov, torej velikih gradbenih podjetij in inženiringov, je atraktivna (beri cenovno ugodna) ponudba, saj novo podjetje z referencami ne razpolaga. Poleg tega so nujna tudi osebna poznanstva, saj bi bilo tveganje za gradbeno podjetje pri velikih poslih s popolnoma nepoznanim izvajalcem strojnih instalacij sicer preveliko. Za nova podjetja je dostop do

prodajnih poti zagotovo ovira. Edino možnost za nastanek in obstanek novega, srednje velikega podjetja na področju strojnih instalacij vidim v tem, da se iz že obstoječega podjetja v panogi izdvoji skupina ljudi, ki potem ustanovi novo podjetje. Ti ljudje že imajo navezane osebne poslovne stike z glavnimi akterji v panogi, hkrati pa panogo ter način projektne dela dobro poznajo, kar močno olajša zagon novega podjetja.

Stroškovne prednosti, ki so neodvisne od obsega, oziroma intelektualna lastnina

Patenti omogočajo zaščito izuma na določenem teritorialnem področju, kar je močna vstopna ovira za nove konkurente. Pri strojnih inštalaterjih ni prijavljenih patentov in prednosti iz tega vidika ni. V izbiri gradbišč sledijo gradbenim podjetjem. Včasih je kot glavna značilnost gradbene panoge veljalo, da gradbena podjetja, in s tem vsi njihovi podizvajalci, svoje dejavnosti ne selijo v oddaljene kraje, ker bi jim to povzročalo previsoke stroške in posledično dvig cene, kar bi vodilo v nekonkurenčnost. Danes to pravilo ne velja več. Transportne poti so zelo dobro razvite, dobavitelji imajo večinoma v ceni vračunan tudi prevoz opreme in materiala, izvajalci se poslužujejo dostave direktno na gradbišče. V oddaljenih krajih Slovenije je še vedno možno poiskati poceni prenočišča, sploh če gre za aranžma več ljudi za daljše časovno obdobje. Tak način dela lahko celo poveča končni efekt - delavci, ki prenočujejo na terenu, so pripravljeni delati več in hitreje, kar stroške prenočišč in dnevnic več kor upraviči.

Zakonodaja

Nekatere panoge regulira država zaradi lastnih interesov. V takih panogah se običajno oblikujejo monopoli in posledično velike vstopne ovire, kar je običajno povezano z visokimi stroški za postavitev infrastrukture. Tak primer so železnice, telekomunikacije, banke in elektroenergetska podjetja. Ustanovitev podjetja za izvajanje strojnih instalacij je zelo enostavna in niti ne zelo draga stvar. Novo ustanovljeno podjetje mora spoštovati Zakon o graditvi objektov, uzance in druge zakonske predpise, vendar nič več, kot vsa druga podjetja v panogi. Mogoče je sicer pomanjkanje izkušenj z zbiranjem a-testov, izjav o skladnosti, zapisnikov meritev, zapisnikov o zagonih in preizkusih in druge nujno potrebne dokumentacije za tehnični pregled dejansko zelo velika ovira za nova podjetja, vendar neposredno z zakonodajo tega ne bi povezovala. Bolj kot zakonodaja je pomanjkanje izkušenj tisto, kar ovira novoustanovljeno podjetje.

2.2.2 Možnost novih substitutov

Substitut zadovoljuje enake potrebe kot izdelek, ki ga proizvaja panoga (Bowman, 1994, str. 40). O substitutu govorimo takrat, kadar nek proizvod oziroma storitev rešuje enak problem - zadovoljuje enako potrebo, vendar z drugačno rešitvijo od tiste, ki že obstaja. Bolj kot je substitut dostopen potrošniku, večja je elastičnost povpraševanja, ker ima potrošnik kar naenkrat večjo izbiro. Če je substitut priznan in sprejet s strani potrošnikov, potem novi

ponudnik diktira ceno in prvotnemu podjetju lahko preprečuje dvig cene. Substituti zmanjšujejo dobičkonosnost panoge. Tipičen primer substituta iz vsakdanjega življenja sta platenka in pločevinka. Pri ocenjevanju substituta moramo preučiti predvsem stroške zamenjave dobavitelja, nagnjenost kupcev k določenemu izdelku in cene substitutov.

V strojnih instalacij obstaja poplava različnih dobaviteljev iste ali boljše rečeno enakovredne opreme. Ne gre zgolj za drugo blagovno znamko neke klimatske naprave, včasih gre za celovito drugačno sistemsko rešitev enega odseka del, na primer prezračevanja kuhinje. V takem primeru lahko novo sistemsko rešitev opredelimo kot substitut. Običajen vzgib za iskanje novih rešitev je pocenitev izvedbe, znižanje ponudbene cene in pridobitev posla, včasih znižanje stroškov in s tem večji dobiček, zelo redko je nova rešitev kvalitetnejša ali dolgoročno boljša za končnega uporabnika. To je po svoje tudi razumljivo, saj vsi investitorji stremijo k realizaciji svoje investicije s čim nižjimi stroški in v bitki za pridobitev posla nenazadnje šteje samo cena. Prav tako se substituti pojavljajo pri osnovnem materialu, kot so cevi. Tako lahko centralno ogrevanje podjetje izvede bodisi iz črnih, bakrenih ali plastičnih cevi, z varjenjem ali različnimi »press-sistemi«. Končna računica porabljenega časa in materiala na meter cevi se od sistema do sistema sicer ne razlikuje veliko, na te odločitve bolj vplivajo navade delavcev, razpoložljivo orodje, prodajne poti podjetja in prihranek časa pri montaži, če podjetje preganjajo kratki roki izvedbe. Tako bi neko novo podjetje, ki bi pri svojem delu ponujalo tehnično enakovredno opremo po nižji ceni, lahko diktiralo ceno storitev v panogi, sploh na projektih, kjer bi ta oprema predstavljala glavnino posla.

2.2.3 Pogajalska moč dobaviteljev

Proizvodna podjetja potrebujejo za izdelavo svojih proizvodov različne materiale, prav tako storitvena podjetja za opravljanje svoje dejavnosti potrebujejo osnovni material in opremo za vgradnjo. Če imajo dobavitelji veliko pogajalsko moč, kar se pozna na ceni materiala in opreme, to bistveno vpliva na delovanje podjetja. Lahko se celo zgodi, da dobavitelj zaobide kupce, izvajalce strojnih instalacij, in opremo ponudi direktno – vertikalna integracija naprej. Dobavitelj ima veliko moč, če so z menjavo dobavitelja povezani visoki stroški, če ni substitutov, ki bi lahko nadomestili določen proizvod, če ima panoga majhen delež v skupni prodaji dobavitelja in če so dobavitelji v panogi koncentrirani⁶. Pregled dobaviteljev proučevanega podjetja in razgovori z zaposlenimi v proučevanem podjetju nam pokaže sliko dobaviteljev, ki so si med seboj po načini delovanja in pogajalski moči zelo različni. Lahko ji razvrstimo v štiri, pogojno v pet skupin.

Prvi so dobavitelji širokega spektra ponudbe, z osnovnimi materiali za dejavnost, kot so cevi, ventili in pločevina. Pogajalska moč dobaviteljev širokega spektra je majhna, razen v izrednih

⁶ Dobavitelji so koncentrirani, če dobaviteljevo panogo nadzoruje le nekaj proizvajalcev, medtem ko j v sami panogi veliko podjetij.

primerih, ko je podjetje na dobavitelja pogodbeno ali kako drugače vezano. Strojni inštalaterji imajo običajno enega večjega dobavitelja splošnega materiala, od katerega kupujejo v večjih količinah in na ta račun dosežejo večje rabate in boljše plačilne pogoje. Skoraj praviloma pa to ni edini splošni dobavitelj. Vedno imajo podjetja »na rezervi« vsaj še tri dobavitelje, pri katerih lahko kupijo posamezne materiale, v kolikor njihov glavni dobavitelj nujno potrebnega materiala nima na zalogi ali bi njegova cena iz kakršnegakoli razloga poskočila.

V drugo skupino spadajo dobavitelji materiala in opreme, ki sicer nimajo zahtevnih tehničnih karakteristik, a se vendar med sabo razlikujejo, največkrat po znamki, dizajnu in ceni. Sem prištevamo dobavitelje radiatorjev, kuhinjskih in kopalniških armatur, sanitarne keramike (umivalnikov, WC školjk, bidejev, tuš kadi), kopalniške galanterije, prezračevalnih rešetk in izolacije. Konkurenca med dobavitelji na tem odseku je zelo velika in pogajalska moč dobaviteljev majhna.

Tretji so specializirani dobavitelji, zastopniki posameznih blagovnih znamk, ki ponujajo specializirano opremo za prezračevanje, ogrevanje in hlajenje. Ti dobavitelji zadnja leta že hrabro vstopajo v panogo strojnih instalacij tudi kot ponudniki celotne izvedbe strojnih instalacij na posameznem objektu. Tak nov konkurent ima v določenih primerih celo prednost pred obstoječimi, saj lahko opremo ponudi po zelo nizki ceni, za izvedbo pa pridobi kooperanta ali zaposli nekaj monterjev. Še lažje je to v primerih, ko je oprema v projektantskem popisu sugerirana s strani projektanta ali investitorja in izvajalec sam ne more ponuditi enakovredne opreme drugega proizvajalca. V taki situaciji je dobavitelj opreme sugerirane blagovne znamke v prednosti, ceno lahko postavi zelo visoko, tudi če sam ne misli izvajati del, njegova pogajalska moč je v tem primeru zelo močna.

Če želi strojno podjetje imeti celotno, zaokroženo ponudbo, mora ponuditi v okviru svoje ponudbe tudi zunanje priključke – vodovodni, plinski in vročevodni priključek. Že vnaprej je jasno, da bo ta dela moral izvajalec strojnih instalacij oddati naprej v izvedbo koncesionarju, ki običajno ponudi svoje storitve po zelo visoki ceni, ki je od projekta do projekta drugačna. Moč teh dobaviteljev je velika, saj strojni inštalaterji pri tem praktično nimajo izbire. Olajševalna okoliščina je, da zunanji priključki vrednostno običajno predstavljajo zelo majhen delež celotnega posla in problem ni tako pereč.

Največja podjetja v panogi niso sposobna tako velikega prihodka kot ga realizirajo zadnja leta ustvariti z lastnimi zaposlenimi, zato je vsako srednje veliko podjetje v panogi tudi inženiring. Podjetja pridobijo posel in ga nato z razliko v ceni oddajo v izvedbo kooperantu. Tako so kooperanti po svoje tudi dobavitelji, dobavitelji delovne sile. Ker je takih podjetij v panogi veliko, je konkurenca velika, njihova pogajalska moč pa majhna.. Razmerja se obrnejo v času, ko je dela na trgu zelo veliko in so kooperanti za izvedbo strojnih instalacij zelo iskani. To se je v zadnjih treh letih večkrat zgodilo tekom izvedbe posameznega megalomanskega projekta z izredno kratkim rokom izvedbe – primer Pediatrične klinike v Ljubljani ali Hitove igralnice na Šentilju.

Skupno gledano lahko rečem, da glavnino dobaviteljev predstavljajo tisti iz prve, druge in tretje skupine ter kooperanti. Pri njih podjetja opravijo glavnino svojih nakupov. Pri specializiranih dobaviteljih opreme imajo strojna podjetja običajno možnost vgradnje enakovredne opreme – substituta, stroški menjave dobavitelja so zanemarljivi, groženj prevzemov s strani dobaviteljev ni čutiti. Nakupi strojnih inštalaterjev v prodaji omenjenih dobaviteljev predstavlja pomemben delež prodaje, zato ugotavljam, da je pogajalska moč dobaviteljev v panogi strojnih instalacij majhna, kar je z vidika podjetij v proučevani panogi ugodno.

2.2.4 Pogajalska moč kupcev

O veliki pogajalski moči kupcev govorimo, ko je v panogi zelo malo kupcev in veliko prodajalcev. V takih razmerah kupec določa ceno, dobavitelj se mora ceni prilagoditi ali se umakniti iz panoge. Ko imamo na trgu samo enega kupca in veliko prodajalcev, govorimo o monopsomu. Kupci imajo veliko pogajalsko moč, če obstaja velika koncentracija kupcev⁷, če imajo kupci možnost da sami začnejo proizvajati določeni izdelek - vertikalna integracija nazaj, če so kupci popolnoma informirani o povpraševanju, dobaviteljskih stroških in tržnih cenah in če imajo kupci v panogi nizke dobičke in so zato pri nakupih cenovno občutljivi.

Vsa srednje velika podjetja v proučevani dejavnosti si želijo povečevati prihodke od prodaje in z njimi tudi dobiček. Žal primerjava največjih podjetij v panogi pove, da prihodki in dobiček ne gredo vedno z roko v roki, kar kaže na ostro cenovno konkurenco v panogi. Posla je za vse dovolj, a podjetja v želji po vse večjem tržnem deležu in prometu prevzemajo posle po vseh nižjih cenah. V glavnem so srednje velika podjetja iz dejavnosti strojnih instalacij podizvajalci velikih gradbenih podjetij in inženiringov. Ta pridobijo posel od investitorja, ki je bodisi država, občina ali pravna oseba (podjetje). Ker je že med gradbenimi podjetji konkurenca zelo huda, ti pridobijo posel po nizki ceni. Strojne instalacije nato z razliko v ceni oddajo kooperantu, dostikrat je posredi še inženiring in končna pogodbeni cena za strojnega inštalaterja je zelo nizka. Strojni inštalater je zadnji v podizvajalski verigi, razen če ima pod sabo še sam kakšnega kooperanta, tako na objektu v izvajalskem procesu kot tudi pri plačilih. Po podatkih IG strojna podjetja od izstavitve mesečne začasne situacije⁸ do plačila v povprečju čakajo 135 dni, na varščine⁹ tudi več let. Pogajalska moč inštalaterjev je v tem primeru nizka.

⁷ Kupci so skoncentrirani takrat, ko imamo v le nekaj kupcev v panogi, ki imajo velik delež na trgu povpraševanja.

⁸ Začasna mesečna situacija je račun za delo, ki je opravljeno v posameznem mesecu. Ker se projekti odvijajo več mesecev, se račun ne izstavi šele po opravljenem delu, ampak mesečno, na podlagi dejansko opravljenega dela v obračunskem mesecu.

⁹ Varščine so zadržana sredstva za pravočasno in kvalitetno opravljeno delo. Običajno naročniki kot varščino zadržijo 10% vrednosti vsake mesečne situacije in jo sprostijo po podpisu primopredajnega zapisnika in končnega obračuna ter po predaji garancijskega instrumenta (menice, bančne garancije) za odpravo reklamacij v garancijski dobi.

Obstajajo tudi investitorji, običajno so to večja slovenska proizvodna podjetja, kadrovske sposobnejša za zahtevno funkcijo investitorja, ki širijo ali obnavljajo svoje kapacitete, in se odločijo oddati dela direktno strojnemu izvajalcu, ločeno od gradbenih del. V takem krogu ponudnikov pridejo samo podjetja, ki jih investitor povabi k sodelovanju. Na investitorjevo odločitev o povabilu k ponudbi posameznega ponudnika vplivajo različni dejavniki, od poznanstev, priporočil in tradicije, do števila zaposlenih in prepoznavnosti podjetja. K pogajanjem povabijo več podjetij. Cenovna vojna je v tem primeru še hujša, saj so investitorji boljši plačniki od gradbenih podjetij in posel, ki je sklenjen z investitorjem, velja za boljšega. Vendar so se investitorji od gradbincev že veliko »naučili« in tudi delo direktno z investitorjem ni več tako sladko kot je bilo.

Tretji primer pridobivanja poslova je preko javnih razpisov, vendar so strojna dela zelo redko razpisana posebej, s samostojnim javnim razpisom. Iz tega razloga imajo podjetja, ki se ukvarjajo zgolj s strojnimi instalacijami, z javnimi razpisi manj izkušenj in včasih je prevelika ovira že zbrati vsa dokumentacija, ki jo javni razpis zahteva.

Pogajalska moč v rokah kupcev storitev strojnih podjetij je velika. Posledično je plačilo za opravljeno storitev majhno, kvaliteta opravljenega dela slaba. Kvaliteta kot blagovna znamka v dejavnosti nima večjega pomena. Vsak izmed izvajalcev si sicer rad domišlja, da je boljši od ostalih, vendar nenazadnje prav vsi opravijo delo v skladu s pravili stroke in v skladu s projektno dokumentacijo. Razlika med podjetji je le še v številu lastnih monterjev, kar je v tem času največja konkurenčna prednost, ki lahko pretehta v prid enega ali drugega. Ko je izvajalska pogodba podpisana, se začne bitka s časom za pravočasno izvedbo projekta. Zaradi zelo kratkih rokov izgradnje je zamenjava izvajalca tekom gradnje zelo rizična, prav tako strošek neupravičenega odstopa od pogodbe, kar nekoliko omili pogajalsko moč kupcev, vendar šele po tem, ko je pogodba že sklenjena in je pogajalski krog že zaključen. Pogajalsko moč kupcev je mogoče zmanjšati tudi s stimulacijo kupcev. Strojni inštalater, ki ima dobro razvito prodajno službo ali dobro sodeluje z nepremičninskimi agencijami, lahko gradbenemu podjetju ponudi kompenzacijo z nepremičnino kot plačilom za opravljeno delo. Gradbena podjetja imajo stalno »na zalogi« nepremičnine, v glavnem poslovne prostore, ki jih v lastnih gradnjah za trg niso uspeli prodati ali so jih dobili v plačilo od investitorjev. Te nepremičnine, sploh če jih je veliko, lahko gradbeno podjetje likvidnostno zelo bremenijo in sprejem plačila s kompenzacijo je prednost pri pridobivanju posla. Jasno pa je, da je tako nepremičnino težko prodati, saj bi jo sicer prodalo že gradbeno podjetje, in če podizvajalec nima vnaprej zagotovljenega kupca, si lahko položaj na trgu s tako pogodbo samo poslabša.

Kupci v panogi strojnih instalacij so tudi fizične osebe, ki iščejo izvajalca za svojo stanovanjsko gradnjo, čemur pa se v tem delu ne posvečam preveč in jih puščam ob strani. Je pa tudi v tem primeru kupna moč kupcev velika, saj je malih podjetij v panogi dovolj, da je med njimi konkurenca zelo huda, sploh ker fizične osebe dobro plačujejo in je za majhno inštalatersko podjetje to boljša izbira, kot pa biti kooperant večjega strojnega podjetja.

2.2.5 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Intenzivnost konkurence je odvisna od (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 22): 1) števila konkurentov, 2) stopnje rasti panoge, 3) značilnosti proizvoda, 4) deleža stalnih stroškov, 5) omejitve zmogljivosti, 6) višine izstopnih ovir in 7) raznolikosti konkurentov.

Število konkurentov

Na področju strojnih instalacij je v letu 2005 delovalo 1910 podjetij. Po lastnih raziskavah in izračunih, opiraje se na podatke SURS-a, ugotavljam, da sta v panogi strojnih inštalaterjev dve večji podjetji s 4% oziroma 3,5% tržnim deležem, nato pa sledi osem podjetij, katerih tržni delež se vrti od 1,0-2,2% in med katere sodi tudi proučevano podjetje. Največjih deset obvladuje dobrih 21% trga. Pri tem želim opozoriti, da sem pri dveh podjetjih, ki izvajata tudi električne instalacije, le-te izločila iz skupnega prihodka, da sem glede tržnih deležev v panogi strojnih instalacij dobila bolj čisto sliko. Podrobnejši pregled tržnih deležev, izračunanih glede na čisti prihodek v letu 2005, predstavljam v Tabeli 5.

Tabela 5: Prihodki od prodaje in tržni delež »največjih deset« v panogi strojnih instalacij za leto 2005 (v 1000 EUR)

	prihodki od prodaje 2005	tržni delež v %
INSTALACIJE GROSUPLJE	7.393,59	1,60
IMP MONTAŽA KOPER	7.750,99	1,68
IMP KLIMA MONTAŽA	10.342,41	2,24
IMP PROMONT MONTAŽA	15.943,62	3,46
KOVINAR KOČEVJE	7.478,71	1,62
KLIMA PETEK	6.287,42	1,36
KOVINOTEHNA MKI (brez električnih instalacij)	18.528,37	4,02
TAMES PTUJ (brez električnih instalacij)	4.653,33	1,01
FERLINC	6.301,33	1,37
KOLING	6.159,49	1,33
KLIMA CELJE	8.248,95	1,79
SKUPAJ NAJVEČJIH DESET	99.088,21	21,47
SKUPAJ PANOGA	461.454,68	

Vir: Podatkovna baza SI-STAT, 2008; Lastno delo.

Rivalstvo med omenjenimi podjetji je veliko, ker so vsa podjetja sposobna prevzemati posle istega ranga, tako glede zahtevnosti izvedbe kot glede velikosti posla. Poskusi sodelovanja in skupnega dogovarjanja za posamezne večje posle so se v panogi že zgodili, predvsem podjetij, ki lahko skupaj ponudijo celovitejšo rešitev. Tako se podjetje, kot je IG, ki je manj močno na področju prezračevanja, poveže s Kolingom ali Klimo Celje, ki sta specialista za

prezračevanje, oba z lastno proizvodnjo prezračevalnih kanalov in klimatov, in skupna ponudba je lahko konkurenčnejša. Taki poskusi so se dostikrat izjalovili, ker se žal vedno pojavi vprašanje nosilca posla, torej podpisnika pogodbe z naročnikom, stroškov koordinacije, ki jih mora nosilcu posla plačati drugo podjetje, in faktor zaupanja, ki je v takih primerih bistvenega pomena. Medsebojno sodelovanje podjetij v tej panogi ocenjujem kot majhno, povezovanje bolj kot posamezne poizkuse, konkurenco kot zelo veliko.

V času intenzivne rasti panoge, kot je primer dejavnosti strojnih instalacij in gradbeništva nasploh, obstaja velika nevarnost, da pride do *zasičenosti panoge*. V dobrih razmerah se namreč iz želje po dobrem zaslužku iz dneva v dan pojavljajo novi ponudniki, ponudba preseže povpraševanje in rast panoge se upočasni, podjetja začnejo propadati. Število podjetij v panogi strojnih instalacij se je leta 2005 glede na leto 2002 povečalo za 2,58%, v gradbeništvu za 10,55%, prihodki od prodaje v istem obdobju pa v obeh panogah za približno 45%. Iz tega vidika so razmere v panogi strojnih instalacij ugodnejše kot v gradbeništvu. Ocenjujem, da ponudba strojnih instalacij ne presega povpraševanja in do zasičenosti panoge še ni prišlo. Glede na napovedi, da naj bi se rast gradbeništva in s tem tudi rast proučevane dejavnosti v naslednjih letih nekoliko upočasnila, pričakujem, da se bo vstop novih podjetij v panogo popolnoma ustavil in do zasičenosti panoge tudi v naslednjih letih ne bo prišlo. Obstaja pa nevarnost, v kolikor bi gradbeništvo ponovno zašlo v globoko krizo, kot se že dogaja v ZDA, da bi lahko bilo število obstoječih podjetij v panogi preveliko, ponudba bi preseгла povpraševanje, dobički bi se znižali in podjetja bi začela izstopati iz panoge.

Stopnje rasti panoge

Kot je razvidno iz Tabele 6 je v zadnjih letih gradbeništvo v vzponu, tako tudi dejavnost strojnih instalacij. Praviloma velja, da počasnejša kot je rast panoge, večja je stopnja tekmovalnosti podjetij. Če panoga raste hitro, kot v našem primeru (letna stopnja rasti je večja kot 10%), potem podjetja lahko ustvarijo večji dobiček iz naslova povečanega števila kupcev.

*Tabela 6: Prihodki od prodaje za panogi strojnih instalacij in gradbeništva v obdobju 2002–2005
(v 1000 EUR)*

	PRIHODKI OD PRODAJE				
	2002	2003	2004	2005	I 05/02
PANOGA (brez el. instalacij)	318.118,84	350.237,86	412.673,18	461.454,68	145,06
GRADBENIŠTVO	3.170.647,64	3.690.573,36	4.174.586,88	4.596.703,39	144,98

Vir: Podatkovna baza SI-STAT, 2008; Lastno delo.

Če glede na zgoraj postavljeno trditev pogledamo še dobiček v panogi, vidimo, da je ta v proučevanem obdobju zrasel za 124,68%, vendar še zdaleč ne dohiteva rasti dobička v celotni panogi gradbeništva, kljub temu da je bila rast prihodkov v enakem obdobju skoraj identična.

To lahko pripišemo slabšemu položaju strojnih inštalaterjev v izvajalski verigi, kjer je pogojena zelo nizka cena, in visoki stopnji konkurence med obstoječimi podjetji v panogi. Prav na račun strojnih in elektro inštalaterjev ter obrtniških del gradbena podjetja z oddajo del služijo največ.

*Tabela 7: Dobiček ali izguba v letu za panogi strojnih instalacij in gradbeništva za obdobje 2002-2005
(v 1000 EUR)*

	DOBIČEK ALI IZGUBA V LETU				
	2002	2003	2004	2005	I 05/02
PANOGA (brez el. instalacij)	10.432,32	16.599,90	21.190,12	23.439,33	224,68
GRADBENIŠTVO	46.937,07	96.578,20	106.196,80	141.453,85	301,37

Vir: Podatkovna baza SI-STAT, 2008; Lastno delo.

Značilnosti proizvodov

Storitve, ki jih opravljajo podjetja v panogi, so med sabo bolj ali manj enake. Zaradi velikega števila primerljivih ponudnikov vlada v panogi velika konkurenca. Podjetja, v želji ali nuji za pridobitev posla, ponudijo nizko ceno, kar posledično tudi v sicer ugodnih razmerah znižuje cene in dobičkonosnost panoge. Stopnja diferenciacije proizvodov je nizka, zato se obstoječa podjetja borijo za iste kupce vedno znova. Kupec z lahkoto menja proizvode, torej podizvajalce, in ni vezan na enega. Za vsak projekt posebej izbira najugodnejšega ponudnika, vedno iz istega kroga ponudnikov. Med posameznim gradbenim izvajalcem in izvajalcem strojnih instalacij lahko obstajajo določene poslovne ali prijateljske povezave, dobra praksa in zaupanje, zato ima tak izvajalec prednost pred ostalimi – je prvi med enakimi. Tak način izbora včasih vodi do dumpinških cen, kar še dodatno negativno vpliva na dobičkonosnost panoge. Ker lahko naročnik od posla do posla brez večjih stroškov menjava svoje izvajalce, je tekmovalnost v proučevani panogi na zelo visokem nivoju.

Delež stalnih stroškov

Delež stalnih stroškov v celotnih stroških je naslednji pomembni indikator konkurence v panogi. V kolikor imajo podjetja visok delež stalnih stroškov v celotnih stroških, morajo prodati več proizvodov, da je delež teh stroškov na enoto čim manjši. V inštalaterskih podjetjih ni velikega voznega parka, strojev ali dragih merilnih instrumentov, zato je delež stalnih stroškov v panogi relativno nizek. Pomembno postavko predstavlja tudi strošek dela za zaposleno delovno silo, vendar s preslabo zasedenostjo lastnih zaposlenih, razen v zelo hudi recesiji, v inštalaterskih podjetjih nimajo težav. Če delež stalnih stroškov v celotnih stroških v podjetjih strojnih instalacij primerjamo z deležem teh stroškov v gradbenih podjetjih, je ta delež v strojnih podjetjih občutno manjši, kar pomeni, da je tudi pritisk na prodajo manjši. Z vidika stalnih stroškov torej podjetjem v panogi strojnih instalacij ne bi bilo potrebno tako ostro cenovno konkurirati.

Omejitve zmogljivosti

Omejitve zmogljivosti so značilne predvsem za proizvodna podjetja, ker jim proizvodna linija ne dopušča izdelati več, kot je dejanska zmogljivost linije. Taka podjetja lahko povečajo proizvodnjo le z novim proizvodnim obratom, kar pomeni drastično povečanje obstoječe proizvodnje. Spremeni se razmerje med povpraševanjem in ponudbo, cene in posledično dobički v panogi se znižajo, razen če dvig proizvodnje še vedno ne zadovolji povpraševanja. V panogi strojnih instalacij glavno omejitev zmogljivosti predstavlja delovna sila. Monterjev in strojnih inženirjev primanjkuje že nekaj let, zato so podjetja začela najemati tujo delovno silo, predvsem slovaško, hrvaško, bosansko in makedonsko. Pridobivanje potrebne dokumentacije, še posebej za delovno silo iz držav izven EU, je še vedno zapleten postopek, tuja delovna sila je zelo nezanesljiva, delovna učinkovitost je nizka, kvaliteta dela tudi. S povečanjem tuje delovne sile se je kvaliteta dela strojnih inštalaterjev zelo znižala, pomanjkljivosti pri napeljavah je vse več in s tem tudi stroškov z odpravljanjem reklamacij v garancijski dobi. V podjetjih, ki se ukvarjajo s strojnimi instalacijami, so že ugotovili, da s tujo delovno silo ne bo mogoče slediti gradbenim podjetjem, kjer tuja delovna sila predstavlja glavnino delovnega potenciala. Strojne instalacije so tehnično zahtevne, delo mora biti opravljeno kvalitetno, saj v nasprotnem primeru slabo izvedene instalacije privedejo do izliva vode in posledično do velike škode na objektu. Sledi včasih zelo zapleteno iskanje mesta puščanja, razbijanje ploščic in tlakov, sanacija in potem vzpostavitev prvotnega stanja. V kolikor je objekt že predan in vseljen, nastane velika škoda na pohištvo, računalniški opremi ali celo na shranjenih dokumentih, kar lahko povleče za sabo visoko odškodninsko tožbo. Dolgoročno gledano podjetje s tujo delovno silo nima perspektive v dejavnosti, potrebno bo več narediti na vzgajanju lastnih kadrov, začeni že v šoli ali kasneje s prekvalifikacijo poklicev z veliko brezposelnostjo. Le neprestano izobraževanje, prenašanje znanja s strani starejših vodilnih monterjev na mlajše in s tem vzgajanje lastnih kadrov, lahko zagotavlja podjetju dolgoročen obstoj v panogi. Hkrati se bodo morale dvigniti tudi plače, saj je dotok mladih v to panogo, predvsem zaradi slabih začetniških plač in težkih pogojev dela, majhen.

Izstopne ovire

V panogah, kjer so izstopne ovire visoke, je podjetje prisiljeno vztrajati v panogi, tudi če so dobički majhni. V panogi strojnih instalacij je izstop iz panoge relativno enostaven in ni povezan z visokimi stroški. S tega vidika je rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi manjše kot v gradbeništvu, ker podjetja ne razpolagajo z velikim voznim parkom in z drago gradbeno mehanizacijo, ki jo je ob izstopu iz panoge težko prodati. Kljub temu podjetja običajno vztrajajo v panogi tudi v slabih časih, saj nenazadnje zaposlujejo veliko število ljudi, ki so odvisni od svojega mesečnega zaslužka. Poleg tega so vsa proučevana podjetja, razen podjetja Klima Petek, podjetja z dolgoletnim stažem na področju strojnih instalacij. S poslovanjem nadaljujejo vse dokler pokrivajo vsaj variabilne stroške in prenehajo s poslovanjem, ko že izčrpajo vsa pravna sredstva, ki so na voljo za ponovno oživitev podjetja.

Raznolikost konkurentov

Raznolikost konkurentov glede na zgodovino, kulturo in filozofijo v panogi ustvarijo nepredvidljivo ozračje in s tem večjo negotovost. V razmerah negotovosti se konkurenca med podjetji zelo zaostri. V panogi strojnih instalacij so se kot konkurenti pojavila podjetja, ki so na posameznih projektih sposobna postaviti konkurenčni boj na glavo. To so podjetja, ki so lokalno zelo močna in na svojem teritoriju ne dopuščajo novih igralcev, ali pa dobavitelji, ki v povezavi s posameznim inštalaterjem ponudijo za kupca cenovno zelo zanimivo ponudbo. V panogo prihajajo tudi nova podjetja, z drugačno izobrazbeno in starostno strukturo in njihova filozofija je drugačna od podjetij, ki na trgu obstajajo že štirideset ali več let. S tako raznolikostjo konkurentov se konkurenca v panogi zaostrojuje.

2.2.6 Celovita ocena konkurenčnosti panoge

Če povzamem ugotovitve analize po Porterjevih petih silnicah, lahko ugotovim, da je v panogi nevarnost vstopa novih konkurentov visoka, ker je panoga dobičkonosna in visokih ovir za vstop v panogo ni. Tudi po vseh drugih dejavnikih, po katerih presojava možnost vstopa novih konkurentov v panogo, je možnost potencialne konkurence visoka – v panogi je kvaliteta drugotnega pomena, v panogi ni prepoznavnih blagovnih znamk, ni večjih ekonomij obsega, ni izrazite diferenciacije proizvodov, zahteve po začetnih naložbah so nizke, dostop do prodajnih poti je neomejen.

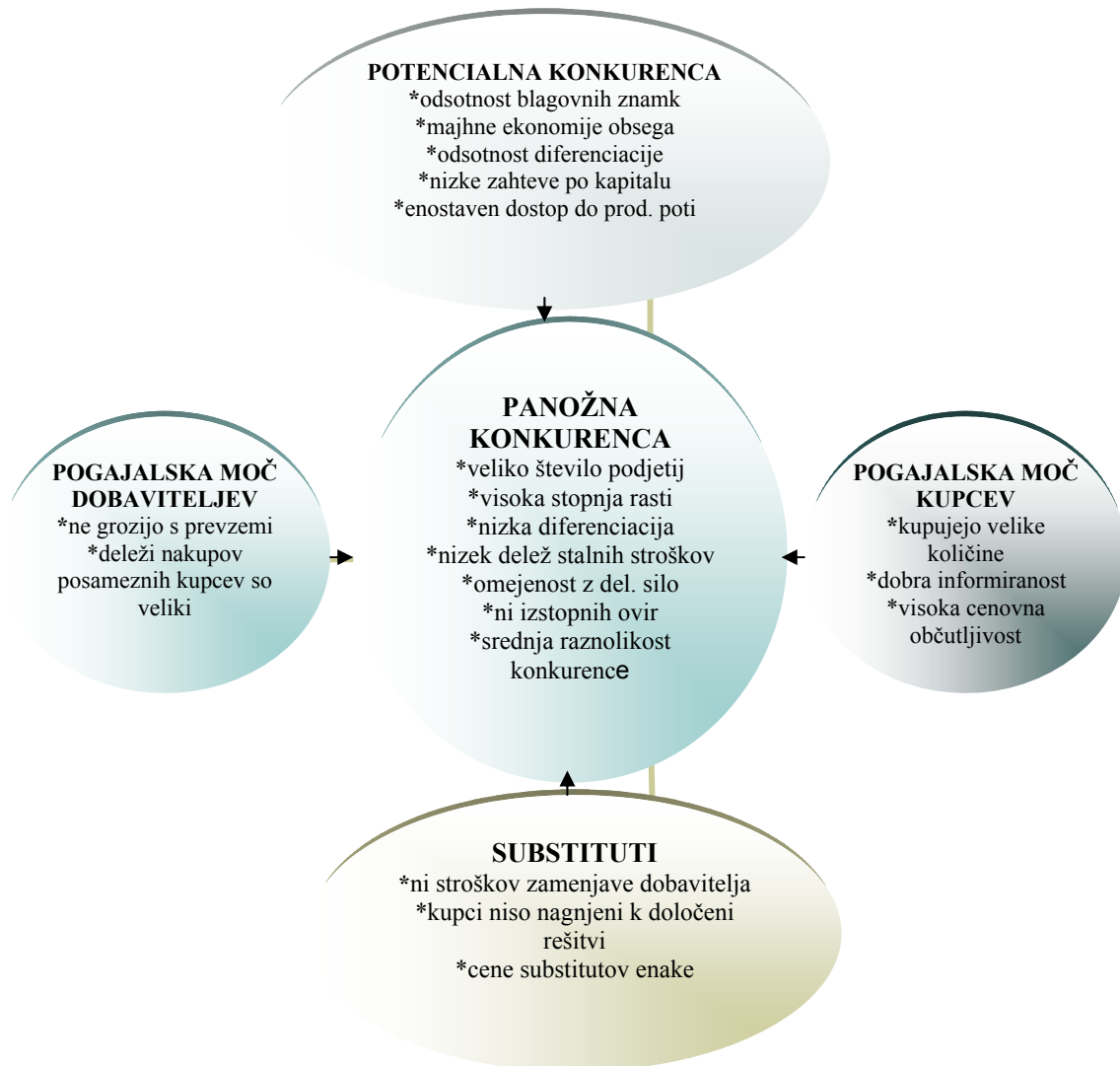
Možnost substitutov v panogi obstaja, predvsem v primeru sklenitve posebne vrste pogodbe »na ključ«. V primeru omenjene vrste pogodbe ima podjetje možnost ponuditi drugačne tehnične rešitve v okviru obstoječe gradbene in projektne dokumentacije in na ta način vplivati na izbor naročnika. Substituti so zanimivi, če so cenovno ugodni in lahko dosegljivi, kar v panogi strojnih instalacij ni prav pogosto.

Pogajalska moč dobaviteljev v panogi je nizka, kar je edina smernica, ki govori izrecno v prid ponudnikov strojnih instalacij. Ker je konkurenca med dobavitelji velika, lahko inštalaterji vsaj del pritiskov na ceno s strani naročnikov prenesejo na dobavitelje, poleg tega z različnimi zamenjavami projektirane opreme nekoliko omilijo svoj težaven položaj.

Pogajalska moč kupcev pa je v nasprotju z dobavitelji zelo visoka. Kupci so tisti, ki režejo in delijo pogačo, ponudniki pa tisti, ki se borijo za čim večji kos. Kupci so zelo dobro informirani o povpraševanju in tržnih cenah, ker imajo običajno za oddajo strojnih instalacij zaposlenega strokovnjaka, ki razmere na trgu strojnih instalacij dobro pozna. Od posameznega naročnika del je marsikateri izvajalec strojnih instalacij finančno odvisen in se tudi v primeru zelo stisnjenih cen in slabega plačevanja ne upa kar naenkrat prekiniti sodelovanja. To je žal v nekaterih primerih orožje v rokah naročnikov, ki se poleg izsiljevanja

s plačili poslužujejo tudi vezanih poslov, če je eden izmed poslov pridobljen po izredno nizki ceni in ga posamično lahko oddajo samo z izgubo.

Slika 3: Porterjev model petih silnic



Vir: M. Jaklič, Poslovno okolje podjetja, 1999, str. 322; Lastno delo.

Rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi je zelo veliko. V panogi obstaja veliko število podjetij, panoga je dobičkonosna in kot taka zanimiva tudi za vstop novih konkurentov. Edina resna omejitev zmogljivosti je razpoložljiva delovna sila, kjer zopet ostane nekaj prostora za nova podjetja, ki bi mogoče znala bolj navdihniti mlajšo populacijo za delo v panogi strojnih instalacij. Ta v panogo vnašajo velik potencial za prevzem tržnega deleža in povečujejo

raznolikost med konkurenti v panogi, kar vnaša v ozračje negotovost in posledično vodi v še večje rivalstvo znotraj panoge.

3 OMEJITVENI DEJAVNIKI PANOGE (analiza vprašalnika)

Ker me je zanimalo mnenje resničnih akterjev v panogi strojnih instalacij in ne zgolj moja subjektivna razmišljanja in ocene na podlagi obstoječih zbirk podatkov, sem za dopolnitev moje analize podjetja IG in poslovnega okolja, v katerem podjetje deluje, sestavila vprašalnik (Priloga 1). Struktura mojega vprašalnika temelji na Vprašalniku o poslovnih tendencah v gradbeništvu¹⁰. Vprašalnik sem v začetku januarja 2008 preko elektronske pošte razposlala na naslove osemindesetih večjih podjetij, ki se ukvarjajo s strojnimi instalacijami. V vzorec sem zajela tudi IG in vse njihove največje konkurente. Glede na to, da kar nekaj ljudi iz omenjenih podjetij osebno ali poslovno poznam, sem pričakovala veliko odzivnost, a sem v enem mesecu dni nazaj prejela dvaindvajset izpolnjenih vprašalnikov, kar je 45,8% vseh poslanih vprašalnikov. V nadaljevanju se vse analize in ocene nanašajo na podjetja, ki so na vprašalnik odgovorila.

Podjetja se večinoma ukvarjajo s strojnimi instalacijami na stanovanjskih stavbah, industrijskih objektih, šolah, vrtcih, kulturnih ustanovah in bolnišnicah, manj na cevovodih, komunikacijskih in drugih vodih, samo eno izmed podjetij opravlja svoje storitve na objektih transportne infrastrukture.

Tabela 8: Prikaz odgovorov glede trenutnih skupnih naročil in pričakovanih naročil za prve štiri mesece leta 2008

	sedanja skupna naročila		pričakovana naročila	
	število	%	število	%
višja kot normalna	11	50,00	14	63,64
normalna	9	40,91	8	36,36
nižja kot normalna	2	9,09	0	0,00
skupaj	22	100,00	22	100,00

Vir: Lastno delo.

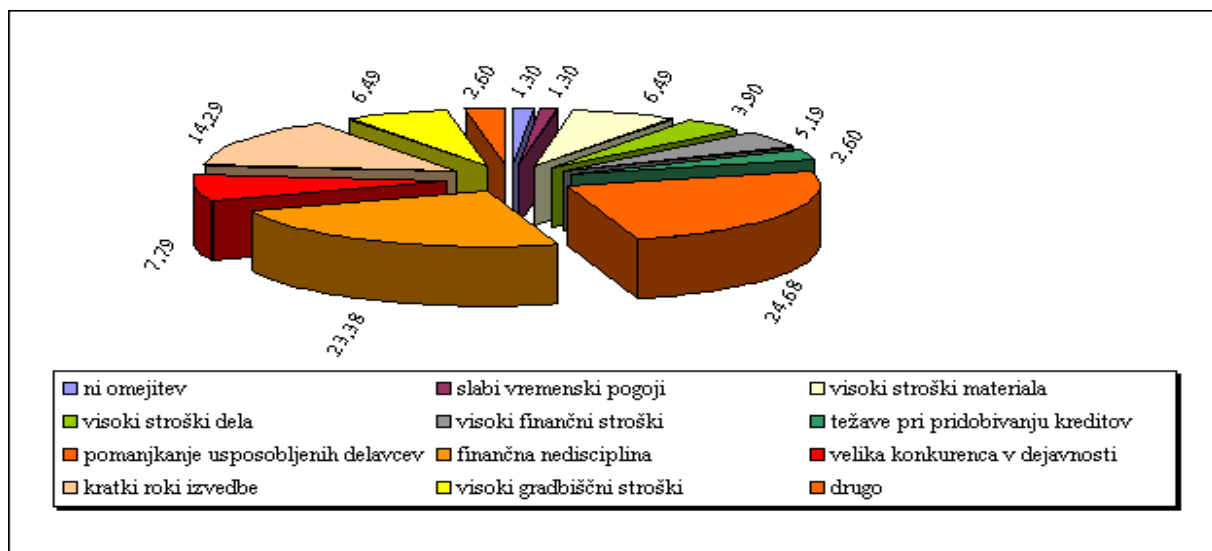
Podjetja so v glavnem izvajala dela na področju Slovenije, 68,18% podjetij nima naročil iz tujine. Kar 50% podjetij ocenjuje stanje skupnih naročil višje kot normalno in še nadaljnjih 40,9% kot normalno, pri čemer velja spomniti, da je bil vprašalnik izveden v zimskem mesecu, ko naj bi bila v gradbeništvu in sorodnih panogah mrtva sezona. Samo dve podjetji

¹⁰ Z vprašalnikom mesečne podatke o tendencah v celotnem gradbeništvu zbira SURS.

sta ocenili stanje skupnih naročil z oceno nižje kot normalno. Še bolj o pozitivni klimi v panogi strojnih instalacij govori ocena pričakovanih naročil, kjer nobeno izmed podjetij ne pričakuje upad naročil, kar 63,64% pričakuje višja naročila kot normalno. V povprečju imajo v podjetjih zagotovljeno delo za pet mesecev vnaprej.

Glavni cilj mojega vprašalnika je bil izluščiti tiste dejavnike, ki v največji meri omejujejo delovanje podjetij v panogi strojnih instalacij in na ta način onemogočajo učinkovito delovanje podjetij in nenazadnje onemogočajo zdravo konkurenco med podjetji. Rezultati odgovorov šestega vprašanja so se izkazali za identične mojim pričakovanjem. Podjetja v panogi najbolj pesti pomanjkanje usposobljenih delavcev in finančna nedisciplina naročnikov. Kot tretji omejitveni dejavnik sledi operativni aspekt graditve objektov in sicer kratki roki izvedbe projektov, ki onemogočajo dobro pripravo dela in vodijo v slabšo kvaliteto izvedbe in v kazni zaradi zamud. Podjetja nadalje kot omejitvev prepoznavajo veliko konkurenco v dejavnosti ter visoke gradbiščne, materialne in finančne stroške. Za slabe vremenske pogoje kot omejitveni faktor se je odločilo le 1,3% podjetij. Vsa podjetja ocenjujejo, da je povpraševanja v panogi dovolj, pomanjkanja opreme in materialov ni. Kot zanimivost naj omenim, da je eno podjetje ocenilo, da ni prav nobenega dejavnika, ki bi kakorkoli omejeval njihovo delovanje.

Slika 4: Prikaz omejitvenih dejavnikov

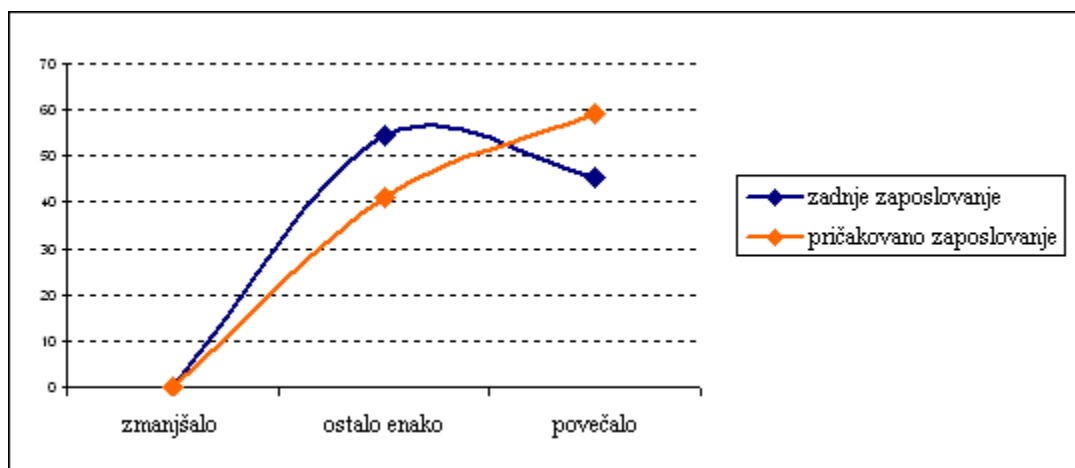


Vir: Lastno delo.

Sedmo in osmo vprašanje se nanašata na zaposlovanje v podjetjih. Zaposlovanje je v zadnjih štirih mesecih pred izpolnjevanjem vprašalnika, torej v zadnjih štirih mesecih leta 2007, v 54,5% podjetij ostalo enako, v 45,5% pa se je povečalo. Povečanje zaposlovanja v prvih štirih

mesecih leta 2008 pričakuje 59% podjetij, ostali pričakujejo zaposlovanje na isti ravni kot v predhodnem obdobju.

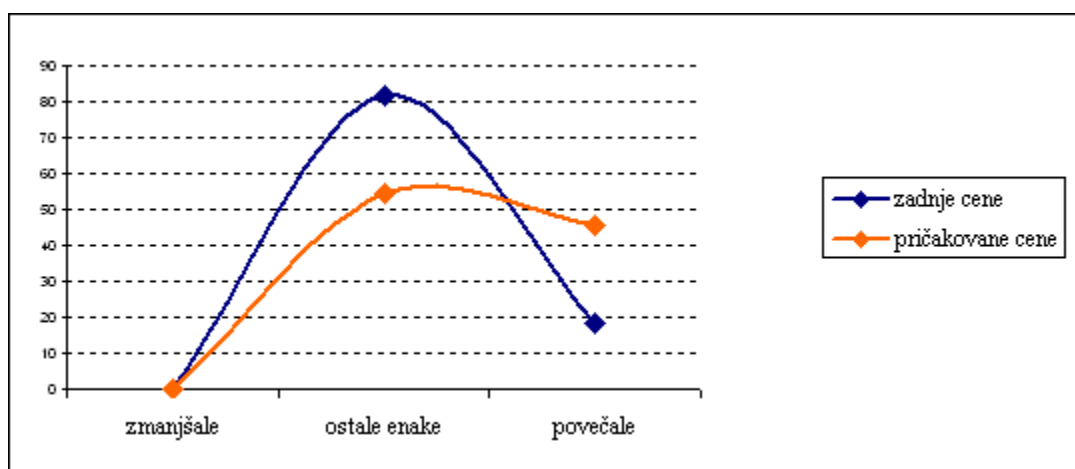
Slika 5: Prikaz ravni zaposlovanja za zadnje štiri mesece leta 2007 in pričakovanja za prve štiri mesece leta 2008



Vir: Lastno delo.

Cene so v zadnjih štirih mesecih leta 2007 večinoma ostale enake, povečale so se v 18,18% podjetij. Za prve štiri mesece leta 2008 45,45% podjetij pričakuje zvišanje cen, ostali menijo, do bodo cene ostale na enaki ravni kot prej.

Slika 6: Prikaz ravni cen za zadnje štiri mesece leta 2007 in pričakovanja za prve štiri mesece leta 2008



Vir: Lastno delo.

4 ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA DRUŽBE

V nadaljevanju sledi analiza poslovnega izida in analiza uspešnosti poslovanja s kazalniki rentabilnosti, ekonomičnosti in produktivnosti. Gre za prikaz enostavne, širokemu krogu bralcev razumljive analize, ki v številkah predstavi proučevano podjetje in njegove najozžje konkurente. Izbrani so osnovni kazalniki, v različnih variantah, ki jih pospremim z ustreznimi razlagami.

4.1 Predstavitev podjetja Instalacije Grosuplje d.d.

Zgodovina podjetja Instalacije Grosuplje d.d. sega več kot štirideset let nazaj, ko je bilo 1. maja 1964 ustanovljeno Obrtno podjetje Instalacije Grosuplje z vsega osemnajst zaposlenimi. Osnovna dejavnost podjetja je bila stavbno kleparstvo, izdelava kleparskih izdelkov in montaža vodovoda, v naslednjih dvajsetih letih pa tudi montaža ogrevalnih in prezračevalnih naprav. Leta 1979 je bilo v podjetju zaposlenih že 209 delavcev, največ pa leta 1983 in sicer 241. Izguba trga z razpadom bivše Jugoslavije, recesija v gradbeništvu, zaostrena, predvsem cenovna domača konkurenca in potem še lastninsko preoblikovanje v letu 1997 so pripeljali podjetje v hude težave. Leta 2000 je bil sprejet sklep o prisilni poravnavi družbe in z njo plan finančne reorganizacije družbe. Podjetje je sprejeti plan finančne reorganizacije v celoti izpolnilo in poplačalo vse svoje upnike po sprejetem planu prisilne poravnave. Podjetje tekoče posluje pozitivno, več o finančnem stanju podjetja sledi v kasnejši analizi podjetja.

Podjetje je tipično montažno podjetje, ki se ukvarja zgolj s strojnimi instalacijami, brez električnih instalacij in zastopstev za prodajo posameznih blagovnih znamk. V SKD je vpisano z osnovno dejavnostjo 45.330 – vodovodne, plinske, toplotne, hladilne, sanitarne instalacije.

Storitve, ki jih družba opravlja, so razdeljene v pet skupin:

- instalacije naprav za ogrevanje, hlajenje in plinske napeljave (centralna kurjava),
- vodovodne instalacije, ki obsegajo montažna dela na vodovodu, kanalizaciji in montažo sanitarne keramike,
- klimatizacija in prezračevanje,
- izvedba izolacij na instalacijah,
- proizvodnja izdelkov in polizdelkov za lastno storitveno dejavnost, ki obsega izdelavo kovinskih konstrukcij, cistern, rezervoarjev in razdelilcev.

IG je delniška družba, zavezana k reviziji poslovnih rezultatov, v kateri imata največji lastniški delež družbi Altas d.o.o. in Lesnina finance d.o.o. (skupaj 77%), manjši delež ima družba Vele d.d. (7,5%), preostale delnice so v lasti zaposlenih in bivših zaposlenih. Nadzorni svet družbe je tričlanski in ga sestavljajo dva predstavnika kapitala, ki imata

večinski delež, predstavnik sveta delavcev in zunanji član (upokojenec - bivši član menedžmenta).

Za družbo je značilna poslovno funkcijska organizacijska struktura. Višji menedžment predstavlja direktor podjetja, srednji menedžment sestavljajo vodje sektorjev. Funkcije so organizirane centralizirano na sedežu podjetja. Vodje posameznih sektorjev so podrejeni direktorju podjetja (Srednjeročni načrt razvoja družbe Instalacije Grosuplje za obdobje od leta 2007 do leta 2012, 2006, str. 2).

4.2 Splošno o analizi poslovnega uspeha in uspešnosti poslovanja družbe

Analizirati poslovni uspeh in uspešnost gospodarske družbe pomeni spremljati in ocenjevati uspeh in uspešnost, ki jo gospodarski subjekt dosega in pri tem ugotavljati odklone med doseženimi in določenimi osnovami, ocenjevati te odklone in poiskati vzroke za nastanek teh odklonov (Pučko, 1995, str. 63). Osnovni namen vsakega gospodarskega subjekta je ustvariti čim boljši poslovni uspeh, ki se odraža bodisi v obsegu prometa, dobičku ali tržnemu deležu. Za presojo uspeha lahko posamezno podjetje uporablja tudi kakšen drug kriterij, odvisno od ciljev, ki jih želi doseči in kaj izhajajoč iz zastavljenih ciljev prepozna kot svoj poslovni uspeh. Samo računovodsko izkazani poslovni izid ni dovolj, da bi lahko presojali ekonomski uspeh poslovanja.

V svoji analizi sem se oprla na računovodske izkaze podjetja IG. Vendar bi bilo samo predstaviti posamezne postavke izkazov in izračunati osnovne kazalnike premalo, zato sem posamezne kategorije in kazalnike primerjala s povprečnim konkurenčnim podjetjem v panogi. Povprečno konkurenčno podjetje sem določila tako, da sem v ožji krog neposrednih konkurentov proučevanega podjetja zajela devet podjetij, ki jih v podjetju sami prepoznavajo kot svoje največje konkurente in so hkrati po prometu in številu zaposlenih primerljiva s proučevanim podjetjem. Gre za podjetja, ki se glede na Zakon o podpornem okolju za podjetništvo¹¹ uvrščajo med mala in srednja podjetja in je njihov letni prihodek v letu 2006 večji od 1.500.000.000,00 SIT. Za vse postavke izkazov omenjenih devetih podjetij sem izračunala povprečno vrednost in tako dobila bilanco stanja in izkaz uspeha za povprečno konkurenčno podjetje (glej Prilogi 3 in 7).

Vse izkaze za leto 2005 sem inflacionirala na raven cen iz leta 2006. Podatke iz bilanc stanja, ki se nanašajo na dan 31.12., sem inflacionirala z indeksom rasti cen življenjskih potrebščin $I_{dec06/dec05}=102,8$. Podatke iz izkazov uspeha sem inflacionirala z indeksom povprečne rasti

¹¹ Zakon o podpornem okolju za podjetništvo je stopil v veljavo leta 2004. Po določilih tega zakona je srednje veliko podjetje tisto, v katerem število zaposlenih ne presega 250 ljudi in njegov letni prihodek ne presega 11.500.000.000,00 SIT. Malo podjetje je podjetje, v katerem število zaposlenih ne presega 50 ljudi in njegov letni prihodek ne presega 2.300.000.000,00 SIT.

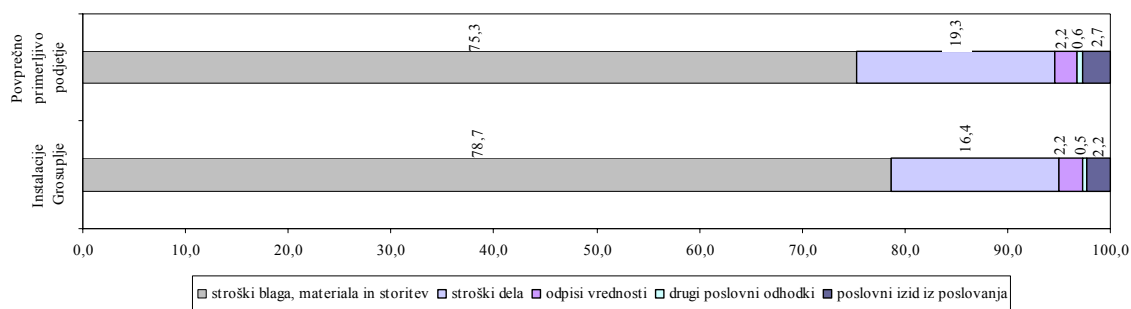
cen življenjskih potrebščin $I_{06/05}=102,5$. Na ta način sem zagotovila realnost izkazanih primerjav.

4.3 Analiza uspeha

4.3.1 Prihodki

V osnovi ločimo redne in izredne prihodke. Redni prihodki predstavljajo vrednost prodanih proizvodov in storitev, izredni prihodki pa so posledica izrednih, nenormalnih poslovnih dogodkov, ki povečujejo poslovni izid. Redne prihodke delimo na prihodke od poslovanja, ki so neposredno povezani s prodajo, in prihodke od financiranja, ki so povezani z dajanjem kreditov in drugimi finančnimi naložbami podjetja. Ker so prihodki od poslovanja v analizi uspeha zelo pomembni, saj izhajajo iz osnovne dejavnosti podjetja, deleže pomembnih kategorij v čistih prihodkih od prodaje prikazujem v Sliki 7, iz katere je razvidno, da je v proučevanem podjetju leta 2006 več stroškov blaga, materialov in storitev in manj stroškov dela kot v povprečnem primerljivem podjetju. Delež dobička iz poslovanja v čistih prihodkih podjetja IG leta 2006 je 2,2%, kar je manj kot v povprečnem primerljivem podjetju, kjer je ta delež 2,7%.

Slika 7: Delež pomembnih kategorij v čistih prihodkih od prodaje v letu 2006 za podjetje Instalacije Grosuplje d.d. in povprečno primerljivo podjetje (v %)



Vir: JOLP – javna objava letnih poročil¹², 2008; Lastno delo.

¹² Letna poročila Instalacije Grosuplje d.d. in devetih primerljivih družb: Kovinar Kočevje d.d., IMP Montaža Koper d.d., IMP Klima Montaža d.d., IMP Promont Montaža d.o.o., Klima Petek d.o.o., Tames d.o.o., Ferlinc d.o.o., Kolektor Koling d.o.o. in Klima Celje d.d..

Celotni prihodki podjetja IG v letu 2006 so znašali 2,09 milijardi tolarjev, celotni prihodki povprečnega primerljivega podjetja 2,01 milijardi tolarjev. Leta 2006 je v celotnih prihodkih IG za 2,06 milijarde tolarjev prihodkov od poslovanja, v povprečnem primerljivem podjetju pa 2,01 milijarde tolarjev.

Tabela 9: Obseg (v 1000 SIT), struktura (v %) in dinamika prihodkov podjetja Instalacije Grosuplje d.d. in primerljivega konkurenčnega podjetja v letih 2005 in 2006

	Instalacije Grosuplje d.d.					Povprečno primerljivo podjetje				
	2005		2006		I 06/05	2005		2006		I 06/05
	vrednost	%	vrednost	%		vrednost	%	vrednost	%	
Prihodki od poslovanja	1.828.001	98,78	2.063.513	98,59	112,88	2.058.010	99,13	2.010.568	99,03	97,69
Prihodki od financiranja	18.694	1,01	22.662	1,08	121,23	12.852	0,62	14.251	0,70	110,89
Izredni prihodki	3.968	0,21	6.745	0,32	169,98	5.178	0,25	5.512	0,27	106,45
Celotni prihodki	1.850.663	100,00	2.092.920	100,00	113,09	2.076.040	100,00	2.030.331	100,00	97,80

Vir: JOLP – javna objava letnih poročil, 2008; Lastno delo.

Kot izhaja iz Tabele 9, se je vrednost celotnih prihodkov podjetja IG leta 2006 glede na leto 2005 povečala za 13,09%, predvsem na račun prihodkov od poslovanja. V opazovanem obdobju so se vse vrste prihodkov povečale. Najbolj so se povečali izredni prihodki. Povečanje gre na račun prihodkov iz naslova sodno izterjanih terjatev in iz naslova sodnih stroškov. Ker izredni prihodki v celotnih prihodkih predstavljajo zelo majhen delež, na skupno rast celotnih prihodkov nimajo velikega vpliva.

Struktura prihodkov je v opazovanih letih ostala skorajda enaka. Prihodki od poslovanja predstavljajo več kot 98,5% celotnih prihodkov, prihodki od financiranja dober odstotek in izredni prihodki manj kot pol odstotka.

Povprečno primerljivo podjetje je leta 2006 v primerjavi z letom 2005 ustvarilo za 2,2% manj celotnih prihodkov, kar pomeni, da je z vidika prihodkov v letu 2006 poslovalo slabše kot v letu 2005. V letu 2005 je povprečno podjetje imelo več prihodkov od poslovanja in izrednih prihodkov kot IG ter manj prihodkov od financiranja. V naslednjem letu pa so občutno upadli prihodki od poslovanja in sicer za 2,30%, medtem ko so v istem obdobju v podjetju IG zrasli za 12,88%. Prav tako sta imeli manjšo rast tudi obe preostali kategoriji, torej prihodki od financiranja in izredni prihodki. Tako je povprečno primerljivo podjetje v letu 2006 ustvarilo za 3% manj celotnih prihodkov kot proučevano podjetje.

Glede na zadnje podatke SURS-a o vrednosti opravljenih del je bilo leto 2006 v gradbeništvu nasploh daleč najboljše leto zadnjih let, zato je rast vseh prihodkov proučevanega podjetja razumljiva in nekako logična, saj navsezadnje inštalaterska podjetja morajo slediti razvoju gradbeništvu v celoti. Bolj preseneča izračunani padec prihodkov iz poslovanja in s tem tudi

celotnih prihodkov v proučevanem obdobju za povprečno konkurenčno podjetje, vendar če dobro pogledamo izkaze uspeha vse upoštevanih podjetij vidimo, da sta podjetji IMP Klima Montaža in IMP Promont Montaža v letu 2005 realizirali izredno visoko vrednost prihodkov od prodaje, kar vleče navzgor tudi izračunano povprečje konkurenčnega podjetja za to leto.

4.3.2 Odhodki

Odhodki so nasprotna kategorija prihodkov, ki skupaj tvorijo poslovni izid obračunskega obdobja posameznega podjetja. Nanašajo se na prodane količine, s katerimi so pridobljeni prihodki. Enako kot prihodke, jih ločimo na redne in izredne, redne pa naprej na odhodke od poslovanja in od financiranja.

Celotni odhodki proučevanega podjetja v letu 2006 so znašali 2,05 milijardi tolarjev, celotni odhodki povprečnega primerljivega podjetja pa 1,98 milijarde tolarjev. Celotni odhodki proučevanega podjetja so leta 2006 v primerjavi z letom 2005 zrasli za 13,24%. Takšen porast celotnih odhodkov je v celoti posledica povečanja odhodkov iz poslovanja, medtem ko so se odhodki od financiranja zmanjšali za 3,4%, izrednih odhodkov v letu 2006 podjetje ni zabeležilo. Ker imajo v strukturi celotnih stroškov odhodki iz poslovanja največji delež, več kot 98%, je vpliv te kategorije stroškov na celotne stroške prevladujoč. V okviru odhodkov iz poslovanja so daleč največja postavka stroški blaga, materiala in storitev, ki se je v proučevanem obdobju povečala za 14,38%, zelo so se povečali tudi odpisi vrednosti, predvsem na račun popravkov vrednosti terjatev do kupcev in popravkov terjatev iz naslova obresti do kupcev, kar kaže na to, da so plačila kupcev zamujala, podjetje jim je zaračunalo obresti, ki jih pa kasneje ni zmoglo izterjati.

Tabela 10: Obseg (v 1000 SIT), struktura (v %) in dinamika odhodkov podjetja Instalacije Grosuplje d.d. in primerljivega konkurenčnega podjetja v letih 2005 in 2006

	Instalacije Grosuplje d.d.					Povprečno primerljivo podjetje				
	2005		2006		I 06/05	2005		2006		I 06/05
	vrednost	%	vrednost	%		vrednost	%	vrednost	%	
Odhodki od poslovanja	1.776.537	98,20	2.017.231	98,47	113,55	1.982.899	98,77	1.955.696	98,67	98,63
Odhodki od financiranja	32.420	1,79	31.317	1,53	96,60	21.785	1,09	21.414	1,08	98,30
Izredni odhodki	87	0,00	0	0,00	0,00	2.857	0,14	4.870	0,25	170,46
Celotni odhodki	1.809.044	100,00	2.048.548	100,00	113,24	2.007.541	100,00	1.981.980	100,00	98,73

Vir: JOLP – javna objava letnih poročil, 2008; Lastno delo.

Povprečno podjetje je v proučevanem obdobju znižalo celotne odhodke za 1,27%, kar je spet predvsem odraz gibanja odhodkov iz poslovanja, saj je struktura stroškov zelo podobna tisti

pri podjetju IG. Zmanjšali so se tudi odhodki iz financiranja, izredni odhodki pa so poskočili za 70,46%, vendar zaradi majhnega deleža v strukturi odhodkov nimajo izrazitega vpliva na celotne stroške. Slika odhodkov povprečnega primerljivega podjetja je popolnoma drugačna od slike odhodkov v proučevanem podjetju in brez kakršnekoli druge analize bi lahko rekli, da je bil uspeh podjetja IG v proučevanem obdobju slab. Ker sem že predhodno analizirala prihodke konkurence pa vem, da so tudi prihodki v povprečnem primerljivem podjetju v opazovanem obdobju padli, zato je padec odhodkov pričakovan. V podjetju IG so prihodki narasli, zato je tudi porast odhodkov pričakovan. Za boljšo sliko potrebujemo analizo poslovnega izida obeh podjetij, kar prikazujem v Tabeli 11 v nadaljevanju.

4.3.3 Poslovni izid

Poslovni izid je razlika med prihodki in odhodki v obračunskem obdobju. Po računovodskih standardih je potrebno računovodske izkaze pripraviti na dvanajst mesecev, zato je običajno obračunsko obdobje eno leto. V podjetju lahko, oziroma je skoraj nujno, da se izid ugotavlja tudi tekom leta in se tako tekoče spremlja uspeh poslovanja podjetja. Konec leta je mnogo poslovnih dogodkov potrebno predvideti, saj se na dan izdelave izkazov še niso dejansko zgodili, vendar so vezani še na obdobje, za katerega se izkazi izdelujejo. V gradbeništvu in tako tudi pri izvajalcih strojnih instalacij je tega predvidevanja zelo veliko, ker posamezni projekt traja daljše časovno obdobje,časne situacije se izdajajo mesečno, medtem ko so končne situacije problematične. Pogosto se zgodi, da so vsa dela že opravljena v tekočem letu, končnega obračuna in s tem tudi končne situacije pa zaradi različnih razlogov ni še več mesecev. Zgodi se, da podjetju vsi stroški posameznega projekta nastanejo že v obračunskem obdobju, zadnjih deset ali petnajst procentov pa ni mogoče zaračunati.

Kot je razvidno iz Tabele 11 na naslednji strani, je podjetje IG v obeh opazovanih letih ustvarilo čisti dobiček. Če celotni dobiček razčlenimo, vidimo, da je podjetje v obeh letih izkazalo dobiček iz poslovanja in iz izrednih dohodkov, poslovni izid iz naslova financiranja pa je v obeh letih negativen. Celotni dobiček je bili leta 2006 v primerjavi z letom 2005 večji za 6,65%. Na pozitivno rast je odločilno vplival dobiček iz izrednih dohodkov, ki se je v proučevanem obdobju povečal za 73,8% in poslovni izid iz financiranja. Kajti kljub temu, da podjetje tudi v letu 2006 iz financiranja izkazuje izgubo, je ta vendarle skoraj za 40% manjša kot v predhodnem letu in njen negativen vpliv na končni poslovni izid je manjši. Zelo problematično je, da se je dobiček iz poslovanja znižal kar za dobrih 10%. To pomeni, da so se podjetju iz poslovanja odhodki povečali bolj kot prihodki, torej je podjetje za večji obseg prodaje svojih storitev žrtvovalo več kot prehodno leto. Takšno poslovanje dolgoročno nima smisla, saj bi to pomenilo, da podjetje večja obseg prodaje, še bolj pa povečuje svoje odhodke, kar bi podjetje sčasoma pripeljalo v izgubo iz poslovanja. Takšna taktika je sicer lahko dobra na krajši rok, če podjetje na ta način uspe osvojiti pomemben tržni delež in si tako ustvariti boljši položaj na trgu ali če na ta način uspe izriniti kakšnega konkurenta s trga, kar se potem

odrazi v boljših cenah pri nadaljnjih poslih. Kljub temu, da se je celotni dobiček povečal, pa se je čisti dobiček v proučevanem obdobju zmanjšal za 20,6% in je leta 2006 znašal 33,06 milijona tolarjev. Razlog za znižanje čistega dobička je v davku od dobička, ki ga je podjetje obračunalo prvič po nekaj letih, saj je svoje davčne oprostitev na račun minulih izgub že porabilo.

Tabela 11: Obseg in dinamika izkazanega dobička (v 1000 SIT) podjetja Instalacije Grosuplje d.d. in primerljivega konkurenčnega podjetja v letih 2005 in 2006

	Instalacije Grosuplje d.d.			Povprečno primerljivo podjetje		
	2005	2006		2005	2006	
	vrednost	vrednost	I 06/05	vrednost	vrednost	I 06/05
Prihodki od poslovanja	1.828.001	2.063.513	112,88	2.058.010	2.010.568	97,69
Odhodki od poslovanja	1.776.537	2.017.199	113,55	1.982.899	1.955.696	98,63
Posl. izid iz poslovanja	51.464	46.314	89,99	75.111	54.872	73,05
Prihodki od financiranja	18.694	22.662	121,23	12.852	14.251	110,89
Odhodki od financiranja	32.402	31.317	96,65	21.785	21.414	98,30
Posl. izid iz financiranja	-13.708	-8.655		-8.933	-7.163	
Izredni prihodki	3.968	6.745	169,98	5.178	5.512	106,45
Izredni odhodki	87	0	0,00	2.857	4.870	170,46
Izredni izid	3.881	6.745	173,80	2.321	642	27,66
Celotni dobiček ali izguba	41.637	44.404	106,65	68.499	48.351	70,59
Čisti dobiček ali izguba	41.636	33.059	79,40	61.799	36.562	59,16

Vir: JOLP – javna objava letnih poročil, 2008; Lastno delo.

Konkurenčno primerljivo podjetje je v letu 2006 poslovalo slabše kot leta 2005. Celotni dobiček se je leta 2006 glede na leto 2005 zmanjšal za 29,41% , čisti dobiček pa celo za 40,48%. Najbolj se je poslabšal izid iz naslova izrednih dogodkov, kjer se je dobiček zmanjšal za 73,34%, sledi dobiček iz poslovanja s 26,5% znižanjem. Poslovni izid iz financiranja je v obeh opazovanih letih negativen. Kljub temu, da je upad zelo občuten, pa je povprečno primerljivo podjetje v letu 2006 ustvarilo za 36,6 milijonov tolarjev čistega dobička, kar je še vedno za dobre 3 milijone in pol tolarjev več kot v proučevanem podjetju. V čistem dobičku je podjetje IG torej zaostalo za povprečnim primerljivim podjetjem za 10,6%. Izhajajoč iz negativnih rasti dobička primerljivega konkurenčnega podjetja sklepam, da je bilo leto 2005 dejansko izredno dobro leto za nekatera izbrana konkurenčna podjetja, ki so vplivala na izračun izkazov za povprečno primerljivo podjetje.

Če bi seveda izbrano podjetje primerjala s povprečnim podjetjem celotne panoge strojnih instalacij in ne samo s povprečjem izbranih najožjih konkurentov, bi bila primerjava v absolutnih številkah precej drugačna. Povprečni dobiček panoge za leto 2006 je precej nižji od izračunanega za povprečno primerljivo podjetje in rezultati podjetja IG bi bili v taki primerjavi zelo dobri, vendar taka analiza ni bila namen mojega dela.

4.4 Analiza uspešnosti poslovanja

Vodstva podjetij vedno stremijo k temu, da bi čim boljše zadovoljila interese lastnikov in v tem okviru Mramor (2002, str. 15) prepozna pet osnovnih ciljev:

- maksimiranje dobička,
- maksimiranje prodaje,
- maksimiranje tržnega deleža,
- preživetje,
- doseganje zadovoljive ravni dobička.

O uspešnosti poslovanja vedno govorimo v povezavi z uresničevanjem načela gospodarjenja ali tako imenovanega minimax načela. To načelo pravi, da je potrebno z danimi sredstvi doseči *maksimalni* učinek ali drugače, dani rezultat je potrebno doseči z *minimalnimi* sredstvi. Tako na primer vodstva podjetij želijo doseči določen tržni delež z minimalnimi sredstvi. Za analizo uspešnosti poslovanja na več načinov izračunavamo produktivnost, ekonomičnost in rentabilnost poslovanja. Z vidika dobička je najboljša mera rentabilnost poslovanja, ki nam pove, koliko dobička ima podjetje na enoto kapitala. Seveda pa ta kazalnik v povezavi z drugima dvema ustvari celovitejšo sliko o uspešnosti poslovanja podjetja. Kljub temu, da se bom v nadaljevanju bolj posvetila finančnim kazalcem, je potrebno omeniti, da vse bolj narašča pomen nefinančnih kazalcev poslovanja. Nefinančni kazalci presojanja uspešnosti poslovanja so kazalci, s katerimi ugotavljamo učinkovitost posameznih delov poslovnega procesa. Z izvajanjem tistih aktivnosti proizvodnega procesa, ki največ prispevajo k vrednosti proizvoda, se povečuje učinkovitost, kar ob nespremenjenih drugih okoliščinah vodi k povečanju uspešnosti poslovanja (Tekavčič, 1997, str. 173). Primeri takih kazalcev so: število reklamacij med garancijsko dobo, število pritožb kupcev, dnevi vezave zaloga materialov, stopnja izkoriščenosti opreme, čas trajanja zastojev v proizvodnji in podobno.

4.4.1 Rentabilnost

Načelo rentabilnosti zahteva doseganje čim večjega čistega rezultata po enoti angažiranega kapitala oziroma sredstev (Tekavčič, 1995, str. 67-68). V primeru tega kazalca govorimo predvsem o finančni uspešnosti poslovanja.

Z vidika lastnikov podjetja kazalnik izračunamo kot količnik med čistim rezultatom in vloženim kapitalom. Čisti dobiček obsega tisti del, ki ostaja v kapitalu in tisti del, ki pripada lastnikom v obliki dividend ali drugih deležev lastnikom. Podjetje je tem bolj uspešno, čim večji dobiček ustvari s tedanjim kapitalom, v katerem ne smemo upoštevati njegovega povečanja iz samega čistega dobička v istem obdobju. Dostikrat se izračunava tudi kosmata donosnost kapitala, ki v števcu upošteva celotni dobiček, vključno z davkom, ki pripada državi, in v imenovalcu povprečno vrednost kapitala. Z vidika celotnega podjetja ugotavljamo

donosnost poslovnih sredstev tudi kot količnik med čistim rezultatom in vloženimi sredstvi (Turk, 2003, str. 295-296).

Običajno se za izračun kazalnikov uporablja povprečno vrednost kapitala in sredstev, vendar za povprečno primerljivo podjetje teh podatkov nisem imela oziroma bi bilo njihovo pridobivanje in ponovno izračunavanje povprečja zelo dolgotrajno, zato sem za izračun uporabila izkazana stanja za vrednost kapitala in sredstev na dan 31.12.2005 in 31.12.2006 v stalnih cenah iz leta 2006.

Tabela 12: Rentabilnost kapitala (v%) in rentabilnost sredstev (v%) podjetja Instalacije Grosuplje d.d. in povprečnega primerljivega podjetja v letih 2005 in 2006 (v 1000 SIT)

	Instalacije Grosuplje d.d.			Povprečno primerljivo podjetje		
	2005	2006		2005	2006	
	vrednost	vrednost	I 06/05	vrednost	vrednost	I 06/05
Celotni dobiček	41.637	44.404	106,65	68.499	48.351	70,59
Čisti dobiček	41.636	33.059	79,40	61.799	36.562	59,16
Vrednost kapitala	298.604	302.874	101,43	384.900	388.195	100,86
Vrednost sredstev	1.453.548	1.539.492	105,91	1.318.690	1.524.855	115,63
Rentabilnost kapitala 1¹³	13,94	14,66	105,14	17,80	12,46	69,99
Rentabilnost poslovnih sredstev 1¹⁴	2,86	2,88	100,69	5,19	3,17	61,04
Rentabilnost kapitala 2¹⁵	13,94	10,92	78,28	16,06	9,42	58,66
Rentabilnost poslovnih sredstev 2¹⁶	2,86	2,15	74,97	4,69	2,40	51,16

Vir: JOLP – javna objava letnih poročil, 2008; Lastno delo.

Kot je razvidno iz Tabele 12, sta se v proučevanem podjetju rentabilnost kapitala in rentabilnost poslovnih sredstev, ki sta izračunana iz celotnega dobička, pričakovano povečala. Rentabilnost kapitala 1 se je povečala na račun večjega dobička, ki se je v opazovanem obdobju povečal za več kot se je povečal kapital. Tako je v letu 2006 vsakih 100 SIT, vloženih v kapital podjetja IG, prineslo 14,66 SIT dobička. V povprečnem primerljivem podjetju so vse stopnje rasti mer rentabilnosti v proučevanem obdobju, glede na že prej izvedeno analizo uspeha podjetja, pričakovano negativne. Kljub temu, da je povprečno primerljivo podjetje v letu 2006 ustvarilo več dobička kot proučevano podjetje, je rentabilnost kapitala 1 zaradi večje vrednosti kapitala manjša. Tako bi vsakih 100 SIT, vloženih v kapital povprečnega primerljiva podjetja, prineslo 12,46 SIT dobička. Rentabilnost kapitala 1 primerljivega podjetja se je v proučevanem obdobju znižala za 30%, v letu 2005 je namreč dosegla celo vrednost 17,80%, rentabilnost poslovnih sredstev 1 se je znižala še bolj.

¹³ Rentabilnost kapitala 1 = celotni dobiček / vrednost kapitala * 100.

¹⁴ Rentabilnost poslovnih sredstev 1 = celotni dobiček / vrednost sredstev * 100.

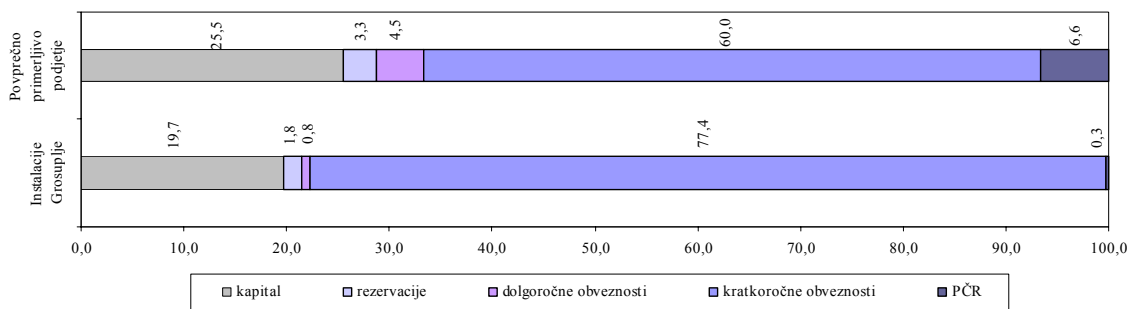
¹⁵ Rentabilnost kapitala 2 = čisti dobiček / vrednost kapitala * 100.

¹⁶ Rentabilnost poslovnih sredstev 2 = čisti dobiček / vrednost sredstev * 100.

Rentabilnost poslovnih sredstev 1 v IG je ostala skorajda na istem nivoju kot prejšnje leto, saj se je vrednost sredstev povečala skorajda za enak odstotek kot celotni dobiček. Sredstva proučevanega podjetja so se v letu 2006 povečala na račun zaključene lastne investicije I. faze izgradnje zunanje stalne deponije, ki se v poslovnih knjigah izkazuje kot osnovno sredstvo, in na račun danih kratkoročnih posojil drugim podjetjem. V povprečnem primerljivem podjetju se je v istem obdobju vrednost sredstev povečala za 15,63%, kar je povzročilo velik upad rentabilnosti poslovnih sredstev 1, vendar je kljub temu rentabilnost poslovnih sredstev 1 še vedno boljša od rentabilnosti sredstev 1 v podjetju IG.

Zelo podobno sliko imamo z drugima dvema kazalcema, ki sta izračunana iz čistega dobička. Rentabilnost poslovnih sredstev obeh podjetij je precej nižja od rentabilnosti kapitala, ker je vrednost sredstev velika. Iz podrobnejšega vpogleda v bilance stanja obeh podjetij je razvidno, da je struktura sredstev, kljub skorajda enaki končni vrednosti, drugačna. V bilanci stanja IG opredmetena sredstva (oprema, zgradbe in zemljišča) izkazujejo precej nižjo vrednost kot v primerljivem povprečnem podjetju, ker so zgradbe že zelo stare, v veliki meri že odpisane in zagotovo podcenjene, posebnih investicij v nove nepremičnine pa do leta 2006 ni bilo. Nižja je tudi vrednost zalog, večja pa je vrednost kratkoročnih poslovnih terjatev. Tako je imelo podjetje konec leta 2006 kar za 483.4 milijonov tolarjev neplačanih že zapadlih terjatev, od tega 111,2 milijonov tolarjev zapadlih že v letu 2005, kar kaže na zelo slabo izterjavo računov oziroma veliko finančno nedisciplino naročnikov/kupcev. Ker je pri izračunu in predvsem primerjavi omenjenih kazalcev zelo dobro poznati razlike v strukturi obveznosti do virov sredstev, le te prikazujem v Sliki 8. Iz nje je dobro razvidno, da je delež kapitala v obveznostih v podjetju IG leta 2006 le 19,7%, v povprečnem primerljivem podjetju pa 25,5%. Manjši je tudi delež rezervacij, dolgoročnih obveznosti in pasivnih časovnih razmejitev. Ostanje samo še kratkoročne obveznosti. Njihov delež v virih sredstev v IG je za 17,4 odstotnih točk večji kot v povprečnem primerljivem podjetju. Navedeno ponovno potrjuje moje ugotovitve ob interpretaciji izračunanih kazalnikov.

Slika 8: Struktura obveznosti do virov sredstev v letu 2006 za podjetji Instalacije Grosuplje d.d. in primerljivo konkurenčno podjetje (v %)



Vir: JOLP – javna objava letnih poročil, 2008; Lastno delo.

4.4.2 Ekonomičnost

Ekonomičnost je največkrat opredeljena tako, da nam kaže tehnološko učinkovitost poslovanja. Izhodiščni koeficient je količnik med količino poslovnih učinkov in stroški. Poslovanje je tem bolj učinkovito, čim večjo količino poslovnih učinkov pridobimo na enoto stroška. Ta izračun postane neuporaben, če se podjetje ne ukvarja s samo eno dejavnostjo, saj je količino različnih poslovnih učinkov med seboj nesmiselno seštevati (Turk, 2003, str. 292). Zato za izračun ekonomičnosti običajno uporabljamo koeficient, ki odraža razmerje med prihodki in odhodki.

Tabela 13: Ekonomičnost v podjetju Instalacije Grosuplje d.d. in v povprečnem primerljivem podjetju v letih 2005 in 2006 (v 1000 SIT)

	Instalacije Grosuplje d.d.			Povprečno primerljivo podjetje		
	2005	2006		2005	2006	
	vrednost	vrednost	I 06/05	vrednost	vrednost	I 06/05
Prihodki od poslovanja	1.828.001	2.063.513	112,88	2.058.010	2.010.568	97,69
Redni prihodki	1.846.695	2.086.175	112,97	2.070.862	2.024.819	97,78
Celotni prihodki	1.850.663	2.092.920	113,09	2.076.040	2.030.331	97,80
Odhodki od poslovanja	1.776.537	2.017.199	113,55	1.982.899	1.955.696	98,63
Redni odhodki	1.808.957	2.048.548	113,24	2.004.684	1.977.110	98,62
Celotni odhodki	1.809.044	2.048.548	113,24	2.007.541	1.981.980	98,73
Ekonomičnost 1¹⁷	1,029	1,023	99,42	1,038	1,028	99,05
Ekonomičnost 2¹⁸	1,021	1,018	99,76	1,033	1,024	99,14
Ekonomičnost 3¹⁹	1,023	1,022	99,87	1,034	1,024	99,06

Vir: JOLP – javna objava letnih poročil, 2008; Lastno delo.

Vse tri vrste ekonomičnosti so se iz leta 2005 na leto 2006 malenkostno zmanjšale, kar potrjuje že predhodno ugotovljeno dejstvo, da so se odhodki v proučevanem obdobju povečali bolj kot prihodki. Podoben upad ekonomičnosti je tudi v povprečnem primerljivem podjetju, vendar so vrednosti vseh treh kazalcev ekonomičnosti tukaj višje. Za poslovanje IG je vzpodbudno to, da je ekonomičnost iz poslovanja najvišja izmed treh, kar je najpomembnejše, saj izvira iz osnovne dejavnosti podjetja, ki mora biti gonilna moč podjetja. V letu 2006 je podjetje na 100 SIT odhodkov iz poslovanja ustvarilo 102,3 SIT prihodkov iz poslovanja. Sledi ekonomičnost iz celotnega poslovanja z vrednostjo 1,022, najnižja je ekonomičnost iz rednega delovanja. Glede na zelo nizke izračunane vrednosti kazalnikov ekonomičnosti mora podjetje več pozornosti posvetiti znižanju stroškov, predvsem stroškov blaga, materialov in storitev ter odhodkov iz finančnih obveznosti (obresti bankam). V povprečnem primerljivem

¹⁷ Ekonomičnost 1 = prihodki od poslovanja / odhodki od poslovanja.

¹⁸ Ekonomičnost 2 = redni prihodki / redni odhodki.

¹⁹ Ekonomičnost 3 = celotni prihodki / celotni odhodki.

podjetju sta boljša kazalnika Ekonomičnost 1 in Ekonomičnost 2, razkorak med podjetji se v Ekonomičnosti 3, ki je izražena kot razmerje med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki, zmanjša. Z vidika ekonomičnosti je podjetje IG poslovalo slabše kot povprečno primerljivo podjetje.

4.4.3 Produktivnost

Produktivnost ali proizvodnost je tehnološka učinkovitost poslovanja. Izhodiščni koeficient produktivnosti je razmerje med količino poslovnih učinkov in povprečnim številom zaposlenih. Problemi v števcu se pojavijo v primeru heterogene proizvodnje, problematičen je tudi imenovalec, ki ga lahko izrazimo v različnih enotah: v delovnih urah, številu zaposlenih, številu zaposlenih odvisno od kvalifikacijske strukture, povprečnem številu zaposlenih.

Na produktivnost vplivajo naslednji dejavniki (Turk, 2003, str. 289):

- tehnično-tehnološki, kamor sodijo posebnosti proizvoda, tehnološkega procesa, delovnih sredstev, predmetov dela, delovnih razmer ali raven tehnične opremljenosti dela,
- družbeni, kamor prištevamo na primer visoke cene predmetov dela, ki narekujejo zamenjavo s cenejšimi;
- organizacijski, kot so strokovnost zaposlenih, intenziteta dela in organiziranost dela.

Tabela 14: Produktivnost v podjetju Instalacije Grosuplje d.d. in v povprečnem primerljivem podjetju v letih 2005 in 2006 (v 1000 SIT)

	Instalacije Grosuplje d.d.			Povprečno primerljivo podjetje		
	2005	2006		2005	2006	
	vrednost	vrednost	I 06/05	vrednost	vrednost	I 06/05
Celotni prihodki	1.850.663	2.092.920	113,09	2.076.040	2.030.331	97,80
Povprečno število zaposlenih	80	87	108,75	87	88	101,15
Produktivnost	23.133,29	24.056,55	103,99	23.862,53	23.071,94	96,69

Vir: JOLP – javna objava letnih poročil, 2008; Lastno delo.

Za izračun produktivnosti sem uporabila najbolj enostaven kazalec – celotni prihodek na povprečno število zaposlenih. Produktivnost IG se je v proučevanem obdobju povečala za 3,99%. Povečanje ni bilo večje, ker se je hkrati s povečanjem prihodkov povečalo tudi povprečno število zaposlenih. Podjetje je tako v letu 2005 ustvarilo dobrih 23 milijonov tolarjev celotnih prihodkov na zaposlenega, v letu 2006 pa 24 milijonov. Povprečno primerljivo podjetje je bilo z vidika produktivnosti slabše. Poleg tega, da je doživelo znižanje

celotnih prihodkov, se je število zaposlenih celo povečalo in produktivnost se je leta 2006 glede na leto 2005 znižala za 3,31%. Primerljivo konkurenčno podjetje je tako leta 2006 ustvarilo 23,1 milijon tolarjev celotnih prihodkov na zaposlenega, kar je skoraj za milijon tolarjev manj kot v IG.

5 SWOT ANALIZA PODJETJA

SWOT – S za Strengths, W za Weaknesses, O za Opportunities in T za Threats. Že prevod angleških besed nam pove, da se analiza ukvarja z določanjem prednosti in slabosti podjetja ter prepoznavanjem poslovnih priložnosti in nevarnosti. Pučko pravi, da gre v tem primeru za celovito oceno, katere bistvo je analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov, ki daje osnovo strateškemu planiranju v ožjem pomenu besede (Možina et al., 2002, str. 279). Za uspešnost podjetja v panogi ni dovolj samo razumevanje obstoječega stanja, temveč je potrebno predvideti tudi prihodnji razvoj (Marovt, 1998, str. 4).

Kot prvo fazo SWOT analize lahko pojmuje že predhodno poglavje, kjer sem analizirala poslovne rezultate podjetja v primerjavi s predhodnim obdobjem in v primerjavi z najhujšimi konkurenti.

V drugi fazi moramo preučiti podstrukture podjetja v smislu njihovega doprinosa k poslovni uspešnosti podjetja. Pučko (1999, str. 122) loči materialne in nematerialne podstrukture. Materialne podstrukture so:

- podstruktura proizvodov,
- proizvodno – tehnološka podstruktura,
- tržna podstruktura,
- raziskovalno – razvojna podstruktura.

Nematerialne podstrukture so:

- finančna podstruktura,
- kadrovska podstruktura,
- organizacijska podstruktura.

Pomembno je, da se v podjetju pravočasno zavejo svojih prednosti in slabosti, ker le tako lahko uspešno prepoznavajo svoje priložnosti in se izognejo morebitnim nevarnostim. Takšen način poslovanja zagotavlja podjetju dolgoročen obstoj v panogi.

5.1 Ocenjevanje prednosti in slabosti podjetja

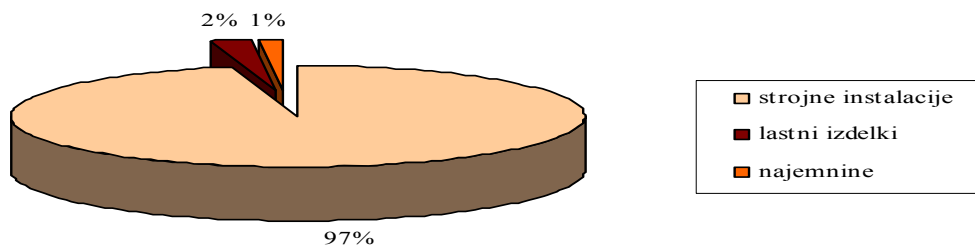
5.1.1 Podstruktura proizvodov/storitev

Podjetje IG je predvsem storitveno podjetje, ki kot svoj proizvod prodaja izvedbo²⁰ strojnih instalacij. Podrobnejša delitev strojnih instalacij je že navedena v poglavju Predstavitev podjetja.

Poleg strojnih instalacij se podjetje ukvarja tudi s:

- proizvodnjo in prodajo kovinskih konstrukcij, kovinskega stavbnega pohištva, rezervoarjev, kontejnerjev, embalaže iz lahkih kovin, izdelkov iz žice in drugih kovinskih izdelkov,
- inženiringom – oddajanje pridobljenih poslov v izvedbo podizvajalcem,
- poslovanjem z lastnimi nepremičninami in dajanjem lastnih nepremičnin v najem,
- projektiranjem in tehničnim svetovanjem.

Slika 9: Delež čistih prihodkov od prodaje po posameznih kategorijah v podjetju Instalacije Grosuplje d.d. leta 2006 (v %)



Vir: Letno poročilo družbe Instalacije Grosuplje d.d. za leto 2006, 2007; Lastno delo.

Kategorije, na osnovi katerih ustvarja podjetje svoje prihodke od prodaje, so:

- izvedba strojnih instalacij,
- prodaja lastnih izdelkov in polizdelkov,
- najemnine.

²⁰ Izvedba pomeni dobavo in montažo.

Glavnino čistih prihodkov od prodaje razumljivo predstavljajo prihodki od osnovne dejavnosti podjetja, ki predstavljajo skoraj 97% vseh čistih prihodkov podjetja, sledijo lastni izdelki in najemnine.

Podjetje IG je čisto strojno inštalatersko podjetje, ki ne nudi gradbenih, elektro in drugih del. To je v določenih primerih lahko prednost, vse večkrat pa slabost, saj si investitorji oziroma naročniki, zaradi lastne strokovne neusposobljenosti, želijo oddati kompletne strojne in elektro instalacije enemu izvajalcu, ker imajo na ta način manj stroškov s koordinacijo med izvajalci na objektu. Prednost podjetja in njegovih storitev vidim v dolgoletni tradiciji in s tem prepoznavnosti storitev podjetja IG v slovenskem prostoru. Podjetje deluje na trgu nepretrgoma že več kot štirideset let, obstalo je v vseh kriznih gradbeniških časih in ima s svojega področja zato številne reference.

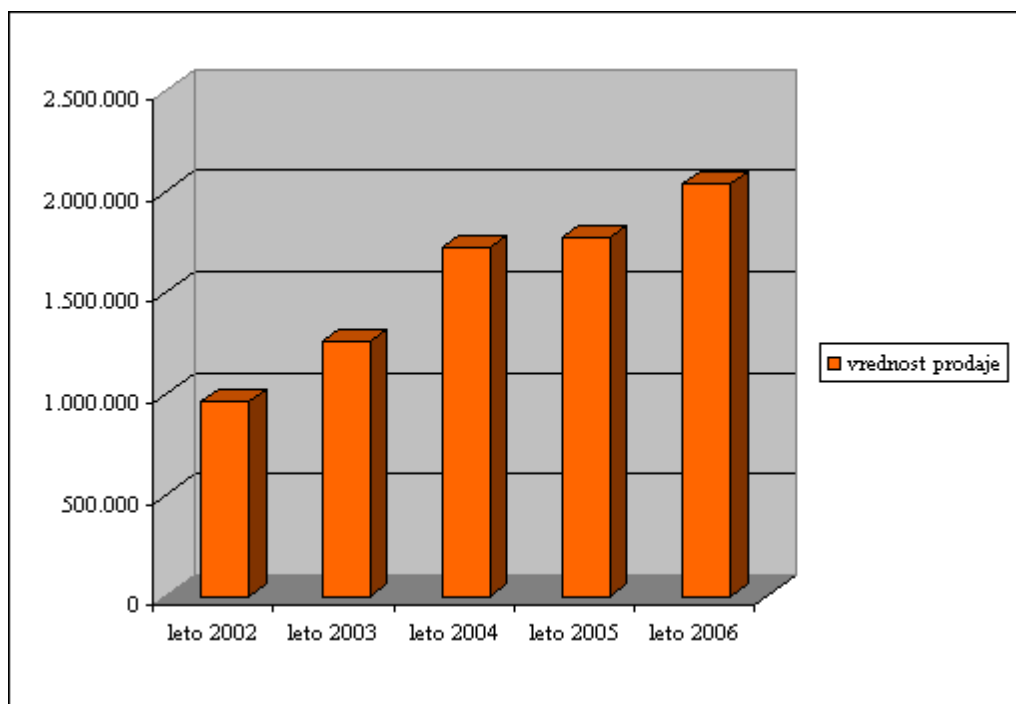
5.1.2 Tržna podstruktura

V podjetju želijo slediti razvojnim ciljem, opredeljenim v letnih in srednjeročnem planu podjetja, ki so vezani na povečevanje prihodkov od osnovne dejavnosti, vendar ne na račun kvalitete. Diferenciacija proizvodov/storitev v panogi sicer ni velika, vendar je kljub vsemu za kupca pomembno, da se na izvajalca lahko zanese. Ker je rast prihodkov v zadnjem obdobju velika, zaposlovanje zaradi pomanjkanja delovne sile tej rasti ne more slediti. Posledica je, da so v podjetju prisiljeni, da velik delež, po nekaterih ocenah okrog 50% vseh pridobljenih poslov, oddajo v izvedbo svojim kooperantom. Tak način poslovanja je povezan z visokim tveganjem, še posebej v primeru, ko je kooperant nov in z njim v podjetju nimajo izkušenj. Slab kooperant zelo hitro pokvari dobro ime podjetja, zato v IG poskušajo vzdrževati bazo stalnih kooperantov. Ti kooperanti so deležni posebne obravnave, imajo prednost pred drugimi izvajalci pri oddaji posla in so na prednostni plačilni listi. Skrb za dobre kooperante je nujna. Pri uporabi materialov in opreme, ki jih vgrajujejo, so po večini dolžni slediti projektantskemu popisu. Ta sicer praviloma ne bi smel vsebovati točno določenega proizvajalca opreme, vsaj pri javnih razpisih ne, pač pa samo tehnične karakteristike, ponudnik pa bi na podlagi projektiranih zahtev sam izbral ustrezen proizvod. Žal temu ni tako in dostikrat je oprema že ob sklenitvi posla pogojena s strani investitorja ali s strani projektanta. V smeri zamenjav projektirane opreme v podjetju v zadnjem času intenzivno delajo, saj je cenovna razlika med različnimi proizvajalci iste ali boljše rečeno enakovredne opreme, lahko zelo velika. Z zamenjavo opreme investitor ničesar ne izgubi, izvajalsko podjetje pa lahko pridobi boljši finančni efekt projekta. Proučevano podjetje ni vezano na nobenega proizvajalca²¹ ali dobavitelja, zato lahko zelo konkurenčno na vseh poslih.

²¹ Ni zastopnik nobene blagovne znamke.

Leta 2006 je bila v proučevanem podjetju prvič presežena meja ustvarjenega skupnega prihodka nad dve milijardi tolarjev. Rast prihodkov je bila vse od prisilne poravnave naprej kontinuirana in poslovanje zelo stabilno. Rast realizacije je bila največja leta 2004, ko so se skupni prihodki od prodaje glede na leto 2003 nominalno povečali za 36,33%.

Slika 10: Vrednost prihodkov od prodaje v podjetju Instalacije Grosuplje d.d. od leta 2002 – 2006, nominalni podatki (v 1000 SIT)



Vir: Letno poročilo družbe Instalacije Grosuplje d.d. za leto 2006, 2007; Lastno delo.

Glede na regionalno razporeditev opravljenih del po posameznih projektih se je v letu 2006 podjetju skladno s planskimi smernicami uspelo razširiti tudi izven ljubljanskega bazena na celotno področje Slovenije, kar se je odrazilo v višjih prihodkih še bolj pa v višjih odhodkih zaradi povečanih stroškov iz naslova izplačanih kilometrin in dnevnic delavcem. Kljub temu, da je bila dobičkonosnost oddaljenih objektov precej slabša, so v podjetju prepričani, da je konkurenca v panogi tako velika, da se morajo pojavljati na vseh območjih Slovenije. Še vedno si ne morejo privoščiti izbiranja poslov in tveganja izgube naročnika ob morebitni zavrnitvi določenega posla.

V prihodnje želijo v podjetju razvijati še eno dejavnost in sicer skladiščno poslovanje za tuje najemnike. V ta namen so bile že izvedene priprave za boljše izrabo nepremičninskega premoženja – zgrajena je bila zunanja deponija, povečali so tudi pokrite površine. V bližnji prihodnosti načrtujejo dograditev nove hale.

Pri tržni strukturi je pomemben dejavnik sestav odjemalcev. Naročniki/kupci storitev podjetja IG so v veliki večini gradbena podjetja in inženiringi, kar je za podjetje s cenovnega in plačilnega vidika neugodno. Direktnih poslov z investitorji je bilo zelo malo, v skupnem prometu v povprečju komaj 10%, zato je razumljivo, da je dobičkonosnost glavnine poslov nižja, kot bi bila v primeru sklepanja pogodb direktno z investitorji.

5.1.3 Tehnološka podstruktura

Tehnologija je znanje za razvoj oziroma so to znanstvena dognanja, ki jih je možno prenesti in izkoristiti v praksi. V splošnem ločimo propulzivne panoge, torej tiste, ki imajo veliko možnosti za razvoj in tiste, ki nimajo posebnih možnosti za razvoj. V slednjem primeru gre za klasične panoge, kot so železarstvo, tekstilna in usnjarska industrija. Med propulzivne panoge uvrščamo kemično, elektronsko in letalsko industrijo (Pučko, 1999, str. 28).

Menim, da gradbeništvo še vedno lahko uvrščamo med tehnološko razvijajoče se panoge, saj se zadnja leta pojavljajo novi materiali in novi načini gradnje, ki mu podjetja brez lastnega razvoja ne morejo slediti. Drugače je to v panogi strojnih instalacij. Med inštalaterji je dostikrat slišati, da tople vode ne bomo več odkrivali. In dejansko se sama izvedba inštalacij in normativi ne spreminjajo že leta. Pojavljajo se sicer novi materiali, tako se za vodovod namesto pocinkanih cevi veliko uporablja večplastna cev iz polietilena z vmesnim slojem aluminija, ki je bolj gibka in je delo z njo hitrejše, vendar pa po drugi strani zahteva posebno orodje, pa tudi spojni kosi so precej dražji kot pocinkani. Pod črto je stvar zelo na istem nivoju, res pa prihranek časa v zelo kratkih rokih izvedbe lahko veliko pomeni. Podobno je na področju ogrevanja, kjer se namesto črnih cevi vse več uporabljajo bakrene cevi in tudi že omenjene večplastne cevi. V prezračevanju je pač treba slediti zahtevam po pretokih zraka, šumnosti in čistosti prostorov, čemur se prilagajajo materiali in oprema. Poseben sistem je odvodnjavanje odpadnih vod iz ravnih streh, ki se je pojavil v zadnjem desetletju, vendar se ga vsak dober vodovodar lahko priuči v enem dnevu. Generalno gledano so strojne instalacije zelo klasične, stare instalacije, ki so skozi čas ostale skorajda nespremenjene, spremenili so se le materiali in orodja, ki jih pri svojem delu monterji uporabljajo.

Nabavni trg materiala in opreme je velik in med dobavitelji vlada konkurenca, dobavitelji si želijo prodati material, kar je za IG pozitivno. Največ materiala je v zadnjih letih družba nabavljala pri naslednjih dobaviteljih: Merkur d.d. Kranj, Tapro trgovina d.o.o. Ljubljana, Hidria IMP Klima d.o.o. Godovič, Energoplus d.o.o. Ljubljana, Termotehnika d.o.o. Novo mesto in Veto d.o.o. Ljubljana. Tujih dobaviteljev ni bilo.

Družba je locirana v Grosupljem, kjer ima poslovne in skladiščne prostore. Lokacijo ocenjujem kot izredno dobro, ker je od Ljubljane oddaljena 15 kilometrov po avtocesti, kar omogoča zelo hiter dostop delavcem in dostavi materiala na katerokoli gradbišče v Ljubljani

in njeni okolici, kjer se nenazadnje še vedno gradi največ. V Ljubljani in njeni okolici je podjetje leta 2006 ustvarilo še vedno kar 70% vseh svojih prihodkov.

Kontrolo kvalitete opravljenih del že sama po sebi predstavlja tehnični pregled objekta in primopredaja del naročniku, kjer se zapisniško ugotovijo vse pomanjkljivosti, ki jih je potrebno odpraviti, da so dela prevzeta in začne teči garancijska doba. Lastne kontrole kvalitete v podjetju nimajo organizirane, razen da morajo vodje projektov tedensko oddajati poročila o razvoju dogodkov na posameznem projektu, da se problematika lahko spremlja tekoče tudi na nivoju srednjega in višjega menedžmenta podjetja. S kontrolo je zelo močno povezano tudi planiranje. V podjetju imajo na ravni podjetja srednjeročno planiranje za obdobje šestih let in letne plane, ki se analizirajo ob koncu obračunskega obdobja. Obstajajo tudi mesečni plani realizacije, ki jih vnaprej napovejo vodje projektov, vendar gre v tem primeru zgolj za napoved vrednosti mesečne situacije v naslednjem mesecu in za planiranje potreb po delavcih.

5.1.4 Raziskovalno–razvojna podstruktura

Kadar govorimo o raziskovalno-razvojni dejavnosti v podjetju, mislimo predvsem na razvijanje novih izdelkov in postopkov ali izboljševanje starih. Kot sem navedla že v predhodni oceni, je razvoj materialov potrebno spremljati in se mu prilagajati, vendar se ti materiali proizvedejo v drugi panogi, na podlagi raziskovalno-razvojne dejavnosti drugje. V podjetju IG raziskovalno-razvojnega oddelka nikoli ni bilo, mislim, da tudi ne obstaja niti v enem od podjetij, ki se ukvarjajo s strojnimi instalacijami. V okviru spremljanja sprememb se monterji udeležujejo raznih strokovnih usposabljanj, sejmov in a-testiranj²². Vodje projektov in zaposleni v upravi se udeležujejo seminarjev in delavnic s področja projektnega vodenja, timskega dela in zaposlovanja tujcev. Letno podjetje za izobraževanje nameni okrog dva milijona tolarjev, kar predstavlja 0,1% prihodkov.

5.1.5 Finančna podstruktura

Finančno podstrukturo ocenjujemo na podlagi računovodskih izkazov podjetja in je s tega stališča podstruktura, ki je ocenjena najbolj grobo, najbolj objektivno, brez posebnih osebnih mnenj in prioritet. Finančni kazalnik je pač številka, ki je neposredno primerljiva z istim kazalnikom katerega koli drugega podjetja, interpretacija in primerjava kazalnika pa je potem tisto, kar da izračunani številki težo in moč informacije. Finančno podstrukturo bom analizirala na podlagi najpomembnejših kazalnikov finančne bonitete podjetja.

²² Sem sodi predvsem pridobivanje a-testov za varilce.

Tabela 15: Pomembnejši kazalniki podjetja Instalacije Grosuplje d.d. v obdobju 2002-2006 in nekateri kazalniki za panogo v letu 2006

	Instalacije Grosuplje d.d.					panoga
	2002	2003	2004	2005	2006	2006
KAZALNIKI FINANCIRANJA						
Dolгови (v 1000 SIT)	651.180	651.459	927.253	1.123.486	1.236.618	
Kapital (v 1000 SIT)	180.499	187.164	249.851	290.471	302.874	
Obveznosti do virov sredstev (v 1000 SIT)	831.679	838.623	1.177.104	1.413.957	1.539.492	
Stopnja zadolženosti (v %)	78,30	77,68	78,77	79,46	80,33	59,60
Finančna moč (v %)	21,70	22,32	21,23	20,54	19,67	40,40
KAZALNIKI INVESTIRANJA						
Osnovna sredstva (v 1000 SIT)	193.502	212.836	166.341	189.417	221.146	
Finančne naložbe (v 1000 SIT)	164.146	4.178	0	0	170.947	
Celotna sredstva (v 1000 SIT)	831.679	838.623	1.177.104	1.413.957	1.539.492	
Kratkoročna sredstva (v 1000 SIT)	628.246	623.409	993.629	1.192.818	1.317.357	
Zaloge ²³ (v 1000 SIT)	60.645	71.809	119.260	137.635	127.213	
Delež osnovnih sredstev v sredstvih (v %)	23,27	25,38	14,13	13,40	14,36	/
Delež finančnih naložb v sredstvih (v %)	19,74	0,50	0,00	0,00	11,10	/
Delež zalog v kratkoročnih sredstvih (v %)	9,65	11,52	12,00	11,54	9,66	10,50
KAZALNIKI PLAČILNE SPOSOBNOSTI						
Kratkoročna sredstva (v 1000 SIT)	628.246	623.409	993.629	1.192.818	1.317.357	
Kratkoročne obveznosti (v 1000 SIT)	608.084	583.301	900.573	1.058.847	1.191.859	
Kratk. poslovne terjatve do kupcev (v 1000 SIT)	398.169	538.349	798.809	1.033.131	967.030	
Kratk. poslovne obveznosti do dobaviteljev (v 1000 SIT)	352.246	418.777	536.620	561.665	486.298	
Kratkoročni koeficient likvidnosti 1	1,033	1,069	1,103	1,127	1,105	1,487
Kratkoročni koeficient likvidnosti 2	1,130	1,286	1,489	1,839	1,989	1,482
KAZALNIKI OBRAČANJA						
Prihodki od poslovanja (v 1000 SIT)	912.677	1.232.401	1.733.796	1.783.415	2.063.513	
Povprečna obratna sredstva (v 1000 SIT)	534.515	631.982	818.275	1.117.651	1.215.787	
Povprečno stanje terjatev do kupcev (v 1000 SIT)	373.262	468.259	668.579	915.970	1.000.081	
Koeficient obračanja obratnih sredstev	1,707	1,950	2,119	1,596	1,697	2,43
Koeficient obračanja terjatev do kupcev	2,445	2,632	2,593	1,947	2,063	/

Vir: Poslovno poročilo podjetja Instalacije Grosuplje d.d. za leto 2005, 2006; Poslovno poročilo podjetja Instalacije Grosuplje d.d. za leto 2006, 2007; I-BON-1/P, 2007; Lastno delo.

Kot finančna kazalca sem uporabila stopnjo zadolženosti in finančno moč podjetja. Stopnja zadolženosti odraža delež dolga v obveznostih do virov sredstev, v tabeli izraženo v odstotkih. Večja kot je stopnja zadolženosti, manj je podjetje kreditno sposobno in obratno. Pri tem ne moremo posplošiti, da podjetje z večjo stopnjo zadolženosti slabše posluje. Tako sklepanje bi bilo napačno, saj se podjetju zadolževanje izplača toliko časa, dokler so stroški in tveganje zadolževanja nižji od koristi, ki ga le-to prinaša. Vse dokler zadolževanje povečuje vrednost podjetja, je zadolževanje smiselno. Vendar je to v praksi zelo težko oceniti, zato se

²³ V vrednosti zalog so upoštevana tudi sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo.

uprave podjetij pri svojih odločitvah glede strukture kapitala večinoma odločajo na podlagi preteklih izkušenj in glede na konkurenčno okolje, v katerem delujejo.

V vseh opazovanih letih je stopnja zadolženosti v podjetju med 77,5 in 80,5%, kar je nedvomno visoka stopnja zadolženosti, sploh če vemo, da je povprečna stopnja zadolženosti v panogi 59,6%. Na tako visoko stopnjo zadolženosti so odločilno prispevale kratkoročne obveznosti, predvsem obveznosti do dobaviteljev in zelo visoke finančne obveznosti do bank. Stopnja zadolženosti podjetja je prevelika, da bi bila naložba tujih virov varna, ker podjetje nima kritja v lastnih sredstvih. Prav tako nam tudi drugi finančni kazalec, kazalec finančne moči, ki je izračunan kot razmerje med kapitalom in obveznostmi do virov sredstev, potrjuje ugotovitev, da podjetje finančno ni zelo varno oziroma je manj varno kot povprečno podjetje v panogi.

Sledijo kazalniki investiranja, s katerimi presojava strukturo sredstev. Izmed množice kazalcev sem izluščila tri: delež osnovnih sredstev v sredstvih podjetja, delež finančnih naložb v sredstvih in delež zalog v kratkoročnih sredstvih. Delež osnovnih sredstev v skupnih sredstvih je v IG ves čas zelo nizek, najnižji je bil leta 2005, ko so osnovna sredstva v vseh sredstvih podjetja predstavljala le 13,4%. Z letom 2006 se je negativni trend končal in kazalec se je zvišal na račun nabave opreme in izgradnje zunanje deponije. Delež finančnih naložb je bil v letu 2002 blizu 20%, potem pa v naslednjih treh letih praktično ni bilo finančnih naložb. Pojavijo se šele v letu 2006 kot naložbe v delnice in kratkoročna dana posojila drugim podjetjem, finančne naložbe v letu 2006 predstavljajo 11,1% v skupnih sredstvih. Tretji kazalec je izračunan kot razmerje med zalogami in kratkoročnimi sredstvi, ki se v proučevanem podjetju od leta 2004 zmanjšuje. Leta 2006 je v kratkoročnih sredstvih delež zalog 9,66%, kar je manjši delež, kot znaša povprečje v panogi.

Plačilno sposobnost podjetja sem proučevala z vidika dveh koeficientov likvidnosti. Ker je likvidnost bolj kratkoročen termin, sem izračunala dva kratkoročna kazalca likvidnosti. Koeficient likvidnosti 1 sem izračunala kot razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi, za nemoten potek financiranja pa naj bi bil koeficient blizu dva. Pravilo je, da naj bi podjetje s kratkoročnimi viri pokrilo kratkoročna sredstva. Koeficient je vsa opazovana leta višji od ena, torej ima podjetje dovolj gibljivih sredstev za pokritje kratkoročnih obveznosti. Glede na panogo je vrednost koeficienta podpovprečna. Koeficient likvidnosti 2 sem izračunala kot razmerje med kratkoročnimi poslovnimi terjatvami do kupcev in kratkoročnimi poslovnimi obveznostmi do dobaviteljev. Vrednost tega koeficienta v vseh opazovanih letih raste, od 1,130 v letu 2002 do 1,989 v letu 2006, kar pomeni, da imajo v podjetju zelo ugodno razmerje med tekočimi terjatvami do kupcev in tekočimi obveznostmi do dobaviteljev. Še ena potrditev, da so v podjetju previsoke obveznosti do bank in ne do dobaviteljev.

Že samo ime naslednje skupine kazalnikov nam pove, da gre za koeficiente, ki nam kažejo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev. Obratna sredstva zelo hitro spreminjajo svojo

obliko in koeficient obračanja obratnih sredstev nam pove, kolikokrat letno se obratna sredstva iz prvotne denarne oblike preko reprodukcijskega ciklusa zopet povrnejo v prvotno denarno obliko. Izračunan je torej kot razmerje med prihodki od prodaje in povprečno vrednostjo obratnih sredstev. Za leto 2006 je ta koeficient za panogo 2,43 in tako visoke vrednosti koeficienta v podjetju IG v proučevanih letih niso nikoli dosegli. V letu 2006 se v IG v enem letu obratna sredstva v povprečju obrnejo 1,7 krat. Koeficient obračanja terjatev do kupcev, ki je izračunan kot razmerje med prihodki iz poslovanja in povprečnim stanjem terjatev do kupcev, je v vseh letih višji od prejšnjega kazalca obračanja. Večji kot je, boljša je plačilna disciplina kupcev. Tako se terjatve do kupcev v letu 2006 v povprečju obrnejo 2,1 krat, kar je skoraj najnižja vrednost v vseh proučevanih letih. Najbolje so kupci plačevali leta 2003.

5.1.6 Kadrovska podstruktura

Ravnanje s človeškimi viri je širok pojem, ki ne zajema zgolj kadrovske funkcije, temveč je celoten sistem in proces vplivanja na vedenje ljudi pri delu z namenom, da bi skupaj z drugimi viri dosegli postavljene cilje (Možina et al., 2002, str. 445). Ravnanje s človeškimi viri vključuje aktivnosti kot so predvidevanje potrebnih delavcev ter aktivnosti za dejansko pridobitev takšnih delavcev. Bistveno je namreč imeti ustrezno število zaposlenih, s potrebnimi znanji in sposobnostmi, ki bodo izpolnjevali zahteve organizacije (Gatewood, Taylor & Ferrell, 1995, str. 394).

Delo je najaktivnejša pršina v poslovnem procesu in skupaj s stroški blaga in storitev v proučevani panogi predstavlja glavnino vseh stroškov.

Tabela 16: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Instalacije Grosuplje d.d. konec leta 2006

	Stopnja izobrazbe								
	VIII	VII	VI	V	IV	III	II	I	skupaj
št. zaposlenih	1	8	4	12	36	4	21	4	90

Vir: Letno poročilo družbe Instalacije Grosuplje d.d. za leto 2006, 2007.

V podjetju je bilo konec leta 2006 zaposlenih 40% delavcev s IV. stopnjo izobrazbe, 23% z II. stopnjo, s VII. In VIII. stopnjo izobrazbe le 10% vseh zaposlenih. Izobrazbena struktura zaposlenih je še vedno zelo nizka, kar pa je v taki dejavnosti pričakovano. Glavnino zaposlenih predstavljajo monterji, ki so se dela priučili, brez formalne izobrazbe. Starostna struktura je še slabša, povprečna starost zaposlenih je 42 let in 8 mesecev. Ker se v podjetju zavedajo problematike pomanjkanja kadrov, ki bo v prihodnjih letih zaradi upokojitve

nekaterih ključnih monterjev še večja, aktivno iščejo nove kadre in znotraj posamezne skupine uvajajo neke vrste mojstrstvo. Tako ima vodilni monter skupine ob upokojitvi znotraj skupine človeka, ki ga zamenja na čelu skupine. Podjetje aktivno sodeluje z Zavodom za zaposlovanje v programu prekvalifikacije kadrov. V okviru tega programa Zavodu pomaga izvesti teoretičen del izobraževanja in v podjetju omogoči slušateljem praktičen del šolanja z monterskim delom na terenu in praktičnim izpitom. Vsak na novo pridobljen delavec je za podjetje zelo dragocen. Delavci se redno udeležujejo usposabljanj, strokovnih seminarjev in ogledov sejmov, da so vseskozi seznanjeni z morebitnimi novostmi v panogi. V podjetju finančno podpirajo tudi formalno šolanje zaposlenih ob delu in pridobivanje strokovnega izpita mladim vodjem projektov. Podjetje skrbi za svoje zaposlene z aktivno politiko na področju varovanja zdravja delavcev, tako z rednimi zdravstvenimi pregledi kot tudi z zagotavljanjem zaščitnih sredstev in izobraževanjem delavcev s področja varstva pri delu. Za otroke zaposlenih so v podjetju uvedli štipendiranje, kar še dodatno pripomore k pripadnosti delavcev podjetju. O zvestobi zaposlenih govori dejstvo, da je povprečna delovna doba zaposlenih v podjetju nekaj več kot 17 let.

V podjetju se vsa zadnja leta soočajo z rahlo fluktuacijo kadrov, vendar jim je z načrtno politiko zaposlovanja v proučevanih letih uspelo permanentno povečevati število zaposlenih. V podjetju so mnenja, da so lastni delavci, kljub vse večjemu obsegu sodelovanja s kooperanti, še vedno najpomembnejši, najboljši in najbolj učinkoviti in so predvsem tisti, na katere se lahko podjetje v kritičnih situacijah nasloni. Povprečno število zaposlenih leta 2006 je bilo 87, kar je za 19,2% več kot leta 2002, ko je bilo v družbi v povprečju zaposlenih 73 ljudi. V panogi je povprečno število zaposlenih 11, zato število zaposlenih smatram kot veliko konkurenčno prednost podjetja. Konec leta 2006 je bilo v družbi zaposlenih 90 ljudi.

Glede na razmere hudega pomanjkanja usposobljenih kadrov v panogi in gradbeništvu nasploh, ocenjujem kadrovske strukture v podjetju IG kot dobro.

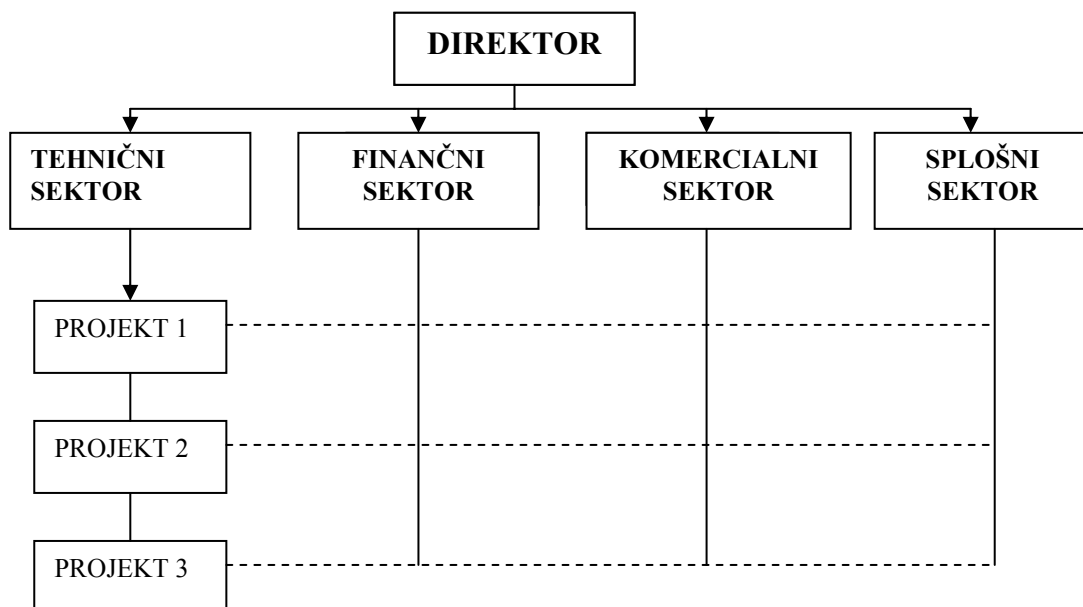
5.1.7 Organizacijska podstruktura

Organizacija podjetja je sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavljajo obstoj podjetja in samouresničevanje ciljev podjetja ter definirajo njegove družbene ekonomske in druge značilnosti (Lipovec, 1974, str. 157). Prav ljudje so tisti, ki s svojimi znanji in sposobnostmi podjetju zagotovijo konkurenčno prednost.

Kot sem zapisala že v predstavitvi podjetja, je v podjetju zelo prepoznavna poslovno-funkcijska organizacijska struktura, kar je moč prebrati tudi v vseh internih dokumentih podjetja (Priloga 10). Vendar pa po mojem mnenju na posameznih segmentih že zelo prehaja v projektno-matrično organizacijsko strukturo, kar bom poskušala razložiti in v tem smislu

tudi enostavno prikazati organizacijo družbe tako, kot jo vidim sama. V svoji zasnovi gre v podjetju IG za zelo enostavno poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo. Podjetje vodi in zastopa direktor družbe, ki mora na eni strani skrbeti za zadovoljstvo lastnikov in na drugi strani za zadovoljstvo naročnikov in zaposlenih. Nato so v okviru podjetja organizirane štiri funkcije/sektorji: splošni, računovodski, tehnični in komercialni sektor, ki so vsi neposredno podrejeni direktorju družbe. Imamo tipično delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno funkcijskega zaokroževanja, odločanje je centralizirano, tehnologija je rutinska. Znotraj podjetja, ali bolje rečeno znotraj tehničnega sektorja, se vedno izvajajo dela na deset ali več objektih. Imajo različne zaokrožene projekte, ki se začnejo odvijati na podlagi sklenjene pogodbe. Takoj po dogovoru za posel se odpre delovni nalog, vodja tehničnega sektorja določi vodjo projekta, ki je odgovoren za vse aspekte v zvezi z ravnanjem tega projekta. Vodja projekta je neposredno odgovoren vodji tehničnega sektorja, ta pa direktorju. Hierarhija in s tem odgovornosti so zelo jasne, do dvojnega vodenja v pravem pomenu besede ne prihaja. Dejansko pa vsak projekt zahteva sodelovanje vseh poslovnih funkcij v podjetju, še posebej je nujno zelo tesno sodelovanje med komercialno in tehnično službo. Tako v okviru projekta pride do povezovanja izvajalcev različnih poslovnih funkcij in do interdisciplinarnega pristopa pri iskanju rešitev, kar sta dve glavni značilnosti projektno-matrične organizacijske strukture.

Slika 11: Organizacijska struktura podjetja Instalacije Grosuplje



Vir: Lastno delo.

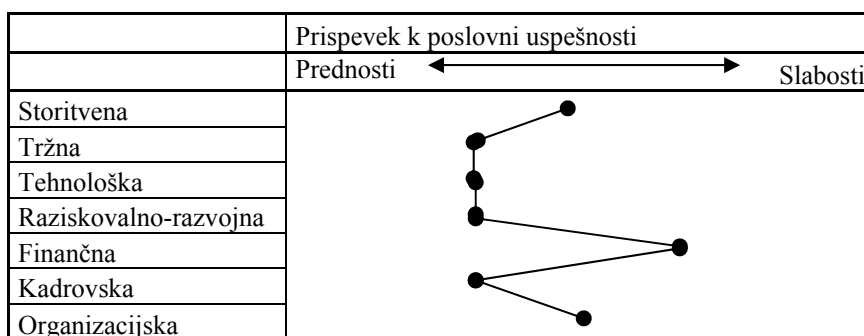
V Sliki 11 na predhodni strani je prikazano moje videnje organizacijske strukture podjetja IG. Gre za tipično projektno-matrično organizacijsko strukturo. Struktura je zelo enostavna in bi pravzaprav morala delovati brezhibno, vendar se v podjetju kljub temu občasno soočajo s slabim kroženjem informacij in dokumentov, slabim sodelovanjem med posameznimi poslovnimi funkcijami in neodgovornim ravnanjem posameznih delavcev. V okviru organizacije v podjetju nujno potrebujejo prava organizacijska navodila, kjer bodo jasno določene pristojnosti in odgovornosti za vsako delovno mesto, sistem kroženja dokumentov, način obveščanja in tudi sankcije v primeru nespoštovanja navodil.

5.1.8 Zbirni prikaz prednosti in slabosti podjetja

Na podlagi ocen podstruktur v Sliki 12 prikazujem profil podjetja IG, na podlagi katerega lahko razberemo, katere strukture so bolj in katere manj prispevale k poslovni uspešnosti podjetja.

Podjetje nima zelo izrazite prednosti, so pa storitvena, tehnološka, raziskovalno-razvojna in kadrovska podstruktura prednosti, ki bi jih podjetje z ustreznim vlaganjem lahko izkoristilo kot svojo odločilno prednost v bodoče. Sliko podjetja kviri finančna podstruktura, ki je edina ocenjena kot slaba. Podjetje je prezadolženo in s tega vidika ni finančno stabilno, tudi kazalci investiranja so slabi. Svetla točka v finančni shemi je likvidnost, ki je v proučevanih letih dobra in se izboljšuje.

Slika 12: Profil prednosti in slabosti podjetja Instalacije Grosuplje



Vir: D. Pučko, *Strateško upravljanje*, 1999, str. 160; Lastno delo.

Za izboljšanje finančne podstrukture bi v podjetju morali izračunati optimalno razmerje med tujimi in lastnimi viri sredstev, da bi dosegli minimalne tehtane povprečne stroške kapitala. Za vsako uporabljeno obliko kapitala posebej je potrebno izračunati stroške, nato pa iz njih tehtano povprečje teh posameznih stroškov, uteži so deleži posameznih oblik kapitala v

skupnem kapitalu. Pri tujih virih se kot strošek upoštevata obrestna mera in stroški odobritve posojila. Pri lastnem kapitalu se upošteva oportunistne stroške lastnega kapitala, saj se je potrebno zavedati, da vsak lastnik kapitala zahteva določeno donosnost kapitala. Zmanjšanje zadolževanja pri bankah bi lahko dosegli že s podaljšanjem plačilnih rokov pri dobaviteljih in kooperantih in postopno tudi z dolgoročnim financiranjem z lastnimi viri. Izterjava v podjetju je izredno slaba in jo je potrebno izboljšati z bolj organizirano računovodsko službo - standardiziranimi postopki izterjave, računovodstvu je potrebno zagotoviti pomoč pravne službe - in v sodelovanju s komercialnim sektorjem tudi s previdnejšim izborom naročnikov.

Tržno strukturo lahko podjetje izboljša z dopolnitvijo svoje ponudbe, kar je v Srednjeročnem planu družbe za obdobje 2007 – 2012 že zaslediti. V prvi fazi je predvideno strateško sodelovanje s podjetjem električnih instalacij, predvidena je širitev na izvedbo lokalnih zunanjih omrežij vodovoda, plinovoda in vročevoda, razvoj šprinkler instalacij in razvoj na področju varjenja nerjavnih materialov. Kot že omenjeno v poglavju organizacijske strukture, so možnosti za boljšo organizacijo še precejšnje.

5.2 Ocenjevanje priložnosti in nevarnosti podjetja

5.2.1 Podstruktura proizvodov oziroma storitev

Strukturo proizvodov sem ocenila kot srednje dobro. Menim, da je podjetje s ponudbo svojih storitev na pravi poti, saj je nenazadnje na trgu prisotno že več kot štirideset let in razpolaga z zelo dobrimi lastnimi monterji, kar zagotavlja kvalitetno ponudbo storitev.

Njihovo priložnost za nadaljnji razvoj vidim v razširitvi palete storitev, ki jih podjetje ponuja. Gre predvsem za specialne instalacije, kot so šprinkler napeljave, instalacije vročevoda, parovoda in plinovoda, s čemer bi podjetje dobro izpopolnilo svojo ponudbo in pri teh delih ne bi bilo odvisno od kooperantov in koncesionarjev. Nadalje je možnost širjenja v smeri ponujanja električnih instalacij. V prvi fazi verjetno s stalnim kooperantom, s katerim bi že v fazi ponujanja oddala skupno ponudbo in potem dela tudi skupaj izvedla, pri čemer mora poslovni odnos enakovrednih partnerjev temeljiti na zaupanju in dobro dorečenih pogojih medsebojnega sodelovanja.

Konkurenca v panogi je huda in določena podjetja so podjetje IG že prehitela v celovitosti ponudbe. Ta podjetja²⁴ zato v zadnjih letih že odžirajo tržni delež ostalim in so z vidika časovnega momenta in izkušenj v prednosti, kar predstavlja določen riziko in nevarnost za proučevano podjetje. Ta podjetja sklepajo večje posle, ustvarjajo večje prihodke, njihove dobave so večje, zato dosegajo pri istih dobaviteljih nižje cene in boljše plačilne pogoje. Vse

²⁴ Gre za podjetja Kovinotehna MKI, Tames Ptuj in IMP Promont.

to se odrazi v hudih cenovnih vojnah pri pridobivanju posameznih poslov, ker so ta podjetja sposobna prevzeti in izpeljati posel po nižji ceni.

Priložnost je tudi v projektiranju. Tako bi podjetje lahko prevzelo posel in ga izpeljalo vse od ideje do izvedbe, kar pa seveda zahteva zaposlitev novih strokovnjakov.

5.2.2 Tržna podstruktura

Tržno podstrukturo sem ocenila boljše kot predhodno podstrukturo, saj rast prihodkov podjetja nakazuje na razvoj podjetja v zadnjih letih, sploh ker je rast prihodkov od prodaje večja od rasti te postavke v konkurenčnih podjetjih in v gradbeništvu nasploh. Menim, da so v podjetju na pravi poti, vendar ob želji po čim večjih prihodkih ne smejo pozabiti, da je dobiček tisti, ki je nazadnje najpomembnejši. Kaj hitro se lahko zgodi, da podjetje ob večjih prihodkih ustvari še več odhodkov in ima nato nazadnje velike prihodke od prodaje, pomemben tržni delež in izgubo iz poslovanja, kar dolgoročno ne zagotavlja obstoj podjetja.

Največja, še neizkoriščena priložnost za podjetje, je sklepanje direktnih poslov z investitorji. Podjetje se mora pojavljati po vsej Sloveniji, posodobiti internetno stran in narediti veliko delo na prepoznavnosti podjetja, saj bo le na ta način pridobilo povabila k pripravi ponudbe za zasebne investitorje – posameznike in podjetja. Podjetje se mora javljati na javne razpise, da bi na ta način pridobilo bolj dobičkonosne in bolj zagotovo plačane posle.

Priložnost za podjetje vidim na tistih področjih Slovenije, ki so z izvajalci strojnih instalacij slabo pokrita. To je področje Gorenjske, od Kranja do Bohinja in Kranjske Gore, Poljanska dolina in Posočje.

Podjetje razpolaga z veliko kvadraturu poslovnih in skladiščnih prostorov, ki so še vedno delno neizkoriščeni, kar pušča prostor za dodatni zaslužek v prihodnje.

Ker se bo glede na napovedi rast gradbeništvu v prihodnjih letih umirila, je nevarnost za podjetje v tem, da bo posla kar naenkrat zmanjkalo. Zato bi morali v podjetju že v »dobrih časih« iskat svoje priložnosti v tujini, kjer se do sedaj sploh še niso preizkusili. S tujimi trgi in tujo delovno silo v podjetju praktično nimajo nobenih izkušenj, kar se bo lahko že v bližnji prihodnosti izkazalo kot slabost podjetja.

Obratno, po vstopu v EU, pričakovane konkurence iz tujine na področju strojnih instalacij ni čutiti in ocenjujem, da se je tudi v bodoče ni bati. Tuja podjetja sama praviloma ne nastopajo pri pridobivanju poslov, gre bolj za pritok tuje delovne sile, ki jo najemajo slovenska podjetja za pomoč pri izvedbi posameznih projektov.

5.2.3 Tehnološka podstruktura

Kot sem že omenila, bi o kakšnem posebnem tehnološkem razvoju strojnih instalacij težko govorili. V podjetju spremljajo trende, uporabljajo nove materiale in orodja, sodelujejo s proizvajalci in dobavitelji, se udeležujejo strokovnih praktičnih izobraževanj in na strokovnih preizkusih obnavljajo svoja znanja in veščine. Menim, da bi podjetje kot svojo priložnost moralo bolje unovčiti zelo dobro lokacijo v neposredni bližini ljubljanske kotline. Glavnina investicij se še vedno odvija v glavnem mestu in v bližnji okolici, večina dobaviteljev se nahaja v krogu 15 km od podjetja in transportni stroški do kateregakoli gradbišča v tem okolišu so za podjetje zanemarljivi, prav tako je poraba delovnega časa na vožnji zelo majhna. Podjetje IG bi zato moralo biti cenovno ugodnejše od tistih, ki prihajajo na gradbišča v Ljubljani iz Kopra ali Maribora. Nevarnost preti s strani konkurenčnih podjetij, ki so locirana v Ljubljani in imajo dovolj veliko število zaposlenih ali dovolj velik promet, da lahko IG konkurirajo tako kvalitetno kot tudi cenovno. Vse bolj postajajo agresivni manjši podjetniki, ki najemajo tujo delovno silo ali sodelujejo z drugimi podjetniki in prevzemajo tudi zelo velike posle. Pri gradbenih podjetjih s pravo ceno brez težav pridejo do pogodbe podjetniki brez resnih referenc.

5.2.4 Raziskovalno razvojna podstruktura

Raziskovalno-razvojna podstruktura se tesno prepleta s tehnološko. Kljub temu, da v podjetju posebnega oddelka za raziskave in razvoj nimajo, tega v okviru panoge strojnih instalacij ne ocenjujem kot slabost. Pomembno je, da se zaposleni izobražujejo in se udeležujejo tudi organiziranih obiskov sejmov in proizvodnih obratov tujih proizvajalcev, kar običajno plačajo dobavitelji in je zato za podjetje ta strošek minimalen. Po drugi strani prost dan ali dva za delavca pomeni prekinitev delovnega vsakdana, podjetje na ta način pokaže skrb in zanimanje za posameznika, kar krepi zvestobo podjetju in zelo pozitivno vpliva na delovno klimo. Vsekakor morajo v podjetju skrbeti za dobro informiranost glede razvoja panoge kot celote, da v postopkih in uporabljenih materialih ne bi zaostali za konkurenco in tako zašli s poti, ki so si jo zarisali.

5.2.5 Finančna podstruktura

Finančno podstrukturo sem ocenila najslabše in sicer kot slabo. Kljub temu, da prihodki v podjetju zadnja leta naraščajo, dobiček rasti ne sledi. Zaskrbljujoča je prezadolženost podjetja in iz tega nizka finančna varnost podjetja, čemur bi v podjetju v prihodnje morali posvetiti največ pozornosti. Obveznosti do dobaviteljev so normalne ali celo nižje v primerjavi z

najožjo konkurenco, prevelike so obveznosti do bank. Tudi investicijsko se podjetje v zadnjih letih ni najbolje odrezalo, finančnih naložb je bilo v opazovanih letih zelo malo. Izračunani kazalnik obračanja obratnih sredstev je manjši kot velja za panogo. Edino likvidnostno je podjetje poslovalo dobro in vsako leto boljše, kar je pozitivno in ob nekaj premikih na področju financiranja bi bila celotna finančna slika podjetja dosti boljša. Mogoče sem bila pri oceni finančne podstrukture prestroga, saj Agencija RS za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPEŠ) v zadnjem obrazcu BON -1/P podjetje za leto 2006 razvršča v bonitetni razred 2B²⁵, glede na čisti dobiček, dodano vrednost, celotno gospodarnost²⁶ in produktivnost²⁷ na drugo mesto med gospodarskimi družbami enake velikosti v dejavnosti²⁸ in glede na donosnost kapitala²⁹ celo na prvo mesto med gospodarskimi družbami enake velikosti. Kljub temu menim, da je zadolženost črna pika v finančnem poslovanju proučevanega podjetja in velika nevarnost za podjetje in naročnike, v kolikor bi se stanje še naprej slabšalo.

5.2.6 Kadrovska podstruktura

Podjetje mora še naprej graditi na lastnih zaposlenih – sodelovati z Zavodom za zaposlovanje in razmisliti o sodelovanju s Fakulteto za strojništvo. Ker je diplomantov omenjene fakultete malo, povpraševanje po tem kadru pa veliko, bi si podjetje moralo zagotoviti pritek mladih že v fazi njihovega šolanja in potem v naslednjem koraku z ustreznim sistemom motiviranja in nagrajevanja poskrbeti, da bi ti mladi v podjetju tudi ostali. Vse prevečkrat se je namreč zgodilo, da so v podjetju zaposlili mladega inženirja, ga naučili razpisovanja materialov, pregledovanja projektne dokumentacije in samostojnega vodenja projektov, potem pa je ta po dveh ali treh letih odšel in se zaposlil v konkurenčnem podjetju. Nevarnost izhaja prav iz pomanjkanja ustrezno izobražene delovne sile, tako strojnih inženirjev kot monterjev na gradbiščih. Vendar to ni težava samo proučevanega podjetja, pač pa panoge in gradbeništva nasploh. Kljub vsemu menim, da podjetje ima svojo priložnost za pridobitev novih kadrov, saj ima zelo močno zaledje lastnih monterjev, ki tudi neuke z dobro voljo lahko naučijo opravljanja monerskega poklica in ima s tega vidika prednost pred podjetji, ki ne razpolagajo s takim številom lastnih monterjev.

Zaradi velikega obsega dela bi bilo v podjetju potrebno ustanoviti oddelek za delo s kooperanti, ker bo le na ta način delo lahko postalo bolj učinkovito in na zadovoljivi kvalitetni ravni. Padec kvalitete je ravno največji riziko, ki ga prevzame podjetje, ko oddaja dela kooperantom, sploh v primerih, ko to počne prvič in kooperantov še ne pozna ter jih glede na kvaliteto ne zna razlikovati.

²⁵ Zelo dobra poslovna uspešnost in zelo dobra finančna stabilnost.

²⁶ Celotna gospodarnost = prihodki / odhodki.

²⁷ Produktivnost = dodana vrednost na substanci na zaposlenca.

²⁸ Glavna dejavnost podjetja po SKD je 45.340 – Druge inštalacije pri gradnjah.

²⁹ Donosnost kapitala = dodana vrednost na substanci / povprečni kapital.

Nevarnost preži tudi s strani starostne strukture zaposlenih. Zelo visoka je povprečna starost vodilnih monterjev na terenu, ki so najpomembnejši člen pri izvedbi projekta in predstavljajo glavno povezavo med monterji in vodjem projekta. Vodilni monter je odgovorni vodja skupine, s potrebnim znanjem in izkušnjami, vodji projekta predstavlja strokovno in organizacijsko pomoč.

5.2.7 Organizacijska struktura

Menim, da je edino projektna organizacijska struktura primerna za tako veliko podjetje strojnih instalacij. Taka organizacija omogoča sodelovanje vseh sektorjev v podjetju v prizadevanju za pravočasno, kvalitetno in dobičkonosno izvedbo projekta.

Največja nevarnost podjetja z vidika organiziranosti je v slabem pretoku informacij, kar bi lahko rešili z boljšim informacijskim sistemom, ki bi omogočal mrežni dostop do posameznih informacij, boljše sodelovanje med sektorji in informacije »na daljavo«. V projektno usmerjenem podjetju se žal zlahka zgodi, da vodje projektov zasledujejo zgolj vsak svoje projekte in pri tem pozabijo na celotno podjetje – delujejo v prid svojega projekta in pri tem ne vidijo, da na drugi strani s svojim nesodelovanjem povzročajo škodo podjetju na drugem projektu. Tako dostikrat prihaja do trenj med vodji projektov pri prerazporejanju zaposlenih, kar mora razreševati vodja tehničnega sektorja ali celo direktor, ki določi prioriteto obravnavanja projektov.

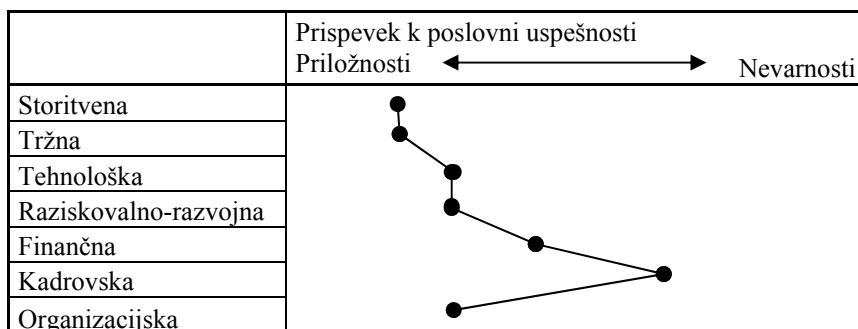
5.2.8 Zbirni prikaz priložnosti in nevarnosti podjetja

Ugotavljam, da je podjetje po uvedbi prisilne poravnave zelo dobro napredovalo, k čemer je pripomogel tudi razcvet gradbeništva in zelo pozitivna klima v gospodarstvu nasploh. V podjetju sem odkrila še kar precej prostora za nadaljnji razvoj, predvsem na področju podstrukture storitev, tržne in organizacijske podstrukture, ki bi hkrati z izboljšanjem finančne podstrukture lahko dale odlične rezultate v naslednjih letih. Izzivov in priložnosti bo v naslednjih letih še veliko.

Kot največjo nevarnost proučevanega podjetja bi izpostavila pomanjkanje in staranje kadra v panogi strojnih instalacij, zato so ukrepi na področju štipendiranja, izobraževanje in prešolanja drugih profilov nujni, prav tako se v podjetju verjetno ne bodo mogli izogniti zaposlovanju ali najemanju tuje delovne sile. V prihodnosti mora biti podjetje še bolj pozorno pri izbiri svojih naročnikov, saj dogajanje na borzi že nakazuje na izgube vlagateljev, kar bo vzelo zagon investicijam v nepremičnine. Že en ponesrečeno izbran naročnik, ki ne bi bil

sposoben poravnati svojih obveznosti, sploh če gre za veliko investicijo v zelo kratkem času, kjer situacije zapadejo v plačilo šele, ko je objekt že dokončan, lahko podjetje pahne v izgubo in v še večje zadolževanje, kar bi lahko imelo usodne posledice. Prepoznani največji nevarnosti podjetja zelo sovpadata z rezultati predhodno izvedene analize Vprašalnika o omejitvenih dejavnikih iz tretjega poglavja tega dela, kjer sta najbolj izrazita dejavnika, ki omejujeta strojne inštalaterje, prav pomanjkanje usposobljenih delavcev in finančna nedisciplina.

Slika 13: Profil priložnosti in nevarnosti podjetja Instalacije Grosuplje



Vir: D. Pučko, *Strateško upravljanje*, 1999, str. 160; Lastno delo.

SKLEP

V prvem četrtletju leta 2007 smo imeli v Sloveniji rekordno 7,2% gospodarsko rast, k čemur je odločilno prispevalo gradbeništvo, bolje rečeno investicije, ki so se v istem obdobju povečale za 11,9%. V letu 2007 so investicije še porasle, več so vlagala gospodinjstva, eksplodirale so investicije državnih podjetij v izgradnjo cest in infrastrukture. Če so zaradi tega gradbena podjetja v tem trenutku za marsikoga v zavidljivem položaju, je razumljivo. Gradbena podjetja kujejo visoke dobičke, čeprav jih verjetno ne prikazujejo v celoti, in dogajanja v zadnjih dneh nakazujejo, da je gradbeni lobi še kako močan in prisoten v slovenskem prostoru. Ker gradbenih podjetij ni zelo veliko, posla pa ogromno, se le-ta očitno znajo dogovoriti in oddati usklajene ponudbe ter proti investitorju iztržiti zelo visoko ceno za svoje storitve. Tako si med sabo razdelijo večjo pogačo, vendar bo kartelno dogovarjanje in podkupovanje v primeru javnih naročil še potrebno dokazati, kar bom prepustila drugim, za to usposobljenim ljudem. Popolnoma druga zgodba se odvija, ko gradbena podjetja pridobljeni posel razdelijo med svoje podizvajalce. Konkurenca med izvajalci električnih in strojnih instalacij je huda in dogovarjanje ni mogoče. Ponudnikov je enostavno preveč in vsak se bori zase, kar je zopet voda na mlin velikim gradbenim podjetjem. Tako lahko pri oddaji del poberejo dodatno razliko v ceni, sploh ker država nima razvitega instrumenta, s katerim bi preverjala gradbenike, katerim je zaupala izgradnjo posameznega objekta, pri nadaljnji oddaji

del. Tako gradbenik pridobi posel na javnem razpisu s ponudbo podizvajalca, ki ga v ponudbeni dokumentaciji nominira, priloži njegovo ponudbo, reference in vso zahtevano dokumentacijo, posel pa odda drugemu izvajalcu na podlagi kasneje predložene, nižje ponudbene cene. Izvajalci v panogi strojnih instalacij so zato v precej slabšem položaju od gradbenikov, kar dokazuje tudi nižja rast dobička v tej panogi v primerjavi s celotnim gradbeništvom.

Podjetje Instalacije Grosuplje d.d. je srednje veliko podjetje v panogi strojnih instalacij, ki skupaj s še enim velikim in devetimi srednjimi in malimi podjetji predstavlja glavno ponudbo na področju strojnih instalacij, vsaj kar se tiče velikih javnih naročil in drugih velikih zasebnih investicij. Položaj podjetja se je hkrati z razvojem gradbeništva v zadnjih letih izboljšal, vendar je še daleč od rezultatov, kot jih izkazujejo gradbena podjetja. V primerjavi z najožjo konkurenco proučevano podjetje posluje srednje dobro, glede na poslovne rezultate ni tisto najboljšo v svoji panogi, vendar ima velike možnosti za nadaljnji razvoj. S širitvijo svoje ponudbe, tako z dopolnjevanjem palete kot regionalno širitvijo, bi lahko v naslednjih letih pridobilo napram konkurentom, ki so te možnosti že izčrpali. Pri tem mora posebno pozornost posvetiti prestrukturiranju dolga in zaposlenim. Še naprej morajo v podjetju graditi na lastnih zaposlenih, zasledovati njihove želje in jih mogoče plačati tudi malo več, da jih v teh časih, ko je dela dovolj pri vseh, ne bi zvalila konkurenca. Nujno morajo v podjetju poiskati nadomestilo za delavce, ki se bodo v naslednjih letih upokojili, in vzpostaviti poseben oddelek za inženiring, saj kar na vrat na nos zaposlovati večje število ljudi tudi ni smiselno, napovedi namreč že kažejo, da se bo konjunktura v gradbeništvu začela umirjati. Splošno vzdušje v panogi je zelo pozitivno, kar je dobro. Podjetja za letošnje leto še naprej pričakujejo porast naročil in zaposlovanja, podjetja imajo v povprečju zagotovljeno delo za pet mesecev. Pri delu jih najbolj pesti finančna nedisciplinarnost naročnikov in pomanjkanje usposobljenih delavcev, kar se kot velik rdeč klicaj vleče skozi vse moje magistrsko delo.

V teh dobrih časih pa se je potrebno zavedati, da se je hkrati z investiranjem na drugi strani povečalo zadolževanje. Večina investicij, tako državnih kot zasebnih, se financira s krediti domačih bank, ki pa denar ne dobijo iz varčevanja doma, ampak iz poceni tujih kreditov.

Tako se dogaja, da investicije dajejo visoko gospodarsko rast in zaposlenost, vendar bogatijo že bogati, produktivnost dela raste, delavci pa od te produktivnosti dobijo v svoj žep bore malo. Gradbeništvo in njemu sorodne panoge pridobivajo državne posle, vendar pri tem zaposlujejo tujo delovno silo, domači diplomanti kljub visoki rasti ostajajo težje zaposljivi. Slovensko gospodarstvo ne more slediti tempu, ki ga z investicijami diktira vlada. Plače in dobički v nekaterih sektorjih rastejo prehitro, kar povzroča dvig inflacije in zaradi manjše konkurenčnosti slovenskih podjetij v tujini posledično pada izvoz. Rast izvoza pa nujno potrebujemo, saj vse svoje večje investicije financiramo s krediti. Realnost je taka, da bistveno več trošimo kot proizvajamo, da izvoz nikakor ne more ujeti uvoza in da je dolg vseh nas vse večji (Tajnikar, 2007, str. 11). S to navedbo se popolnoma strinjam in jo namerno vključujem v svoje delo kot zaključno misel, sebi v potrditev in bralcu v razmislek.

LITERATURA IN VIRI

1. Bowman, C. (1994): *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Černetič, B. (2007, 17. januar). Srednja in vzhodna Evropa gradita na znanju. *Finance*, str. 6
3. Dovžan, H. (1994). Marketinške ideje: inovativnost in konkurenčne strategije. *Gospodarski vestnik – priloga Svetovalec*,(13), str. 62.
4. Gatewood, R.D., Taylor, R.R. & Ferrell, O.C. (1995). *Management Comprehension, Analysis, and Application*. Chicago: Irwin.
5. Gradbena dejavnost, Slovenija, januar 2007 .(2007). *Statistične informacije*. (Št. 26, 10. april 2007). Ljubljana: Statistični urad RS.
6. Gradbena dejavnost v tujini, Slovenija, 2007. Najdeno 25. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/novice-ptikazi.aspx?id=1639>
7. Gumilar, V. (2004, 20. december). *Grozdi in razvoj inovacijskih potencialov*. Najdeno 25. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.sgg.si/dokumentacija/slovensko/ssgg%204-objavaGV%20Grozd%20in%20razvoj%20inovacijskih%20potencialov%2020dec04.pdf>
8. Hočevar, M. & Jaklič, M. (1999). *Slovenski managerski izziv*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Hočevar, M., Jaklič, M. & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik Založba.
10. Hunger, J.D. & Wheelen, T.L. (1996). *Strategic Management* (5th ed.). New York: Addison Wesley Publishing
11. I-BON 1/IP (2007). Ljubljana: AJPES
12. Jaklič, M. (1994). *Strateško usmerjanje gospodarstva*. Ljubljana: Znanstveno in politično središče.
13. Jaklič, M. (1999). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Jaklič, M., Cotič Svetina, A. & Zagoršek, H. (2004). *Evalvacija ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov v Sloveniji v obdobju 2001-2003*. Ljubljana: Inštitut za konkurenco in sodelovanje.
15. JOLP – Javna objava letnih poročil. Najdeno 25. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/jolp/>
16. Kovač, S. (2007, 12. september). Gradbena oligarhija. *Finance*, str. 16
17. Kranjec, S. (2002, 7. oktober). Dejavnost pred razcvetom. *Finance*, str. 17
18. Lamperger, D. (2004, oktober). Grozdi – še kako primerni tudi za mala in srednja podjetja. *Obrtnik*, 34 (2004), 10, str. 78.
19. *Letno poročilo družbe Instalacije Grosuplje d.d. za leto 2005* (2006). Grosuplje.
20. *Letno poročilo družbe Instalacije Grosuplje d.d. za leto 2006* (2007). Grosuplje.
21. Lipovec, F. (1974). *Uvod v analizo poslovanja*. Kranj: Moderna organizacija.
22. Mencinger, J. (1990). *Ekonomika Jugoslavije*. Ljubljana: Opcija in Studium Generalne univerze.

23. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, V. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
24. Mramor, D. (2002). *Teorija poslovnih financ*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Oster, M.S. (1994). *Modern Competitive Analysis*. New York: Oxford University Press.
26. Peak of the Construction Cycle has been passed in Western Europe – increased upturn in Eastern Europe. Najdeno 20. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.euroconstruct.org/pressinfo/pressinfo.php>
27. Porter, M.E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan Press.
28. *Poslovanje gradbeništva in IGM v letu 2003*. (2004). Ljubljana: GZS – združenje za gradbeništvo in IGM.
29. Pučko, D. (1995): Analiza uspeha in uspešnosti poslovanja gospodarskih združb. *Zbornik referatov 27. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah* (str. 61-71). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
30. Pučko, D. & Rozman, R. (1995). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Ratajec, P. (2004). *Analiza okolja gradbene industrije v Evropi*. Ljubljana: ITEO svetovanje.
33. *SI-STAT podatkovni portal*. Najdeno 20. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/pxweb/dialog/statfile2.asp>
34. *Slovenski gradbeni grozd*. Najdeno 10. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.sgg.si/?Obmocje=Predstavitev>
35. *Srednjeročni načrt razvoja družbe Instalacije Grosuplje za obdobje od leta 2007 do leta 2012* (2006). Grosuplje.
36. Šalamun, A. (2007a, 26. februar). Dela bo za vse dovolj. *Finance*, str. 18.
37. Šalamun, A. (2007b, 26. marca). Dovolj dela, a premalo delavcev. *Finance*, str. 18.
38. Tajnikar, M. (2007, 11. avgust). Zajec tiči v grmu investicij. *Delo – sobotna priloga*, str. 10-11.
39. Tekavčič, M. (1995). Nekateri vidiki uspešnosti poslovanja. *Zbornik referatov za strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 66-75). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
40. Tekavčič, M. (1997). *Obvladovanje stroškov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
41. Turk, I. (2003). *Uvod v ekonomiko gospodarske družbe*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
42. Uredba o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije dejavnosti. Ljubljana: *Uradni list RS*. (št. 2-38/2002).
43. *Zakon o podpornem okolju za podjetništvo*. Najdeno 12. marca na spletnem naslovu <http://www.uradni-list.si/1/content?id=77786&part=&highlight=zakon+o+podpornem+okolju>

44. *Zbirka finančnih podatkov FI-PO*. Najdeno 24. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/dokumenti7dokumet.asp?id=465>

Priloga 1: Vprašalnik poslovnih tendenc in omejitvenih dejavnikov v dejavnosti strojnih instalacij

VPRAŠALNIK

1. Pretežno se ukvarjate z instalacijami na:

- stanovanjskih stavbah
- industrijskih objektih
- šolah, vrtcih, kulturnih ustanovah, bolnišnicah in podobno
- objektih transportne infrastrukture
- cevovodih, komunikacijskih in drugih vodih
- drugo _____

2. Kako ocenjujete obseg del v zadnjih štirih mesecih:

- večji
- enak
- manjši

3. Na osnovi sedanjih že sklenjenih pogodb ocenjujete, da so vaša sedanja naročila v **tujini**:

- višja kot normalna
- normalna
- nižja kot normalna
- ni bilo naročil v tujini

3. Na osnovi sedanjih že sklenjenih pogodb ocenjujete, da so vaša sedanja **domača naročila**:

- višja kot normalna
- normalna
- nižja kot normalna
- ni bilo domačih naročil

4. Na osnovi sklenjenih naročil ocenjujete, da so vaša sedanja skupna naročila:

- višja kot normalna
- normalna
- nižja kot normalna

5. Pričakujete, da bodo naročila v naslednjih štirih mesecih:

- zrasla
- ostala nespremenjena
- padla

6. Najpomembnejši dejavniki, ki omejujejo vašo dejavnost so (lahko označite več dejavnikov):

- ni omejitev
- premajhno povpraševanje
- slabi vremenski pogoji
- visoki stroški materiala
- visoki stroški dela
- visoki finančni stroški (obresti za kredite, stroški pridobivanja garancij)

- težave pri pridobivanju kreditov
- pomanjkanje usposobljenih delavcev
- finančna nedisciplina
- pomanjkanje opreme
- pomanjkanje materialov
- velika konkurenca v dejavnosti
- kratki roki izvedbe
- visoki gradbiščni stroški
- drugo _____

7. V zadnjih štirih mesecih se je zaposlovanje:

- povečalo
- ostalo enako
- zmanjšalo

8. Pričakujete, da se bo zaposlovanje v naslednjih štirih mesecih:

- povečalo
- ostalo enako
- zmanjšalo

9. Vaše cene so se v zadnjih štirih mesecih:

- povečale
- ostale enake
- zmanjšale

10. Pričakujete, da se bodo cene v naslednjih štirih mesecih:

- povečale
- ostale enake
- zmanjšale

11. V primeru normalnih delovnih ur je s pogodbami dogovorjeno delo za _____ mesecev.

12. Ocenjujete, da je vaše poslovno stanje v primerjavi z zadnjim mesecem:

- boljše
- enako
- slabše

Priloga 2: Bilanca stanja podjetja Instalacije Grosuplje d.d. za leti 2005 in 2006 v stalnih cenah iz leta 2006 (v 1000 SIT)

	31.12.2005	stalne cene	
		31.12.2006	31.12.2005
SREDSTVA	1.413.957	1.539.492	1.453.548
DOLGOROČNA SREDSTVA	221.139	222.135	227.331
Neopredmetena dolgoročna sredstva	674	965	693
Opredmetena osnovna sredstva	188.743	213.651	194.028
Naložbene nepremičnine	0	0	0
Dolgoročne finančna naložbe	0	0	0
Dolgoročne poslovne terjatve	31.722	989	32.610
Odložene terjatve za davek	0	6.530	0
KRATKOROČNA SREDSTVA	1.192.818	1.317.357	1.226.217
Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	52.069	26.532	53.527
Zaloge	85.566	100.681	87.962
Kratkoročne finančne naložbe	0	170.947	0
Kratkoročne poslovne terjatve	1.047.528	1.006.843	1.076.859
Denarna sredstva pri bankah, čeki in gotovina	7.655	12.354	7.869
AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE			0
ZABILANČNA SREDSTVA	1.295.498	1.547.930	1.331.772
	1.413.957	1.539.492	1.453.548
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	290.471	302.874	298.604
KAPITAL	108.198	108.198	111.228
Vpoklicani kapital	48.395	48.395	49.750
Kapitalske rezerve	10.820	10.820	11.123
Rezerve iz dobička	0	0	0
Presežek iz prevrednotenja	82.438	102.402	84.746
Preneseni čisti poslovni izid	40.620	33.059	41.757
Čisti poslovni izid poslovnega leta	0	28.391	0
REZERVACIJE	53.724	11.612	55.228
DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	53.724	11.612	55.228
Dolgoročne finančne obveznosti	0	0	0
Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0	0
Dolgoročne obveznosti za davek	1.058.847	1.191.859	1.088.495
KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	446.388	637.824	458.887
Kratkoročne finančne obveznosti	612.459	554.035	629.608
Kratkoročne poslovne obveznosti	10.915	4.756	11.221
PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	1.295.498	1.547.930	1.331.772
ZABILANČNE OBVEZNOSTI	270.894	468.591	278.479

Priloga 3: Bilanca stanja za povprečno primerljivo podjetje za leti 2005 in 2006 v stalnih cenah iz leta 2006 (v 1000 SIT)

	stalne cene		
	povprečje 2005	povprečje 2006	povprečje 2005
SREDSTVA	1.282.773	1.524.855	1.318.690
DOLGOROČNA SREDSTVA	308.226	386.525	316.857
Neopredmetena dolgoročna sredstva	2.716	5.556	2.792
Opredmetena osnovna sredstva	240.133	340.484	246.857
Naložbene nepremičnine	3.348	3.314	3.441
Dolgoročne finančna naložbe	47.471	27.605	48.800
Dolgoročne poslovne terjatve	11.410	1.274	11.729
Odložene terjatve za davek	3.149	8.292	3.237
KRATKOROČNA SREDSTVA	972.161	1.135.175	999.381
Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	5.207	8.554	5.353
Zaloge	167.095	120.783	171.773
Kratkoročne finančne naložbe	53.316	121.988	54.808
Kratkoročne poslovne terjatve	713.821	875.919	733.808
Denarna sredstva pri bankah, čeki in gotovina	32.723	7.932	33.639
AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	2.386	3.154	2.452
ZABILANČNA SREDSTVA	270.894	468.591	278.479
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	1.282.773	1.524.855	1.318.690
KAPITAL	374.416	388.195	384.900
Vpoklicani kapital	109.859	109.859	112.935
Kapitalske rezerve	102.531	102.531	105.402
Rezerve iz dobička	33.892	24.291	34.841
Presežek iz prevrednotenja	0	105	0
Preneseni čisti poslovni izid	73.077	115.999	75.123
Čisti poslovni izid poslovnega leta	55.057	35.410	56.599
REZERVACIJE	41.746	50.972	42.914
DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	47.822	69.066	49.161
Dolgoročne finančne obveznosti	45.022	66.937	46.283
Dolgoročne poslovne obveznosti	2.445	2.059	2.514
Dolgoročne obveznosti za davek	355	71	365
KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	786.614	915.412	808.640
Kratkoročne finančne obveznosti	179.711	199.741	184.742
Kratkoročne poslovne obveznosti	606.904	715.671	623.897
PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	32.174	101.210	33.075
ZABILANČNE OBVEZNOSTI	270.894	468.591	278.479

Priloga 4: Prikaz izračuna bilance stanja za povprečno primerljivo podjetje za leto 2005

leto 2005	kovinar	montaža kp	imp km	promont	petek	tames	ferlinc	koling	klima celje	grosuplje	povprečje	inflat. povp.
SREDSTVA	1.851.977	1.440.750	766.726	1.946.258	704.594	1.484.893	703.451	854.889	1.660.232	1.413.957	1.282.773	1.318.690
DOLGOROČNA SREDSTVA	225.930	230.929	34.912	434.831	189.012	501.637	148.753	301.515	793.606	221.139	308.226	316.857
Neopredmetena dolgoročna sredstva	0	1.897	0	62	311	12.656	2.690	5.704	3.164	674	2.716	2.792
Opredmetena osnovna sredstva	117.862	139.815	30.034	297.352	142.727	400.533	90.683	242.882	750.699	188.743	240.133	246.857
Naložbene nepremičnine	0	0	0	0	33.477	0	0	0	0	0	3.348	3.441
Dolgoročne finančna naložbe	39.340	59.588	2.403	137.417	4.697	88.448	55.380	47.694	39.743	0	47.471	48.800
Dolgoročne poslovne terjatve	68.728	3.374	2.475	0	7.800	0	0	0	0	31.722	11.410	11.729
Odložene terjatve za davek	0	26.255	0	0	0	0	0	5.235	0	0	3.149	3.237
KRA TKOROČNA SREDSTVA	1.617.121	1.206.212	731.814	1.508.840	512.075	982.132	551.282	552.803	866.510	1.192.818	972.161	999.381
Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	52.069	5.207	5.353
Zaloge	765.933	21.471	36.806	205.240	37.887	123.091	222.161	52.981	119.809	85.566	167.095	171.773
Kratkoročne finančne naložbe	222.860	114.629	112.957	18.279	18.753	28.415	4.398	10.353	2.512	0	53.316	54.808
Kratkoročne poslovne terjatve	589.764	1.032.985	439.315	1.272.250	445.570	827.490	315.851	439.680	727.777	1.047.528	713.821	733.808
Denarna sredstva pri bankah, čeki in gotovina	38.564	37.127	142.736	13.071	9.865	3.136	8.872	49.789	16.412	7.655	32.723	33.639
AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	8.926	3.609	0	2.587	3.507	1.124	3.416	571	116	0	2.386	2.452
ZABILANČNA SREDSTVA	76.888	278.440	0	0	98.738	0	0	57.802	901.577	1.295.498	270.894	278.479
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	1.851.977	1.440.750	766.726	1.946.258	704.594	1.484.893	703.451	854.889	1.660.232	1.413.957	1.282.773	1.318.690
KAPITAL	435.957	291.006	317.556	354.371	158.212	415.143	53.639	313.767	1.114.041	290.471	374.416	384.900
Vpoklicani kapital	86.337	24.406	6.168	96.480	52.083	182.335	22.100	74.020	446.466	108.198	109.859	112.935
Kapitalske rezerve	132.462	80.232	0	45.781	9.620	63.420	1.955	118.665	524.780	48.395	102.531	105.402
Rezerve iz dobička	54.686	83.340	617	106.830	6.828	10.451	11.368	9.331	44.646	10.820	33.892	34.841
Presežek iz prevrednotenja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Preneseni čisti poslovni izid	93.125	97.091	114.924	105.280	39.674	131.493	7.061	59.683	0	82.438	73.077	75.123
Čisti poslovni izid poslovnega leta	69.347	5.937	195.847	0	50.007	27.444	11.155	52.068	98.149	40.620	55.057	56.599
REZERVACIJE	0	250.808	30.793	0	13.873	77.985	0	29.599	14.397	0	41.746	42.914
DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	102.407	2.268	3.548	127.110	87.185	3.200	29.843	51.116	17.821	53.724	47.822	49.161
Dolgoročne finančne obveznosti	102.407	0	0	121.209	87.185	3.200	24.522	51.116	6.857	53.724	45.022	46.283
Dolgoročne poslovne obveznosti	0	2.268	0	5.901	0	0	5.321	0	10.964	0	2.445	2.514

Dolgoročne obveznosti za davek	0	0	3.548	0	0	0	0	0	0	0	355	365
KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	1.175.002	885.561	400.582	1.411.113	445.231	901.957	619.969	455.106	512.776	1.058.847	786.614	808.640
Kratkoročne finančne obveznosti	176.270	279.220	2.081	50.155	197.260	451.696	150.309	18.727	25.000	446.388	179.711	184.742
Kratkoročne poslovne obveznosti	998.732	606.341	398.501	1.360.958	247.971	450.261	469.660	436.379	487.776	612.459	606.904	623.897
PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	138.611	11.107	14.247	53.664	93	86.608	0	5.301	1.197	10.915	32.174	33.075
ZABILANČNE OBVEZNOSTI	76.888	278.440	0	0	98.738	0	0	57.802	901.577	1.295.498	270.894	278.479

Priloga 5: Prikaz izračuna bilance stanja za povprečno primerljivo podjetje za leto 2006

leto 2006	kovinar	montaža kp	imp km	promont	petek	tames	ferlinc	koling	klima celje	grosuplje	povprečje
SREDSTVA	987.272	1.466.434	1.331.188	3.338.609	896.090	1.606.265	1.320.787	966.899	1.795.509	1.539.492	1.524.855
DOLGOROČNA SREDSTVA	137.287	181.402	486.846	335.628	223.161	603.261	519.059	355.129	801.345	222.135	386.525
Neopredmetena dolgoročna sredstva	250	0	0	46	11.231	12.306	5.119	18.305	7.340	965	5.556
Opredmetena osnovna sredstva	114.988	139.964	485.007	279.805	167.685	523.921	458.560	284.232	737.022	213.651	340.484
Naložbene nepremičnine	0	0	0	0	32.138	0	0	0	1.005	0	3.314
Dolgoročne finančna naložbe	19.820	10.204	1.839	43.921	4.907	55.737	55.380	47.694	36.547	0	27.605
Dolgoročne poslovne terjatve	2.229	2.323	0	0	7.200	0	0	0	0	989	1.274
Odložene terjatve za davek	0	28.911	0	11.856	0	11.297	0	4.898	19.431	6.530	8.292
KRATKOROČNA SREDSTVA	848.018	1.284.868	843.635	2.985.401	669.363	1.000.147	797.923	610.995	994.046	1.317.357	1.135.175
Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	46.423	0	0	0	0	0	0	12.582	26.532	8.554
Zaloge	61.417	32.002	45.323	297.348	69.875	125.128	257.767	81.169	137.117	100.681	120.783
Kratkoročne finančne naložbe	246.600	126.792	115.614	357.805	0	152.395	6.501	10.224	33.000	170.947	121.988
Kratkoročne poslovne terjatve	536.302	1.065.348	674.334	2.324.801	572.931	719.426	531.147	519.206	808.851	1.006.843	875.919
Denarna sredstva pri bankah, čeki in gotovina	3.699	14.303	8.364	5.447	26.557	3.198	2.508	396	2.496	12.354	7.932
AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	1.967	164	707	17.580	3.566	2.857	3.805	775	118	0	3.154
ZABILANČNA SREDSTVA	53.751	235.110	330.836	1.553.448	63.260	0	0	0	901.577	1.547.930	468.591
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	987.272	1.466.434	1.331.188	3.338.609	896.090	1.606.265	1.320.787	966.899	1.795.509	1.539.492	1.524.855
KAPITAL	503.792	358.219	392.565	218.357	201.866	434.066	62.607	305.085	1.102.519	302.874	388.195
Vpoklicani kapital	86.337	24.406	6.168	96.480	52.083	182.335	22.100	74.020	446.466	108.198	109.859
Kapitalske rezerve	132.462	80.232	0	45.781	9.620	63.420	1.955	118.665	524.780	48.395	102.531
Rezerve iz dobička	54.686	88.713	617	2.387	9.511	10.833	11.368	9.331	44.646	10.820	24.291
Presežek iz prevrednotenja	0	1.054	0	0	0	0	0	0	0	0	105
Preneseni čisti poslovni izid	143.474	158.546	291.999	63.119	79.681	158.937	18.215	102.582	41.031	102.402	115.999
Čisti poslovni izid poslovnega leta	86.833	5.268	93.781	10.590	50.971	18.541	8.969	487	45.596	33.059	35.410
REZERVACIJE	20.402	152.311	47.705	51.549	0	95.940	0	21.297	92.122	28.391	50.972
DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	100.212	1.849	304.235	74.312	108.801	0	24.577	34.190	30.876	11.612	69.066
Dolgoročne finančne obveznosti	100.212	0	302.878	71.063	108.801	0	13.957	34.190	26.654	11.612	66.937
Dolgoročne poslovne obveznosti	0	1.534	964	3.249	0	0	10.620	0	4.222	0	2.059

Dolgoročne obveznosti za davek	0	315	393	0	0	0	0	0	0	0	71
KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	268.206	936.183	561.366	2.190.254	583.962	1.013.715	1.233.603	606.173	568.794	1.191.859	915.412
Kratkoročne finančne obveznosti	1.098	144.009	33.032	252.886	153.287	472.366	273.867	29.039	0	637.824	199.741
Kratkoročne poslovne obveznosti	267.108	792.174	528.334	1.937.368	430.675	541.349	959.736	577.134	568.794	554.035	715.671
PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	94.660	17.872	25.317	804.137	1.461	62.544	0	154	1.198	4.756	101.210
ZABILANČNE OBVEZNOSTI	53.751	235.110	330.836	1.553.448	63.260	0	0	0	901.577	1.547.930	468.591

Priloga 6: Izkaz uspeha podjetja Instalacije Grosuplje d.d. za leti 2005 in 2006 v stalnih cenah iz leta 2006 (v 1000 SIT)

	2005	stalne cene	
		2006	2005
Čisti prihodki od prodaje	1.771.799	2.038.655	1.816.094
Sprememba vrednosti zalog ned. proizv.	562	-16	576
Usredstveni lastni proizvod in lastne storitve	588	6.803	603
Drugi poslovni prihodki	11.028	18.055	11.304
Stroški blaga, materiala in storitev	1.384.570	1.623.309	1.419.184
Stroški dela	309.171	337.447	316.900
Odpisi vrednosti	23.670	45.996	24.262
Drugi poslovni odhodki	16.358	10.463	16.767
POSLOVNI IZID IZ POSLOVANJA	50.208	46.282	51.463
Finančni prihodki iz deležev	0	0	0
Finančni prihodki iz danih posojil	2.147	4.074	2.201
Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	16.091	18.588	16.493
Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov naložb	0	0	0
Finančni odhodki iz fin. obveznosti	24.213	26.448	24.818
Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	7.399	4.869	7.584
POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA	36.834	37.627	37.755
Drugi prihodki	3.871	6.745	3.968
Drugi odhodki	85	0	87
Davek iz dobička	0	10.958	0
Odloženi davki	0	-355	0
ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČ. OBDOBJA	40.620	33.059	41.636

Priloga 7: Izkaz uspeha za povprečno primerljivo podjetje za leti 2005 in 2006 v stalnih cenah iz leta 2006 (v 1000 SIT)

	stalne cene		
	povprečje 2005	povprečje 2006	povprečje 2005
Čisti prihodki od prodaje	1.990.581	1.985.112	2.040.346
Sprememba vrednosti zalog ned. proizv.	3.192	4.656	3.271
Usredstveni lastni proizvod in lastne storitve	602	10.386	617
Drugi poslovni prihodki	16.631	15.070	17.047
Stroški blaga, materiala in storitev	1.545.260	1.516.534	1.583.892
Stroški dela	355.393	388.892	364.277
Odpisi vrednosti	29.852	43.487	30.599
Drugi poslovni odhodki	7.221	11.439	7.402
POSLOVNI IZID IZ POSLOVANJA	73.279	54.872	75.111
Finančni prihodki iz deležev	941	3.765	965
Finančni prihodki iz danih posojil	4.231	4.417	4.336
Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	7.367	6.069	7.551
Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov naložb	1.050	300	1.076
Finančni odhodki iz fin. obveznosti	14.962	12.370	15.336
Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	5.242	8.744	5.373
POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA	64.566	47.709	66.180
Drugi prihodki	5.051	5.512	5.178
Drugi odhodki	2.788	4.870	2.857
Davek iz dobička	9.164	13.558	9.393
Odloženi davki	-2.626	-1.839	-2.691
ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČ. OBDOBJA	60.292	36.562	61.799

Priloga 8: Prikaz izračuna izkaza uspeha za povprečno primerljivo podjetje za leto 2005

leto 2005	kovinar	montaža kp	imp km	promont	petek	tames	ferlinc	koling	klima celje	grosuplje	povprečje	inflac.povp.
Čisti prihodki od prodaje	1.792.198	1.857.447	2.478.455	3.820.728	1.506.718	1.715.577	1.510.051	1.476.061	1.976.779	1.771.799	1.990.581	2.040.346
Sprememba vrednosti zalog ned. proizv.	0	9.395	9.848	-66.916	-894	4.427	90.887	-15.334	-60	562	3.192	3.271
Usredstveni lastni proizvod in lastne storitve	0	0	0	0	0	0	0	5.430	0	588	602	617
Drugi poslovni prihodki	5.178	69.832	2.402	261	1.491	9.041	0	6.815	60.263	11.028	16.631	17.047
Stroški blaga, materiala in storitev	1.458.293	1.480.454	1.968.899	3.103.793	1.193.223	1.322.024	1.331.495	1.027.682	1.182.167	1.384.570	1.545.260	1.583.892
Stroški dela	254.589	414.279	317.647	544.547	210.289	358.513	217.156	338.162	589.573	309.171	355.393	364.277
Odpisi vrednosti	12.959	21.343	6.561	36.280	23.408	38.409	9.650	33.381	92.863	23.670	29.852	30.599
Drugi poslovni odhodki	1.055	4.965	911	8.568	6.116	2.863	5.059	4.988	21.331	16.358	7.221	7.402
POSLOVNI IZID IZ POSLOVANJA	70.480	15.633	196.687	60.885	74.279	7.236	37.578	68.759	151.048	50.208	73.279	75.111
Finančni prihodki iz deležev	2.101	1.688	0	0	114	2.018	0	2.209	1.282	0	941	965
Finančni prihodki iz danih posojil	10.706	26.241	1.256	1.945	0	0	0	0	12	2.147	4.231	4.336
Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	190	1.310	0	4.863	4.570	36.001	2.843	841	6.964	16.091	7.367	7.551
Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov naložb	0	2.571	0	0	0	0	0	7.924	0	0	1.050	1.076
Finančni odhodki iz fin. obveznosti	6.093	17.364	0	8.037	0	18.782	33.110	7.801	34.215	24.213	14.962	15.336
Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	486	0	2.346	20.609	12.160	0	0	0	9.415	7.399	5.242	5.373
POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA	76.898	24.937	195.597	39.047	66.803	26.473	7.311	56.084	115.676	36.834	64.566	66.180
Drugi prihodki	11.510	1.262	250	173	0	3.938	13.436	14.377	1.696	3.871	5.051	5.178
Drugi odhodki	616	967	0	20.263	554	1.521	99	2.743	1.029	85	2.788	2.857
Davek iz dobička	18.445	31.513	0	2.924	13.611	0	9.493	15.650	0	0	9.164	9.393
Odloženi davki	0	-26.255	0	0	0	0	0	0	0	0	-2.626	-2.691
ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	69.347	19.974	195.847	16.033	52.638	28.890	11.155	52.068	116.343	40.620	60.292	61.799

Priloga 9: Prikaz izračuna izkaza uspeha za povprečno primerljivo podjetje za leto 2006

leto 2006	kovinar	montaža kp	imp km	promont	petek	tames	ferlinc	koling	klima celje	grosuplje	povprečje
Čisti prihodki od prodaje	2.146.680	1.719.375	1.764.258	3.408.059	1.518.875	1.691.755	1.539.714	1.943.789	2.079.964	2.038.655	1.985.112
Sprememba vrednosti zalog ned. proizv.	0	9.230	-3.590	18.308	6.425	-5.327	8.000	15.000	-1.473	-16	4.656
Usredstveni lastni proizvod in lastne storitve	6.244	0	0	0	0	56.755	0	34.060	0	6.803	10.386
Drugi poslovni prihodki	159	51.964	16.245	14.046	14.944	59	0	15.214	20.014	18.055	15.070
											0
Stroški blaga, materiala in storitev	1.762.816	1.305.101	1.245.306	2.749.134	1.193.763	1.253.566	1.175.810	1.561.054	1.295.483	1.623.309	1.516.534
Stroški dela	272.595	409.600	395.561	538.345	238.291	393.698	272.102	412.855	618.426	337.447	388.892
Odpisi vrednosti	15.338	42.713	31.308	65.529	16.232	64.767	11.906	40.239	100.844	45.996	43.487
Drugi poslovni odhodki	3.773	20.396	3.598	9.493	5.672	28.089	6.595	6.975	19.334	10.463	11.439
POSLOVNI IZID IZ POSLOVANJA	98.561	2.759	101.140	77.912	86.286	3.122	81.301	-13.060	64.418	46.282	54.872
											0
Finančni prihodki iz deležev	9.979	15.424	0	0	118	5.097	752	4.057	2.226	0	3.765
Finančni prihodki iz danih posojil	0	20.678	5.528	1.512	306	11.257	0	0	812	4.074	4.417
Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	2.673	6.399	1.071	6.605	231	13.676	1.529	2.522	7.395	18.588	6.069
											0
Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov naložb	0	2.787	0	211	0	0	0	0	0	0	300
Finančni odhodki iz fin. obveznosti	5.389	22.627	4.997	10.994	0	15.038	31.338	3.660	3.213	26.448	12.370
Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	399	163	2.952	26.486	13.585	6.756	24.960	74	7.196	4.869	8.744
POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA	105.425	19.683	99.790	48.338	73.356	11.358	27.284	-10.215	64.442	37.627	47.709
											0
Drugi prihodki	7.002	15.987	274	0	512	11.528	1.555	11.170	349	6.745	5.512
Drugi odhodki	4	2.810	223	25.726	1.977	7.173	8.640	131	2.011	0	4.870
											0
Davek iz dobička	25.590	27.258	6.060	10.583	18.237	8.088	11.230	0	17.576	10958	13.558
Odloženi davki	0	-7.568	0	882	0	-11.297	0	337	-392	-355	-1.839
ČISTI POSLOVNI IZID OBRAC. OBDOBJA	86.833	13.170	93.781	11.147	53.654	18.922	8.969	487	45.596	33.059	36.562

Priloga 10: Organigram podjetja iz Srednjeročnega načrta razvoja družbe za obdobje od leta 2007 do leta 2012

