

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVIJANJE POSLOVNE STRATEGIJE ENOTE
VAROVANJA V PODJETJU GORENJE**

Ljubljana, maj 2008

Tina Cestnik

Študentka Tina (Martina) Cestnik izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Tomaža Čater. V skladu 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

1. UVOD	1
1.1. PREDMET MAGISTRSKE NALOGE	1
1.2. NAMEN IN CILJI MAGISTRSKE NALOGE	3
1.3. METODE DELA IN STRUKTURA MAGISTRSKE NALOGE	4
2. STRATEŠKI MANAGEMENT V PODJETJU	5
2.1. POJEM IN RAZVOJ STRATEŠKEGA MANAGEMENTA	5
2.2. MODELI STRATEŠKEGA MANAGEMENTA	6
2.3. IZDELAVA PLANSKIH PREDPOSTAVK	8
2.3.1. Analiza širšega okolja	8
2.3.2. Analiza ožjega okolja	10
2.3.3. Ugotovitve predhodnih analiz poslovanja	12
2.3.4. Vizija in poslanstvo podjetja	12
2.4. CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA	13
2.4.1. SWOT analiza	13
2.4.2. Portfeljska analiza	16
2.5. POSTAVLJANJE STRATEŠKIH PLANSKIH CILJEV	17
2.6. RAZVIJANJE STRATEGIJ	17
2.6.1. Celovite strategije	18
2.6.2. Poslovne strategije	19
2.7. URESNIČEVANJE IN KONTROLA URESNIČEVANJA STRATEGIJ	20
3. PREDSTAVITEV PODJETJA GORENJE	21
3.1. SPLOŠNE ZNAČILNOSTI, VIZIJA, POSLANSTVO IN CILJI GORENJA	21
3.2. KRATKA ZGODOVINA PODJETJA GORENJE	22
3.3. OPIS POSLOVANJA IN ORGANIZIRANOSTI PODROČJA GORENJE VAROVANJE	23
3.4. VIZIJA IN POSLANSTVO ENOTE GORENJE VAROVANJE	26
4. IZDELAVA PLANSKIH PREDPOSTAVK ENOTE GORENJE VAROVANJE	26
4.1. ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA	26
4.1.1. Gospodarsko podokolje	26
4.1.2. Tehnološko podokolje	28
4.1.3. Politično-pravno podokolje	29
4.1.4. Kulturno-socialno podokolje	30
4.1.5. Naravno podokolje	31
4.2. ANALIZA OŽJEGA OKOLJA	32
4.2.1. Stanje in razvoj dejavnosti varovanja premoženja in ljudi v Sloveniji	33
4.2.2. Ocenjevanje privlačnosti panoge	40
4.2.3. Ocenjevanje prodajnega trga	41

5. CELOVITO OCENJEVANJE ENOTE GORENJE VAROVANJE -----	43
5.1. OCENJEVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA -----	43
5.2. ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH -----	43
5.2.1. Tržna podstruktura-----	44
5.2.2. Podstruktura storitve -----	46
5.2.3. Tehnološka in raziskovalno-razvojna podstruktura-----	48
5.2.4. Finančna podstruktura -----	50
5.2.5. Kadrovska podstruktura -----	51
5.2.6. Organizacijska podstruktura -----	54
5.3. ANALIZA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH-----	56
5.3.1. Tržna podstruktura-----	56
5.3.2. Podstruktura storitve -----	58
5.3.3. Tehnološka in raziskovalno-razvojna podstruktura-----	59
5.3.4. Finančna podstruktura -----	60
5.3.5. Kadrovska podstruktura -----	61
5.3.6. Organizacijska podstruktura -----	61
5.4. ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI-----	62
6. POSTAVLJANJE STRATEŠKIH PLANSKIH CILJEV ENOTE GORENJE VAROVANJE -----	67
7. RAZVIJANJE POSLOVNE STRATEGIJE ENOTE GORENJE VAROVANJE -----	69
8. SKLEP-----	73
9. LITERATURA IN VIRI -----	75

PRILOGA (ANKETA)

KAZALO SLIK

Slika 1: Shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju	6
Slika 2: Okolje podjetja.....	9
Slika 3: Porterjev model »petih sil«	11
Slika 4: SWOT matrika	15
Slika 5: Matrika Boston Consulting Group.....	16
Slika 6: Uspešne strategije glede na matriko General Electric	16
Slika 7: Generične poslovne strategije	19
Slika 8: Ansoffova matrika rasti.....	20
Slika 9: Organizacijska shema področja Gorenje Varovanje.....	24
Slika 10: Struktura zaposlenih v vodstvu	25
Slika 11: Shema alarmnih sistemov	37
Slika 12: Načrt razporeditve alarmnega sistema	38
Slika 13: Video kamere v Skupini Gorenje.....	48
Slika 14: Pristopne kontrole v Skupini Gorenje.....	49
Slika 15: Registracija delovnega časa v Skupini Gorenje.....	49
Slika 16: Nova rganizacijska struktura enote Gorenje Varovanje	55

KAZALO TABEL

Tabela 1: Oporne točke za analizo prednosti in slabosti podjetja-----	14
Tabela 2: Oporne točke za analizo priložnosti in nevarnosti -----	15
Tabela 3: Število pogodb v Gorenju Varovanje -----	25
Tabela 4: Število zaposlenih in področja dela-----	25
Tabela 5: Napovedi gibanja osnovnih makroekonomskih kazalcev Republike Slovenije od leta 2005 do 2010 -----	28
Tabela 6: Kazalniki poslovanja -----	34
Tabela 7: Ocena privlačnosti panoge-----	41
Tabela 8: Največja slovenska podjetja zasebnega varovanja v SAŠA regiji -----	42
Tabela 9: Pet največjih po dobičku leta 2003 -----	42
Tabela 10: Uspešnost poslovanja Gorenje Varovanje -----	43
Tabela 11: Povprečna stopnja izobrazbe in delovne dobe anketirancev -----	44
Tabela 12: Položaj enote Gorenje Varovanje v primerjavi z ostalo konkurenco v regiji --	44
Tabela 13: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture-----	46
Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti podstrukture storitve-----	47
Tabela 15: Ocena prednosti in slabosti tehnološke in RR podstrukture-----	50
Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture -----	51
Tabela 17: Delež zaposlenih po področjih dela-----	52
Tabela 18: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture -----	54
Tabela 19: Ocena prednosti in slabosti organizacijske strukture-----	55
Tabela 20: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika tržne podstrukture-----	56
Tabela 21: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti strukture storitve enote Gorenje Varovanje -----	58
Tabela 22: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika tehnološke in RR podstrukture-----	59
Tabela 23: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika finančne podstrukture ----	60
Tabela 24: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika kadrovske podstrukture --	61
Tabela 25: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika organizacijske podstrukture -----	62
Tabela 26: Profil prednosti in slabosti enote Gorenje Varovanje -----	64
Tabela 27: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti enote Gorenje Varovanje (prispevek k poslovni uspešnosti)-----	67
Tabela 28: Oblikovanje možnih strategij na podlagi prednosti, slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti-----	70

1. UVOD

1.1. Predmet magistrske naloge

V današnjem času so podjetja bolj kot kdajkoli odvisna od hitrih sprememb okolja, ki vplivajo na nenehne spremembe poslovanja v podjetju. Podjetje mora aktivno spremljati in ocenjevati vse notranje in zunanje dejavnike tržnega okolja, saj le tako lahko uspešno obvladuje trenutno poslovanje in načrtuje prihodnji razvoj in obstoj podjetja. Nenehen razvoj na področju novih tehnologij, razvoj novih izdelkov in storitev in vedno zahtevnejše potrebe uporabnikov, narekujejo nove tržne priložnosti za podjetja, ki odpirajo nova poslovna področja ali pa svojo osnovno dejavnost dopolnijo z novimi tržno zanimivimi dejavnostmi. V ospredje prihajajo nove storitvene dejavnosti, ki uspešno dopolnjujejo vse ostale temeljne dejavnosti.

Da bi se podjetje uspešno odzivalo na tržne priložnosti iz okolja, lahko s procesom strateškega planiranja zavestno usmerja današnje in prihodnje aktivnosti podjetja. Podjetje mora postaviti temelje usmerjenega strateškega planiranja celotnega procesa proizvodnje in prodaje svojih proizvodov in storitev. Natančno mora opredeliti cilje, poti in smernice, ki ga bodo vodile do končnega uspeha. Podjetje z lastno raziskovalno in razvojno dejavnostjo in z raziskovanjem dinamike okolja odkriva področje svoje poslovne rasti za svoje proizvode in storitve. Svojo aktivnost in sredstva v prihodnosti razdeli na tradicionalna in že obstoječa področja in na nova poslovna področja, opredeli nova poslovna področja in predvideva razvoj, ki temelji na uporabi določenih delovnih priprav, proizvodnih procesov in delovnih sposobnosti (Pučko, 2003, str. 103).

Podjetje ne poslujejo na trgu s stalnimi in znanimi konkurenti in kupci, temveč poslujejo v tržnem okolju, v katerem se večja konkurenca, spreminjajo želje in vrednote uporabnikov, zakonodaja, tehnologija itd. Razvoj znanosti in tehnologije vpliva na hiter gospodarski razvoj in na spremembe v življenjskih navadah ljudi. V ospredje prihajajo potrebe, vrednote in prvine, ki jih je težje predvideti. Samo predvidevanje v podjetju je dodatno oteženo zaradi dejstva, da je potrebno s predvidevanjem oceniti tudi potrebe in vedenje ljudi v prihodnosti, o katerem pa še ti sploh niso razmišljali ali pa se zanj odločali. Med temeljne vrednote štejemo etično-kulturna načela, svobodo in varnost. Prav slednja pa bo rdeča nit magistrskega dela.

O varnosti se danes veliko govori. Živimo v času, ko nam občutek varnosti daje moč in energijo do življenja. Poleg tega pa lahko z dejavnostjo zasebnega varovanja preprečimo marsikatero družbeno gospodarsko škodo, ki je vezana na stroške, prekinitve proizvodnega procesa ali pa zagotovimo nedotakljivost za psihično ali telesno poškodbo ljudi (primer banke SKB, požari velikih gospodarskih objektov, osebno varovanje, primer Lipa, Global, itd.). Čeprav se pomena varnosti zavedamo šele takrat, ko gre kaj narobe, je upravičeno, da na lestvici človekovih potreb zaseda pomembno drugo mesto, takoj za biološkimi potrebami (po Maslowu).

Najpomembnejši trend sodobnega časa pa je prav izjemna rast storitev, saj le-te postajajo vse obsežnejša in razvejana sestavina državne in svetovne trgovine in s tem tudi trženjskih procesov delovanja podjetij, bodisi storitvenih ali proizvodnih, največkrat pa gre za kombinacijo storitvene in izdelčne dejavnosti hkrati (hibrid) (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 352). Storitvene dejavnosti so danes izredno razvejane, poleg tradicionalnih storitvenih panog pa se zaradi razvoja računalniške tehnologije, informatike in telekomunikacij razvijajo nove vrste, ki so vzpodbudile tudi nove zakonske določbe o delovanju le-teh (Zakon o Zasebnem varovanju-ZZasV, 2003).

Pomembna je tudi klasifikacija storitve varovanja. Spada med nove storitve, med storitve, ki se pojavljajo pred samim proizvodnim procesom (ocena tveganja) ali pa so vezane na sam proizvodni proces oz. izvajanje aktivnosti (varovanje sejmov, prireditvev, tekem itd.). Dejavnost varovanja temelji tako na opremi kot na ljudeh. Avtor Assael (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 354) varovanje uvršča med manj otipljive storitve, ki pretežno temeljijo na ljudeh, vendar pa lahko v sedanjem času storitev varovanja, zaradi razvoja novih tehnologij, uvrstimo tudi med otipljive storitve (primer sistema za satelitsko spremljanje vozil GPS, video-nadzorne kamere). Med otipljive zunanje kazalnike storitve pa lahko štejemo tudi kakovost storitve, ki je odvisna od kvalifikacije in sposobnosti zaposlenih, kvalitete opreme, simbolov (uniforme), podobe podjetja (blagovne znamke), cene storitve in ostalih komunikacijskih sredstev (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 357) .

Zaradi vedno večje konkurence in intenzivnosti storitvenih dejavnosti, je zelo pomemben pravi izbor trženjskega spleta. Prav zaradi razlik med trženjem izdelkov in storitev uporabljamo razširjeni trženjski splet, ki izdelku oz. storitvi, tržnim potem, ceni in komunikacijskemu spletu, dodajamo še udeležence izvajanja storitev (participants), fizično okolje in fizične dokaze storitev (physical environment/evidence) ter storitvene postopke (procesess) ali t.i. 7P (Potočnik, 2000, str. 98). Tako kot pri trženju izdelkov moramo tudi pri trženju storitev najprej identificirati možnosti prodaje storitev, določiti ciljni trg, pozicionirati storitev, razviti njen trženjski splet in oceniti ter nadzorovati izvedbo storitve (Hrastelj, 2001, str. 212).

Management v podjetjih je zaupan managerjem, ki opravljajo aktivnosti, kot so planiranje, vodenje, organiziranje in kontroliranje, ter tako z drugimi udeleženci uresničujejo politiko podjetja. Strateški management pomeni oblikovanje in uresničevanje planov ter izvajanje dejavnosti, ki se nanašajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celotno podjetje, posledično pa se to odraža tudi v zunanjem okolju podjetja. Pri zaznavi in reševanju problemov podjetja uporablja strateško planiranje določene prijeme. Ena izmed faz strateškega planiranja je celovita ocena podjetja, kjer s sistematičnimi orodji iščemo in zaznavamo razvojne probleme konkretnega podjetja oz. poslovne enote. Pri tem analiziramo podatke o preteklem, sedanjem in prihodnjem poslovanju podjetja ter opravimo analizo podjetja kot celote ali pa analizo posamezne strateške poslovne enote.

Celovita ocena poslovanja konkretnega podjetja predstavlja pripravljalo fazo za sprejemanje vseh odločitev v podjetju, katerih namen je izboljšanje poslovanja podjetja. Celovito oceno podjetja lahko opravimo na več načinov. S SWOT analizo (Pučko, 2003, str. 129) iščemo prednosti in slabosti podjetja, ki se pojavljajo znotraj podjetja, ter poslovne priložnosti in nevarnosti, ki nam razkrijejo zunanje vplive na delovanje podjetja. Odgovore na ta vprašanja iščemo z ocenjevanjem podstruktur podjetja glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti. Podstrukture, ki so pomembne za SWOT analizo, so vsaj: produktna ali storitvena, tehnološka, tržna, organizacijska, finančna, raziskovalno-razvojna ter kadrovska (Kotler, 1996, str. 82).

Portfeljska analiza je druga metoda celovitega ocenjevanja podjetja. Njen namen je oceniti uravnoteženost portfelja podjetja, ki nam pokažejo, katera strateška poslovna področja so perspektivna v prihodnosti podjetja. S pomočjo portfeljskih matrik določimo relativni tržni delež za posamezni izdelek ali storitev in razmerje med njenim tržnim deležem prodaje in tržnim deležem največjega konkurenta izdelka ali storitve v izbranem trgu.

Tretji pristop, s katerim lahko celovito ocenjujemo podjetje, je analiza na osnovi verige vrednosti. Porter zagovarja tezo, da je v konkurenčnem gospodarstvu konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik njegovega uspešnega poslovanja, rasti in razvoja. Poudaril je, da je potrebno gledati na podjetje kot na vrsto diskretnih aktivnosti, ki jih podjetje opravlja. Vsaka sprememba katerekoli aktivnosti, ki zniža stroške in povečuje diferenciacijo proizvodov, pomeni za podjetje povečanje konkurenčne prednosti (Pučko, 2003, str. 159-160). Pridobljene informacije o izvajanju diskretnih aktivnosti podjetja nam nato kažejo možne strategije poslovanja v prihodnosti. V magistrskem delu se bom osredotočila na strategijo tržnih niš in čim večjo diferenciacijo storitvene dejavnosti zasebnega varovanja.

1.2. Namen in cilji magistrske naloge

Namen mojega dela je proučiti sedanje stanje enote Gorenje Varovanje, poiskati nove razvojne smernice za prodor na tržišče konkurence in izbrati strategije, ki bodo managementu služile kot orodje za dolgoročno in uspešno opravljanje aktivnosti. Pri analiziranju poslovanja bom uporabila celovito oceno podjetja s strokovnim prijmemom, kjer bom ugotavljala prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti enote Gorenje Varovanje tako v ožjem in širšem okolju.

Proces SWOT analize se začne z iskanjem odgovora na vprašanje, kateri poslovni rezultati podjetja so boljši ali slabši od planiranih velikosti ter boljši ali slabši od dosežkov konkurence in nazadnje, katere podstrukture in njihovi procesi so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti podjetja. Podjetje se srečuje z nenehno konkurenco, zato je potrebno strukturo storitev prilagoditi trenutnim in novim tržnim priložnostim, ki bodo dosegale

optimalne rezultate. Vsi rezultati in izsledki mi bodo služili v nadaljevanju za postavljanje strateških planskih ciljev in razvijanje poslovne strategije enote Gorenje Varovanje.

Pri razvijanju poslovne strategije pa je potrebno upoštevati naslednja dejstva:

- novo sprejeti zakon (Zakon o Zasebnem varovanju, 2003) ureja subjekte, oblike in pogoje za opravljanje dejavnosti zasebnega varovanja ljudi in premoženja, ki ga ne zagotavlja država in obvezno organiziranje službe varovanja v vseh poslovnih procesih, kjer gre za tvegano ali nevarno dejavnost (ocene tveganja),
- Zbornica Republike Slovenije za zasebno varovanje (Zbornica republike Slovenije za Zasebno varovanje, 2008) podeljuje javna pooblastila (licence) gospodarskim družbam in samostojnim podjetnikom na področju zasebnega varovanja; število članov Zbornice v zadnjih letih je naraščalo,
- poleg osnovnih oblik varovanja se razvijajo nove oblike zasebnega varovanja, kot so upravljanja zgradb, varovanje oseb in premoženja,
- Gorenje d.d. ima svoje proizvodne in poslovne enote v tujini, kar kaže na možnost širitve dejavnosti in internacionalizacije storitvene dejavnosti,
- varnost je pomembna potreba in vrednota človeštva; ob materialnem izobilju, globalizaciji vse evropskega območja, prostem prehodu ljudi in nevarinskem pretoku blaga, človeška svoboda in nedotakljivost pridobiva vedno večjo pomembnost in veljavo.

Cilj magistrskega dela je odkriti šibke in močne točke v poslovanju enote Gorenje Varovanje, zaznati negativne in pozitivne vplive okolja in konkurence, raziskati uspešnost delovanja posameznih podstruktur v podjetju ter odkriti strateška poslovna področja, ki bistveno vplivajo na sedanje in prihodnje delovanje podjetja. Na podlagi ugotovitev obstoječega razvojnega položaja podjetja je nadaljnji cilj postaviti strateške planske cilje in poiskati instrumente za skokovit preskok v konkurenčno, inovativnejšo in razvojno storitveno dejavnost obravnavane enote. Cilj naloge je izbrati poslovne strategije, ki bodo enoto Gorenje Varovanje pripeljale med vodilne na področju zasebnega varovanja v regiji.

1.3. Metode dela in struktura magistrske naloge

Pri izdelavi magistrskega dela bom uporabila metodološke prijeme, ki temeljijo na metodah znanstvenega raziskovanja. Izhodišče pri preučevanju predstavljene vsebine bo raziskovanje teoretičnih podlag s področja strateškega managementa, predvsem tistih, na osnovi katerih podjetja celovito ocenjujejo svoje poslovanje. Pri izdelavi celovite ocene prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti podjetja bom uporabila metodo subjektivnega ocenjevanja, opravila anketo med strokovnimi delavci varovanja (Delfi tehnika) in metodo točkovnega ocenjevanja podjetja. Pri analizi okolja bom uporabila notranje in zunanje vire informacij. S splošno raziskovalno metodo spoznavnega procesa,

ki obsega analizo in sintezo spoznanj, ter z induktivno in deduktivno metodo, bom skušala oblikovati možne strateške usmeritve podjetja.

Pri nastajanju dela se bom opirala predvsem na strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, ki so objavili knjige, članke ter druge prispevke s področja strateškega managementa. Pri izdelavi magistrskega dela bom uporabila tudi lastna znanja, pridobljena med študijem magistrskega programa. Pri aplikaciji teoretičnih spoznanj na praktičnem primeru enote Gorenje Varovanje pričakujem tudi vključitev znanj in izkušenj zaposlenih proučevanega podjetja.

Magistrsko delo bom razdelila na osem poglavij. V uvodnem delu bom predstavila proučevano problematiko in opredelila načrt analize. Sledi poglavje, namenjeno strateškemu planiranju, kjer se bom poglobila v postopno razčlenjevanje samega planiranja, kar mi bo služilo kot okvir za ugotavljanje prijemov, s katerimi iščemo in zaznavamo poslovne probleme podjetja. Teoretično bom obravnavala celovito oceno prednosti in pomanjkljivosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja. V tretjem poglavju bom predstavila podjetje Gorenje d.d. in enoto Gorenje Varovanje, v naslednjih dveh poglavjih pa bom teoretično znanje o izdelavi planskih predpostavk in celovitem ocenjevanju podjetja uporabila na primeru izbrane enote v podjetju. V šestem poglavju bom opredelila morebitne razvojne probleme proučevane storitvene dejavnosti ter prikazala možne strateške planske cilje za prihodnje delovanje podjetja, v sedmem poglavju pa bom opisala načine za razvijanje poslovnih strategij v obravnavanem podjetju. Delo bom zaključila s sklepnimi ugotovitvami.

2. STRATEŠKI MANAGEMENT V PODJETJU

2.1. Pojem in razvoj strateškega managementa

Temeljna naloga strateškega managementa je v iskanju, ustvarjanju in obvladovanju strateških potencialov podjetja. Ti potenciali so izraz danega in ustvarjenega konkurenčnega položaja. Podjetju dajejo možnost za izpolnitev njegovih smotrov, poslanstva in temeljnih ciljev. Trajni razvojni smotri podjetja so v njegovem prizadevanju za kakovost poslovanja, torej za uspešnost, za ugled, za tržnost ter gospodarsko moč podjetja. Uresničevanje teh smotrov zahteva neprestano usklajevanje (razvoja in rasti) z njegovimi političnimi ter strateškimi in izvedbenimi zmožnostmi. Razvoj podjetja Belak pojmuje (1999, str. 137-138) kot kontinuiran ciljno usmerjen procesboljšanja kakovosti struktur in resursov ter pogojev in procesov njegovega delovanja. Za podjetje so strateškega pomena tako kakovostno spreminjanje kot večanje uspešnosti in blagostanja podjetja. Med kakovostne dejavnike pa štejemo pravilno politiko podjetja, uporabljene metode planiranja, organiziranost managementa, razvoj, tehnično-tehnološko opremljenost

in razpoložljiva znanja in hotenja managementa za opredelitev razvoja in z njim povezane rasti podjetja.

Podjetje mora za svoj dolgoročni obstoj planirati, pri tem gre v začetni fazi za opredeljevanje podjetniške vizije podjetja in postavljanje poslanstva podjetja. V nadaljevanju se podjetje srečuje z dinamičnimi dejavniki okolja, eden izmed pomembnih je dinamika povpraševanja po proizvodih in storitvah, ki je osnova za rast podjetja, ta pa je temeljni problem strateškega planiranja, saj določa prodajni program, s katerim bo podjetje lahko osvojilo trg in se razvijalo v prihodnosti.

2.2. Modeli strateškega managementa

Proces strateškega managementa deli Pučko (slika 1) v tri faze (2003, str. 115). Prva faza pomeni izdelavo planskih predpostavk in se deli v tri podfaze. V prvi podfazi podjetje predvideva možnosti delovanja v prihodnosti oziroma ocenjuje širše in ožje vplive iz okolja, ki delujejo na podjetje.

Slika 1: Shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju



Vir: Pučko, 2003, str. 115.

Širše okolje določa predvsem zunanje vplive političnega, kulturnega, tehnološkega, gospodarskega in naravnega značaja na delovanje podjetja, ožje okolje podjetja pa določa privlačnost panoge in prodajni trg.

Ugotovitve analize poslovanja podjetja, ki je dejavnost spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja z namenom izboljšanja uspešnosti poslovanja, so tudi izhodišče za strateško planiranje. Nazadnje med izhodišči opredelimo še vizijo in poslanstvo podjetja. Vizija je projekcija podjetja v prihodnost, ki ima motivacijsko moč na zaposlene in stranke. Poslanstvo simbolizira vzrok obstoja podjetja in izhaja iz jasno opredeljenega pogleda, kako doseči vizijo v prihodnosti.

Dobro izdelane predpostavke so izhodišče za strateško planiranje v drugi fazi, imenovani tudi planiranje v ožjem pomenu besede, ki zajema iskanje in zaznavanje poslovnih razvojnih problemov podjetja in sestavljanje strateških planov. Ta faza je sestavljena iz štirih podfaz. Prva celovito ocenjuje podjetje z uporabo sistematičnih orodij, kjer iščemo in zaznavamo razvojne probleme konkretnega podjetja. Gre za analizo podatkov o preteklem, sedanjem in prihodnjem poslovanju podjetja.

Vahčič (1998, str. 3) opredeli planiranje kot razmišljanje o prihodnosti podjetja, snovanje ciljev podjetja, odločanje o strategiji za doseganje teh ciljev, razmišljanje o tveganjih in nevarnostih, ki se na tej poti pojavljajo ter ukrepah za obvladanje le-teh. Tavčar (1995, str. 174) določi kvaliteto planiranja kot izpolnjevanje in doseganje načrtovanih ciljev z načrtovanimi strategijami. Tavčar (2002, str. 74) ugotavlja tudi odklonilen odnos managerjev do planiranja, saj navaja, da je skupen zmnožek planiranja managerja le 2,4% celotnega dela.

Prvi strokovni prijem strateškega planiranja je celovita analiza prednosti in slabosti podjetja ter analiza poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja. Odgovore iščemo z ocenjevanjem podstruktur podjetja glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti. Pri tem poznamo postopek subjektivnega ocenjevanja profila komponent podjetja glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti ter točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur. Posamezne podstrukture, vključene v to fazo, so: produktna oz. storitvena, tehnološka, tržna, raziskovalno-razvojna, finančna, kadrovska, organizacijska ter podstruktura ekonomskega sodelovanja in povezovanja.

Portfeljska analiza je druga metoda celovitega ocenjevanja podjetja. Njen namen je oceniti uravnoteženost portfelja podjetja v smislu, katera strateška poslovna področja so perspektivna v prihodnosti podjetja in kako bo mogoče njihov razvoj financirati.

Porter je v začetku osemdesetih let 20. stoletja razvil metodo, imenovano analiza na osnovi verige vrednosti. Zagovarja tezo, da je v konkurenčnem gospodarstvu konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik njegovega uspešnega poslovanja, rasti in razvoja. Vsaka sprememba katerekoli aktivnosti, ki bodisi zniža stroške izvajanja aktivnosti, bodisi povečuje diferenciacijo proizvodov, pomeni za podjetje povečanje konkurenčne prednosti. Porter je namreč izhajal iz logike, da je izvor konkurenčne prednosti podjetja predvsem v nižanju stroškov in v diferenciaciji proizvoda.

Podfaze postavljanja planskih ciljev in ugotavljanje planskih vrzeli, razvijanje strategij in ocenjevanje strategij so ključne za sestavljanje strateških planov, z uresničitvijo katerih želimo doseči strateške cilje podjetja.

Zadnji dve fazi, imenovani uresničevanje in kontrola, pa se ukvarjata s taktičnim planiranjem, organiziranjem, programiranjem, predračunavanjem, kadrovanjem, usmerjanjem in kontrolo. Prva od teh dveh faz ima nalogo uresničevanja planiranega,

medtem ko faza kontrole išče in odpravlja morebitne odklone med uresničnim poslovanjem in planiranim.

2.3. Izdelava planskih predpostavk

Proces strateškega planiranja je sestavljen iz izdelave planskih predpostavk, ki so predpogoj, da opravimo kvalitetno planiranje podjetja. Pri izdelavi planskih predpostavk ocenjujemo širše okolje podjetja, kjer analiziramo podokolja podjetja v preteklosti in prihodnosti ter z njimi iščemo poslovne priložnosti podjetja. V ožjem okolju podjetja ocenjujemo privlačnost panoge, kjer podjetje posluje ter analiziramo prodajni trg za tekoče leto in prihodnje leto. Seveda pa pri izdelavi planskih predpostavk ne smemo zanemariti že zbrane ugotovitve v preteklosti izdelanih analiz poslovanja podjetja. Predvidevamo pa tudi možno prodajo ter opredeljujemo vizijo in poslanstvo podjetja (Pučko, 2003, str. 119-125).

2.3.1. Analiza širšega okolja

Trevenova (1992, str. 348) navaja, da podjetje kot ekonomska institucija upošteva pri določanju in oblikovanju svojega namena obstoja ter uresničevanja lastnih ciljev okolje, kar pomeni, da mora pri usmerjanju in izvajanju svoje dejavnosti izhajati iz okolja. Osnovni problem pri analizi okolja pa predstavlja njegova nestabilnost, saj je težko napovedati, kakšne spremembe bodo nastopile in kdaj.

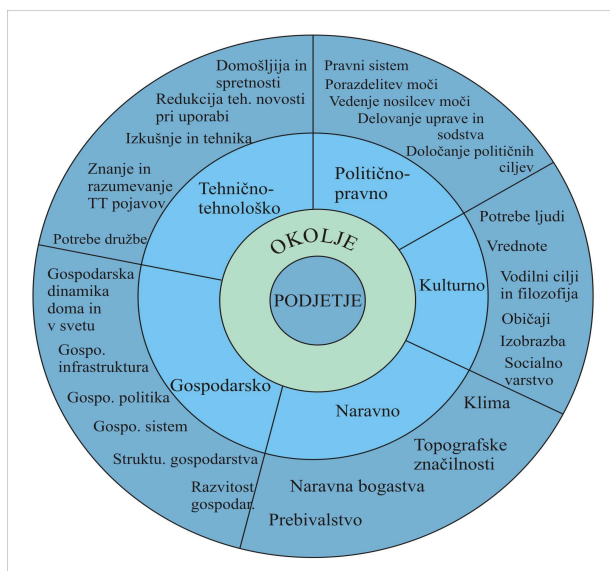
Pučko (2003, str. 8) meni, da je na podjetje možno gledati kot na podsistem v okviru nekega širšega sistema okolja. Pri tem tudi razdeli okolje na manjše celote, katerim pravi manjša okolja oziroma podokolja (slika 2). Podobno kot Pearce (1994, str. 63) razdeli okolje na pet manjših celot: naravno podokolje, gospodarsko podokolje, tehnično-tehnološko podokolje, politično-pravno podokolje in kulturno podokolje.

Morden (1999, str. 72) poimenuje analizo širšega okolja PEST analiza (angl. Analysis of political, economic, social and technological influences on organization). Bruno Završnik (1995, str. 12) dodaja še socialno in demografsko okolje ter skupaj razdeli okolje na sedem podokolij, ki pa jih zgoraj navedena avtorja že vključujeta v druga podokolja.

David (1999, str. 104) navaja, da ta podokolja niso pod nadzorom podjetja, saj ga pri poslovanju lahko omejujejo ali pa mu dajejo določene možnosti za uspešno delovanje v prihodnosti. Analiza zunanjega okolja nam omogoča prepoznati poslovne možnosti in izzive, ki se bodo v bližnji prihodnosti verjetno pojavili. Na silnice v širšem okolju je težko vplivati, zato jih mora podjetje spremljati in se nanje ustrezno odzvati. Le na podlagi poznavanja prihodnjih poslovnih priložnosti in nevarnosti lahko podjetje razvije ustrezne sposobnosti, da poslovne priložnosti izkoristi ter se tako izogne nevarnostim.

Pučko (2003, str. 9) razčleni posamezna podokolja in jih podaja, kakor kaže slika 2. V prvo skupino postavlja neobvladljive spremenljivke, kjer so vplivi okolja na podjetje, medtem ko do vplivov v nasprotni smeri ne prihaja. V drugo skupino vplivov postavlja obvladljive ali pol obvladljive spremenljivke, kjer prevladuje vpliv podjetja na okolje, manj pa v nasprotni smeri. Lahko rečemo, da je vpliv podjetja na okolico sorazmeren z velikostjo podjetja.

Slika 2: Okolje podjetja



Vir: Pučko, 2003, str. 9.

Če strnem ugotovitve, vidimo, da za podokolja veljajo naslednje značilnosti:

- Naravno podokolje predstavljajo naravna bogastva, klimatske, topografske in demografske značilnosti. Pomembne so značilnosti prebivalstva, kot so starostna sestava, rast prebivalstva, etična sestava, število gospodinjstev, migracije prebivalstva, izobrazbena raven, vzorci gospodinjstva, demografski trendi itd. V naravnem okolju se kot poseben problem pojavlja ekološko neravnovesje, ki ga je povzročila industrializacija. Zato se mora sodobno podjetje lotevati tudi ekoloških problemov ter stremeti k sonaravnosti (Kralj, 2001, str. 36).
- Gospodarsko podokolje ima zelo pomembno vlogo, saj zajema dogajanja v državi in ocenjuje možnosti za spremembe splošnih pogojev gospodarjenja. Belak (1999, str. 121) navaja Pučka, ki v to podokolje vnaša naslednje makroekonomske prognoze: gibanja bruto domačega proizvoda, narodnega dohodka, rasti dohodkov, rasti prihrankov, rasti dolgov, najemanja kreditov, rasti panožne proizvodnje, inflacije, obrestnih mer, obsega zaposlenosti v gospodarstvu, deleža brezposelnih oseb, osebne, javne in investicijske porabe, uvoza in izvoza blaga, gibanja cen, tečajev tujih valut, itd.
- Tehnično-tehnološko podokolje ima velik vpliv na življenje ljudi in s tem na poslovanje podjetij. Spremembe tehnologije lahko vplivajo na samo delovanje podjetja ali pa na njegove proizvode oziroma storitve. Tehnološki napredek se

razvija z inovacijami in lahko podjetju omogoči opravljanje enake naloge kot prej z manjšimi stroški in v večje zadovoljstvo kupca.

- Politično–pravno podokolje je opredeljeno z zakoni, uredbami in pravilniki, ki jih opredeli zakonodajna oblast v državi. Ta zakonodaja se nenehno spreminja, njen namen pa je zaščita podjetij (drugega pred drugim), porabnika (pred goljufijami) in zaščita družbenih interesov. Skrb za pravilno izvajanje zakonodaje v državi je pod nadzorom izvrševalnih služb (policija, carina, davkarija, itd.), ki prestopnike preganjajo in predajajo neodvisni sodni službi, ki prestopke ocenjuje in po potrebi uvede kazenske sankcije. Na to podokolje vplivajo tudi spremembe v zakonodaji Evropske unije.
- Kulturno okolje obsega potrebe in vrednote ljudi, njihove cilje in filozofijo, običaje, izobrazbo in socialno varstvo. Družbena skupnost, v kateri ljudje živijo, oblikuje njihove temeljne vrednote, nazore in norme. Takšna trajna prepričanja in vrednote so na primer: delo, poroka, poštenost, pomoč ljudem v stiski, zaupanje, varnost in druge. Prenašajo se s staršev na otroke, podpirajo pa jih institucije (šola).

Med vsemi podokolji je najpomembnejše gospodarsko podokolje, zato moramo še posebno skrbno izdelati ocene ključnih razvojev v tem okolju. To največkrat pomeni, da je potrebno sistematično zbrati napovedi razvoja ključnih narodnogospodarskih agregatov, ki so za proučevano podjetje posebej pomembni.

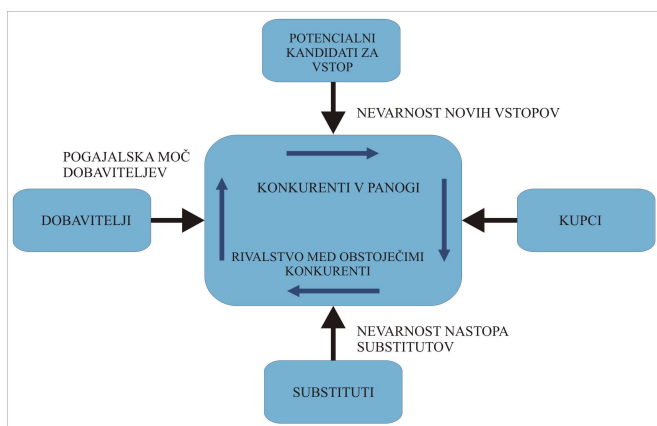
2.3.2. Analiza ožjega okolja

Analizo privlačnosti panoge lahko povežemo z analizo ožjega okolja, saj je stopnja privlačnosti panoge eden izmed osnovnih dejavnikov, ki določajo dosegljivo donosnost podjetij, ki poslujejo v neki panogi. Vse dejavnosti pa nimajo enakih pogojev za ustvarjanje dobička saj so v veliki meri odvisni od stopnje konkurence ter od števila kupcev.

Porter (1985, str. 4) navaja pet dejavnikov (slika 3), ki določajo privlačnost panoge. Ti dejavniki določajo pravila konkuriranja in odločilno vplivajo na odločitve strateškega managementa.

Dejavniki privlačnosti panoge so: nevarnost vstopa novih konkurentov, rivalstvo med obstoječimi konkurenti, nevarnost substitucije proizvodov ali storitev, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev, ki posredno vplivajo na cene, stroške, investicije in ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega.

Slika 3: Porterjev model »petih sil«



Vir: Porter, 1985, str. 5.

V kolikor se poveča število novih podjetij v panogi, se ustrezno zmanjša tržni delež že obstoječih podjetij. Nevarnost vstopa novih konkurentov se zato kaže v ovirah za vstop v panogo. Te najpogostejše ovire za vstop v panogo so: ekonomija obsega, diferenciacija proizvoda, blagovna znamka, visoki stroški naložb, stroškovne prednosti obstoječih podjetij (še zlasti pri prodajnih kanalih) in učinki, ki izvirajo iz krivulje izkušenj. Z vidika dobičkonosnosti panoge je tržni segment najprivlačnejši, če ima visoke vstopne in nizke izstopne ovire. Obstaja tudi možnost, da se obstoječi prodajalci med seboj povežejo v prepovedane kartele, kar še bolj oteži prihod novih konkurentov (Tajnikar, 2001, str. 339-345).

Morden (1999, str. 52) meni, da je za dobro poznavanje konkurentov potrebno odgovoriti na vprašanja, kot so: Kdo so naši konkurenti? Kako izgledajo? V čem je njihova posebna prednost? Kakšne bodo posledice novega prihoda? Kako se bodo obstoječi konkurenti ubranili pred novimi konkurenti?

Stopnja rivalstva znotraj panoge je drugi pomemben dejavnik privlačnosti panoge. Podjetja v panogi so med seboj odvisna, zato spremembe pri enem podjetju sprožijo reakcije pri drugem, kar se še posebej izraža v nižanju cen, oglaševanju in uvajanju novih izdelkov in storitev. Besanko (2004, str. 361, 362) ugotavlja, da so najpomembnejši faktorji rivalstva: stopnja rasti panoge, stopnja presežnih zmogljivosti v panogi, diferenciacija proizvodov, blagovne znamke, vstopne ovire in stopnja informiranosti znotraj panoge. Prašnikar (1999, str. 40, 41) navaja tri tipe rivalstva ali konkurence, in sicer: popolna konkurenca, monopol in oligopol.

Substituti so proizvodi oziroma storitve, ki zadovoljujejo enake potrebe kupcev, vendar imajo drugačne lastnosti. Nevarnost novih substitutov je odvisna od relativne cene substitutov, stroškov zamenjave z obstoječimi proizvodi in različnih psiholoških ovir na strani kupcev (Porter, 1985, str. 7).

Potencialno moč imajo tudi kupci. Njihovi cilji se med seboj razlikujejo, vendar so vsi usmerjeni v zniževanje cen in povečevanje kakovosti izdelka oziroma storitve. Določljive pogajalske moči kupcev se kažejo v številu kupcev, v obsegu nakupov, v nabavnih cenah, informiranosti kupcev, v obstoju substitutov, v raznolikostih proizvodov, blagovni znamki ter kupčevem zaslužku in v spodbudah za nakup (Pučko, 2003, str. 123).

Tudi dobavitelji glavnih inputov lahko postavljajo visoke cene, kar pripelje do manjšega dobička panoge zaradi višjih stroškov. Pogajalska moč dobaviteljev je velika, v kolikor jih je za panogo malo, in če imajo edinstven proizvod oziroma kadar lahko brez večjih posledic zase spreminjajo cene ali kakovost svojih proizvodov.

Prav tako je mogoče v analizo ožjega okolja vključiti tudi analizo prodajnega trga. Podjetja morajo pred izbiro ciljnih trgov preudarno oceniti tržni potencial ter tržne priložnosti in nevarnosti, ki nastajajo v okolju. Podjetja morajo znati ocenjevati velikost in rast trga ter možni dobiček različnih tržnih priložnosti, prihodnje kupce ter predvideti dejavnosti konkurence.

Strateško pozicioniranje (položaj podjetja v primerjavi s konkurenco) je mogoče doseči z izvajanjem različnih aktivnosti od konkurence ali z izvajanjem aktivnosti na drugačen način kot konkurenca (Porter, 1996, str. 61-68).

Kotler (1996, str. 245, 246) meni, da morajo vodilni v podjetju natančno opredeliti tržno povpraševanje, ki ga določajo tri značilnosti in sicer: zanimanje za izdelek oziroma storitev, dohodek in dostopnost izdelkov, zato trg deli na potencialni trg, razpoložljivi trg, ciljni trg in dejanski ali zeleni trg.

2.3.3. Ugotovitve predhodnih analiz poslovanja

Analiza poslovanja je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja z namenom, da izboljšamo uspešnost poslovanja. Celovita analiza poslovanja praviloma ocenjuje vse poslovne prvine in vse poslovne funkcije ter poslovni uspeh in poslovno uspešnost podjetja. S to analizo že izvedenih analiz pridobimo informacijo o količini in kakovosti poslovnih prvin ter finančnih virov, s katerimi podjetje razpolaga, pa tudi o poslovnem uspehu in uspešnosti, ki jo podjetje dosega (Pučko, 2003, str. 125).

2.3.4. Vizija in poslanstvo podjetja

Mayer (1994, str. 19) meni, da so brez osnovne vizije razvojne namere podjetja nejasne, neurejene, neusklanjene in posledično neučinkovite. V podjetju brez vizije vlada kaos, ki požira veliko energije, zato Mayer smatra, da primerno izdelana vizija daje podjetju določeno motivacijsko moč. Motivacija je nenehen spodbujevalni proces zamišljanja

osebnega poslovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki nudi možnost ustvarjalnega dela v podjetju, naravnanege k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov.

Pučko (2003, str. 127) meni, da je poslanstvo podjetja povezano z dolgoročnimi smotri podjetja, ki opredeljujejo, kaj podjetje želi biti in komu želi služiti. Govorilo naj bi o izdelkih in storitvah in trgih, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo.

David (1989, str. 94-97) navaja, da opredelitev poslanstva običajno zajema naslednja področja: opredelitev proizvodov in storitev, opredelitev odnosa do kupcev, opredelitev trga, opredelitev tehnologije, opredelitev odnosa do delavcev, ekonomske cilje, filozofijo poslovanja in prednosti poslovanja.

Vizija je pogled podjetja v prihodnost, ki ima motivacijsko moč, poslanstvo pa usmerja udeležence in jim omogoča, da v njem prepoznajo sebe in svojo korist. Je nekakšno vodilo, ki zaposlene usmerja k doseganju vizije.

2.4. Celovito ocenjevanje podjetja

Za pravilen izbor in uresničevanje strategij podjetja je predpogoj nujno poznavanje dobrih in slabih strani podjetja, kar dosežemo s celovito oceno podjetja. Pri zaznavanju in analiziranju razvojnih problemov se najpogosteje uporabljajo trije metodološki prijemi. Prvi je analiza SWOT, sledi portfeljska analiza ter nazadnje Porterjeva analiza na temelju verige vrednosti.

2.4.1. SWOT analiza

Uspešnost podjetja je v veliki meri odvisna od njegove sposobnosti, da pravočasno zazna in izkoristi priložnosti v svojem okolju, prav tako pa mora podjetje pravočasno opaziti vse nevarnosti, ki pretijo iz okolja, da bi se lahko z uspešnimi ukrepi tem nevarnostim izognilo.

Ocenjevanje informacij, ki prihajajo iz okolja in notranjosti podjetja mora biti stalen proces in sestavljajo temeljne aktivnosti SWOT analize. Morden (1999, str 81, 82) meni, da se morajo priložnosti in nevarnosti, ki izvirajo iz okolja podjetja, proučevati in analizirati. Ukrepati je treba tako, da se zmanjšajo potencialne nevarnosti, ki podjetju grozijo, ter da se kar najboljše izkoristijo potencialne priložnosti podjetja.

Banič (1999, str. 55) pravi, da je struktura SWOT analize zahtevna, saj terja od raziskovalca oblikovanje celovite slike podjetja in njegovega podjetniškega okolja, ki na koncu sestavlja zaokroženo podobo razvojnega položaja podjetja.

SWOT analiza je bila kot metodološki prijem razvita pred petdesetimi leti, da bi bila v pomoč podjetjem pri opredelitvi novih strategij v nestalnem in omejenem konkurenčnem okolju. Beseda SWOT je kratica naslednjih štirih pomembnih parametrov analize:

- moči oziroma prednosti podjetja (angl. Strengths),
- slabosti podjetja (angl. Weaknesses),
- priložnosti podjetja (angl. Opportunities),
- nevarnosti podjetja (angl. Threats).

Pučko (2003, str. 129) začenja SWOT analizo z iskanjem odgovora na vprašanje, kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja dobičkonosnosti, gospodarnosti, stopnja pokritja, stopnja rasti realizacije, tržni delež podjetja, itd.) so boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti ter boljši ali slabši od dosežkov konkurence.

Zastavlja si vprašanje, katere podstrukture (tržna, kadrovska, organizacijska, itd.) ter procesi in njihove sestavine (tehnološki, distribucijski, informacijski, itd.) so več ali manj prispevale k poslovni uspešnosti podjetja, ocenjevanje pa se lahko izvede na dva načina:

- subjektivno z ocenjevanjem profila komponent podjetja glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti ter
- s točkovnim ocenjevanjem prednosti in slabosti posameznih podstruktur izbranega podjetja oziroma njihovih sestavin.

Trevenova (1992a, str. 645) meni, da morajo pri izdelavi analize, ki se nanaša na ugotavljanje prednosti in slabosti, managerji proučiti vrsto vprašanj, ki se nanašajo na poslovanje podjetja. Koristen seznam področij pri proučevanju prednosti in slabosti ter s tem koristen metodološki pripomoček nam kaže tabela 1.

Tabela 1: Oporne točke za analizo prednosti in slabosti podjetja

PREDNOSTI	SLABOSTI
posebne prednosti	ni jasne strateške usmeritve
ustrezni finančni resursi	zastareli pripomočki
primerne konkurenčne veščine	pomanjkanje ključnih veščin
dobro mnenje kupcev	nepriprimeren način izvajanja strategije
vodilni položaj na tržišču	dovzetnost za pritiske konkurence
ustrezne funkcijske strategije	zaostajanje za R&R
osamitev pred močnimi pritiski konkurence	slab image na tržišču
lastništvo tehnologije	preozka usmerjenost proizvodne linije
stroškovne prednosti	pomanjkanje finančnih sredstev
spodobnost inoviranja proizvodov	druge slabosti
dober management	
druge prednosti	

Vir: Prirejeno po Treven, 1992a, str. 645.

Interna analiza omogoča določitev tistih področij, ki so osrednjega pomena za obstoj in razvoj, obenem pa podjetju pomaga spoznati lastne strateške prednosti, ki odražajo njegovo sposobnost, da opravi nekaj, česar konkurenti ne zmorejo ali ne morejo opraviti enako dobro.

Ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti je možno izvesti bolj poenostavljeno in globalno ali pa bolj analitično. Metodološko je mogoče napraviti analizo SWOT tudi z metodo Delfi, to je z anketiranjem poslovodstva, lahko tudi celega tima.

Zunanja oziroma eksterna analiza pa omogoča odkrivanja morebitnih poslovnih možnosti in nevarnosti. Zunanja analiza obsega zbiranje informacij iz okolja ter njihovo analiziranje. Nevarnosti predstavljajo dogodki, za katere obstaja velika verjetnost, da se bodo zgodili in povzročili negativne posledice. V tabeli 2 so podane možne oporne točke analize.

Tabela 2: Oporne točke za analizo priložnosti in nevarnosti

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
Pojav novih tržišč ali segmentov	Vstop novih konkurentov
Dodajanje proizvodnih linij	Naraščanje prodaje substitutov
Diverzifikacija v sorodne proizvode	Počasnejša tržna rast
Dodajanje komplementarnih proizvodov	Neugodna politika države
Vertikalna integracija	Rast pritiska konkurence
Sposobnost premika v boljšo strateško skupino	Rastoča pogajalska moč kupcev ali prodajalcev
Ugoden položaj med tekmeci	Dovzetnost za recesijo in poslovni cikel
Hitrejša tržna rast	Spreminjanje potreb in želja kupcev
Druge priložnosti	Druge nevarnosti

Vir: Prirejeno po Treven, 1992a, str. 647.

Slika 4 nam kaže SWOT matriko, ki je orodje za strnitev ugotovitev SWOT analize podjetja in začetek razvijanja zamisli o njegovih možnih prihodnjih strategijah.

Slika 4: SWOT matrika

NOTRANJI DEJAVNIKI ZUNANJI DEJAVNIKI	PREDNOSTI (S) Seznam 5-10 notranjih prednosti	SLABOSTI (W) Seznam 5-10 notranjih slabosti
	PRILOŽNOSTI (O) Seznam 5-10 zunanjih priložnosti	SO STRATEGIJE Oblikovanje strategij, ki uporabljajo prednosti za izkoriščanje priložnosti
NEVARNOSTI (T) Seznam 5-10 zunanjih nevarnosti	ST STRATEGIJE Oblikovanje strategij, ki uporabljajo prednosti in se izognejo nevarnostim	WT STRATEGIJE Oblikovanje strategij, ki zmanjšajo slabosti in se izognejo nevarnostim

Vir: Hunger, Wheelen, 1996, str. 173.

2.4.2. Portfeljska analiza

Portfeljska analiza je orodje pri planiranju v diverzificiranih podjetjih, kjer se pojavljajo strateške poslovne enote. Cilj portfeljske analize je razporediti omejena finančna sredstva podjetja med posamezne enote tako, da bo uspešnost enot čim večja. Najbolj znana modela portfoljskih analiz sta matriki Boston Consulting Group (BCG) in General Electric.

Matrika BCG se je začela razvijati leta 1963, začetni nosilec projekta je bil Bruce Henderson, njegovo delo pa je nadaljeval Alan Zakon (McKiernan, 1992, str. 3-7). Glede na rast trga in tržni delež dobimo štiri strateške položaje v matriki: zvezde, krave, vprašaje in pse (slika 5), na osnovi položaja v matriki pa izberemo ustrezne poslovne strategije.

Slika 5: Matrika Boston Consulting Group

Rast trga	VISOK	» ZVEZDE«	» VPRAŠAJI«
	NIZKA	»KRAVE«	»PSI«
		VISOK	NIZEK
		Relativni tržni delež	

Vir: Porter, 1980, str. 362.

Raziskava PIMS (angl. Profit Impact of Market Strategies) je opozorila, da lahko pomen tržnega deleža znatno niha po panogah in tržnih položajih, seveda pa so učinki krivulje izkušenj najbolj vidni v kapitalno intenzivnih panogah, kjer prevladujejo visoke stopnje rasti, in gre za visoko dodano vrednost (Aker, 1995, str. 158).

V podjetju General Electric so izdelali svojo različico portfolio matrike, ki upošteva spremenljivki tržne privlačnosti in konkurenčni položaj. Glede na položaj poslovne strateške enote v enem od devetih polj, lahko izberemo ustrezne strategije (slika 6).

Slika 6: Uspešne strategije glede na matriko General Electric

		Konkurenčni položaj		
		Močan	Srednji	Šibek
Tržna privlačnost	Visoka	ZAŠČITI POLOŽAJ	INVESTIRAJ V IZGRADNJO	IZGRAJUJ SELEKTIVNO
	Srednja	SELEKTIVNA IZGRADNJA	SELEKTIVNOST / VODENJE ZA ZASLUŽEK	OMEJENA ŠIRITEV ALI ŽETEV
	Nizka	ZAŠČITI IN SE PONOVO OSREDOTOČITI	VODENJE ZA ZASLUŽEK	DEZINVESTIRAJ

Vir: Prirejeno po Kotler, 1996, str. 74.

Porter je v začetku osemdesetih let razvil koncept analize na osnovi verige vrednosti, ki temelji na predpostavki, da je konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik njegovega uspešnega poslovanja, rasti in razvoja (Pučko, 2003, str. 155), ki izvira prav iz stroškovnih prednosti ali pa iz boljše diferenciacije proizvoda oziroma storitve. Ta konkurenčna prednost ustvari kupcu neko posebno vrednost, ki so jo kupci pripravljani plačati.

Banič (1999, str. 90-93) pravi, da pri analizi na osnovi verige vrednosti opazujemo podjetje kot sistem, znotraj katerega lahko v posamičnih dejavnostih, povezanih z določenimi izdelki ali funkcijami, določamo potencial dodane vrednosti. Pri tem vsako posamično dejavnost opazujemo kot produkcijsko funkcijo, ki opredeljuje vložke, procese in izloške.

2.5. Postavljanje strateških planskih ciljev

Pri opisovanju procesa postavljanja strateških planskih ciljev Drucker (Pučko, 2003, str. 161) pravi, da danes še ni znanstvene poti postavljanja ciljev v neki organizaciji. Vendar pa poudarja, da je planske cilje treba postavljati kot rezultate, ki jih podjetje želi doseči. Underwood (2002, str. 40) vidi bistvo oblikovanja strateških planskih ciljev v tem, da pretvorimo strategijo v specifične kvalitativne in kvantitativne vrednosti.

Kaplan in Norton (2001, str. 23) preoblikovanje strategije v dejanja vidita v modelu uravnoteženega sistema kazalnikov, ki so okvir za opisovanje in posredovanje strategije na dosleden in razumljiv način. Ključ uresničevanja vizije in poslanstva je v tem, da vsi v organizaciji jasno razumejo strateške planske cilje, da so viri sredstev usklajeni z njimi, da se postavljene cilje redno preizkuša in se jih po potrebi prilagaja dejanskemu stanju. Model opredeljuje cilje in dejavnosti, ki bodo podjetje razlikovali od konkurentov ter ustvarjali dolgoročno vrednost za lastnike in stranke.

Kaplan in Norton (2001, str. 90) menita, da je ustroj uravnoteženega sistema kazalnikov usmerjen od zgoraj navzdol in se začne z zaželenimi finančnimi rezultati in rezultati poslovanja strank, nato se premakne k ponudbi, poslovnim procesom in infrastrukturi, ki so gibalna sprememb.

Iz literature s področja postavljanja strateških planskih ciljev obstaja veliko različnih metodologij in opisov kazalnikov strateških planskih ciljev, vendar je skupna ugotovitev ta, da ne moremo pričakovati, da bomo strategijo uresničili, če jo ne znamo opisati s ciljnim vrednostmi in če niso usklajene s ciljem podjetja in posameznikov.

2.6. Razvijanje strategij

Beseda strategija izhaja iz stare grščine strategos general in pomeni »generalova umetnost« o planiranju in usmerjanju obsežnih vojaških operacij. Na področju poslovnih

ved pomeni strategija opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije pa tudi alokacije resursov, ki so potrebne za doseg ciljev. Strategija je splet odločitvenih pravil, ki služi za doseganje planskih ciljev (Pučko, 2003, str. 169). Strategije so rezultat ustvarjalnega in inovativnega napora v podjetju, ki izhajajo iz poslanstva, teorije rasti in razvoja podjetja. V strategijah napisani cilji morajo upoštevati vse omejitve in prednosti notranjih in zunanjih dejavnikov, ki lahko pomenijo konkurenčno prednost in tako pomenijo dolgoročno rast in uspeh podjetja.

Vsako podjetje naj bi imelo svojo specifično poslovno usmeritev, z uresničitvijo katere naj bi tudi dosegalo svoje dolgoročne planske cilje, prav to poslovno usmeritev pa lahko razumemo kot strategijo podjetja (Možina et al., 2002, str. 284).

Če poskušamo razvrstiti strategije, potem v strokovni literaturi najprej zasledimo celovite strategije, ki se ukvarjajo s celostnim namenom in obsegom podjetja, poslovne strategije, ki se ukvarjajo s tem, kako uspešno konkurirati v določeni panogi in funkcijske strategije, ki se ukvarjajo z učinkovito izrabo virov, procesov in človeških zmožnosti za izpolnjevanje poslovnih in celovitih strategij.

2.6.1. Celovite strategije

Celovite ali korporacijske strategije (angl. corporate strategy) določajo orientacijo podjetja glede na njihovo rast in glede panoge ali tržišča, v katerih bo konkuriralo. Pri tem pa se nam postavlja vprašanje, kaj pomeni celovita strategija? Običajno celovita strategija pomeni, da je to konkurenčni plan podjetja v prihodnosti. Strategijo lahko opišemo tudi kot »oblikovanje potencialnega dobička v prihodnosti« (Underwood, 2002, str. 103), saj vpliva na prihodnost razvoja organizacije in združuje najrazličnejše kompleksne in nejasne razmere v zunanjem in notranjem okolju.

Glede na smer razvoja podjetja je mogoče celovite strategije podjetja ločiti na (Pučko, 2003, str. 175):

- strategije rasti (razvoja),
- strategije stabilizacije ali normalizacije in
- strategije krčenja (deinvestiranja).

Za razvijanje celovitih strategij lahko uporabimo matriko poslovnih priložnosti in nevarnosti ter internih prednosti in slabosti. Korporacije, ki nastopajo v različnih panogah, se s celovito strategijo odločajo tudi o tem, kako se bodo delila finančna sredstva in drugi viri glede na posamezna poslovna področja (Hunger, Wheelen, 1996, str. 150).

2.6.2 Poslovne strategije

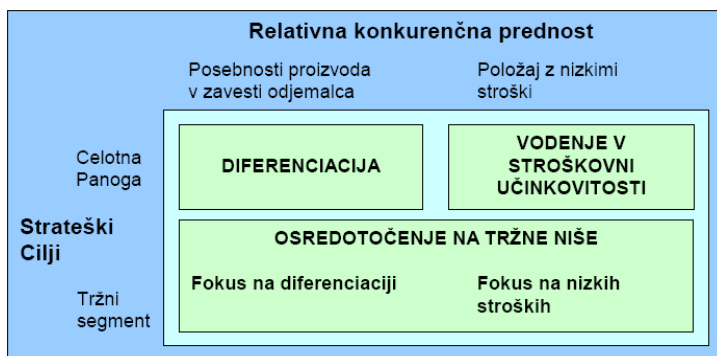
Poslovne strategije je moč opredeliti na različne načine. Najbolj poznane razvrstitve poslovnih strategij so poslovne strategije na osnovi (Pučko, 2003, str. 201-211):

- portfeljske matrike,
- generične poslovne strategije,
- poslovne strategije na osnovi krivulje življenjskega cikla izdelka in
- poslovne strategije na osnovi matrike rasti.

Portfeljska matrika opredeljuje eno od štirih vrst poslovnih strategij za posamezna strateška poslovna področja glede na to, v kateri kvadrant portfeljske matrike (BCG) spadajo. Pomeni tudi uspešno ocenjevanje posameznih poslovnih področij, ki temeljijo na življenjskem ciklu proizvoda in izkoriščanju prednosti krivulje izkušenj (Besanko, 2004, str. 97).

Michael Porter je predlagal generične poslovne strategije, ki jih je razdelil glede na to, kako ustvarjajo konkurenčne prednosti in glede na obseg konkuriranja oziroma, kako široko podjetje nastopa na tržiščih. Glede na način pridobivanja konkurenčne prednosti in širino poslovanja ločimo tri generične poslovne strategije (slika 7): strategijo stroškovne učinkovitosti, strategijo diferenciacije in strategijo osredinjenja ali fokusa (tržno nišo).

Slika 7: Generične poslovne strategije



Vir: Porter, 1980, str. 39.

Različni avtorji so odkrili do sedemnajst različnih vzorcev krivulj življenjskih ciklov izdelka. Med njimi so poleg vzorca krivulj S najbolj značilni slog, moda, modna muha, rast-padeč-zrelost, ciklično-reciklični vzorec in valoviti vzorec (Kotler, 1996, str. 354-359). Tipičen vzorec krivulje razpotegnjene črke S ima štiri stopnje, in sicer uvajanje, rast, zrelost in upadanje.

Podjetje lahko razširja svoje poslovanje na osnovi matrike rasti. Razvije lahko boljšo vsebino svojega izdelka ali storitve, razvije lahko ponudbo v novih tržnih segmentih, preko novih prodajnih kanalov ali v novih geografskih regijah, lahko pa intenzivneje pospeši prodajo izdelka na obstoječih trgih.

Že Igor Ansoff je leta 1965 opredelil matriko rasti, ki nam predlaga štiri možne strategije glede na to, kako želimo razvijati strateško poslovno področje glede na ciljne trge in glede na razpon izdelka. Možne strategije, ki so strategija penetracije, strategija razvijanja tržišča, strategija razvijanja izdelka in strategija diverzifikacije, nam kaže slika 8.

Slika 8: Ansoffova matrika rasti

Proizvod \ Trg	Obstoječi izdelek	Novi izdelek
Obstoječa tržišča	strategije penetracije	strategije razvijanja izdelka
Nova tržišča	strategije razvijanja tržišč	strategije diverzifikacije

Vir: Pučko, 2003, str. 177.

Pučko (2003, str. 179-181) ponuja osem osnovnih tipov strategij razvoja, ki izhajajo iz treh osnovnih postruktur podjetja, to so tehnološke, prodajne in proizvodne oz. storitvene strukture. Tako so poleg zgoraj navedenih še strategija produktno-tržne, tržno-tehnološke, produktno-tehnološke in popolne diverzifikacije ter strategija razvoja tehnološke podstrukture.

Taktike za izvedbo poslovnih strategij povedo, kako, kdaj in kje se bo poslovna strategija izvajala. Časovne taktike se ukvarjajo z vprašanjem kdaj. Glede na tempiranje časa, kdaj se novi izdelek pojavi na trgu, ločimo prvi vstop oziroma pionirstvo, kasni vstop in zgodnje zasledovanje (Hunger, Wheelen, 1996, str. 192).

Taktike geografske usmeritve se ukvarjajo z vprašanjem kje. Delimo jih na ofenzivne in defenzivne. Ofenzivne taktike imajo običajno za cilj vzeti del trga konkurentom, defenzivne taktike pa delujejo v okvirih sedanjega tržnega položaja in predvsem zvišujejo razloge za konkurenčno prednost izdelka (Hunger, Wheelen, 1996, str. 193-194).

Poslovno strategijo je potrebno ustrezno formulirati, saj pomeni osnovo za formuliranje funkcijskih strategij. Funkcijske strategije se ukvarjajo z boljšim izkoriščanjem virov, ki izboljšujejo konkurenčnost podjetja. Kot pomembne funkcijske strategije se pojavljajo strategija prodje, tržna strategija, finančna strategija, strategija razvoja in raziskav, proizvodna strategija in strategija človeških virov (Pučko, 2003, str. 217).

2.7. Uresničevanje in kontrola uresničevanja strategij

Uresničevanje in kontrola uresničevanja strategij dopolnjuje celoten upravljalno poslovodni proces. Tako imenovano strateško planiranje (glej sliko 1) prehaja v fazo uresničevanja in kontrole uresničevanja strategij. Po Pučku (2003, str. 319) govorimo tudi o sklenjenem upravljalno poslovodnem krogu ali ciklu, saj se navedene faze nenehno vrtijo v organizaciji in stalno prehajajo druga v drugo.

Proces uresničevanja in kontrole uresničevanja strategij pomaga poslovodstvu dokončno razviti strateški in taktični plan, poiskati načine, kako ga uresničiti in poiskati odmike doseženega do planiranega in te odmike odpravljati. Osrednja naloga strateške kontrole je tako v zgodnjem odkrivanju presenečenj in pa prilagajanje celotnega poslovnega procesa spremembam iz okolja.

3. PREDSTAVITEV PODJETJA GORENJE

3.1. Splošne značilnosti, vizija, poslanstvo in cilji Gorenja

Dejavnost Skupine Gorenje je razdeljena na tri poslovna področja in sicer :

- gospodinjski aparati, ki vključuje proizvodnjo in prodajo gospodinjskih aparatov; proizvodnjo in prodajo grelnikov vode, orodij ter industrijske opreme;
- notranja oprema, ki vključuje proizvodnjo in prodajo kuhinjskega in kopalniškega pohištva, sanitarne opreme ter keramičnih ploščic;
- trgovine in storitve, ki vključuje trgovino, inženiring, zastopstva, gostinstvo, turizem, upravljanje z nepremičninami; ravnanje s posebnimi odpadki, odvoz in predelavo mulja ter izdelavo in prodajo opeke, stropnih nosilcev in preklad.

Podjetje bi lahko na kratko opisali z naslednjimi značilnostmi (Skupina Gorenje, 2008):

- krovna družba Gorenje d.d. je sestavljena iz 66 družb, od tega jih je 37 v tujini;
- Gorenje spada med največje slovenske neto izvoznike saj letno izvozi 90% konsolidiranih čistih prihodkov od prodaje;
- ima 50-letno tradicijo na področju izdelovanja in prodaje gospodinjskih aparatov;
- s 4 % tržnim deležem spada med osem največjih proizvajalcev gospodinjskih aparatov v Evropi;
- letno proizvede in proda 3,9 milijona velikih gospodinjskih aparatov;
- prodaja v več kot 70 državah sveta;
- ocena konsolidiranih prihodkov od prodaje za leto 2007 znaša 1.270 mio EUR ter
- povprečno število zaposlenih je 11.600.

Skupine Gorenje ima že nekaj časa novo vizijo (Vizija, poslanstvo, vrednote, 2006), ki temelji na prepoznavnosti oblikovanja in se glasi: »Želimo postati najbolj izviren, v oblikovanje usmerjen ustvarjalec izdelkov za dom na svetu.« Tej viziji botrujejo tudi številne nagrade iz področja inovativnosti in oblikovanja, najbolj prepoznavne linije pa so aparati Pininfarina, kuhinja Ora - Īto, hladilniki Swarovski in Smart Table.

Prav tako pa je z inovativnostjo in oblikovanjem povezano tudi poslanstvo, ki se glasi: »Ustvarjamo izvirne, tehnično dovršene, vrhunsko oblikovane ter uporabnikom in okolju prijazne izdelke za prijeten dom. Osredotočeni smo v povečevanje zadovoljstva

potrošnikov, ob tem pa na družbeno odgovoren način ustvarjamo vrednost za lastnike, zaposlene in druge deležnike družb Skupine Gorenje.«

Iz vizije in poslanstva pa izhajajo vrednote Skupine Gorenje, to so vrednote POLKA, ki so sestavljene iz besed: poštenost, odprtost, lojalnost, kreativnost in ambicioznost.

Med največje strateške cilje Skupine Gorenje do leta 2010 pa lahko štejemo:

- Čisti prihodki od prodaje v letu 2010 bi lahko znašali 1.450 do 1.550 mio EUR (predvidena 5,0 % povprečna letna rast, 27 % bazna rast in prevzemi).
- Dobiček iz poslovanja pred amortizacijo in rezervacijami v letu 2010: 112 mio EUR; 9,0 % čistih prihodkov od prodaje; 44 % bazna rast glede na oceno leta 2005.
- Investicije v osnovna sredstva so v povprečju 40 – 50 mio EUR letno.
- Rast fizične produktivnosti dela (čisti prihodki od prodaje/povprečno število zaposlenih) je v povprečju 4,7 % letno.

3.2. Kratka zgodovina podjetja Gorenje

Podjetje Gorenje ima več kot petdesetletno tradicijo, ki so jo zaznamovali pomembnejši dogodki, ki so povezani z širitvijo novih proizvodnih prostorov in novih proizvodnih programov. Med pomembnejše prelomnice v zgodovini Gorenja pa lahko štejemo leto 1991 z izgubo trgov bivše Jugoslavije in pa preusmeritev podjetja v izvoz na tuja tržišča.

Pomembnejši dogodki od 1950 do 1970:

- Ustanovitev Gorenja v vasi z istim imenom, kjer izdeluje kmetijske stroje in pridobiva gradbeni material.
- V letu 1958 prične s proizvodnjo štedilnikov na trda goriva.
- Selitev v Velenje in izgradnja novih lastnih proizvodnih prostorov.
- Podjetje razširi proizvodnjo na pralne stroje in hladilnike ter postane največji proizvajalec gospodinjskih aparatov v takratni državi.
- Sreča se z mednarodno konkurenco: leta 1961 izvozi prvih 200 štedilnikov v Nemčijo.

Pomembnejši dogodki od 1971 do 1990:

- Gorenje začne prevzemati podjetja.
- Svoj program širi v izdelavo kuhinjskega pohištva, keramike, medicinske opreme, telekomunikacij, zabavne elektronike in televizorjev – v celovito paleto izdelkov za dom.
- Razširjeno na skoraj vseh območjih takratne Jugoslavije zaposluje prek 20.000 ljudi.

- Pričetek gradnje lastne distribucijske mreže na Zahodu z ustanovitvijo podjetij v Nemčiji, Avstriji, Franciji, na Danskem, v Avstraliji in Italiji.
- Dezinvestiranje nedobičkonosnih dejavnosti in usmerjanje na področje, kjer je imelo Gorenje največ izkušenj in najboljše izdelke – v gospodinjske aparate.
- Širitev v Veliko Britanijo in ZDA.

Pomembnejši dogodki od 1991 do 1996:

- Prestrukturiranje poslovnega sistema in lastninska preobrazba.
- Močna izvozna ekspanzija zaradi izgube domačega trga po razpadu takratne skupne države.
- Odpiranje podjetij v Vzhodni Evropi, in sicer na Češkem, Madžarskem, Poljskem, v Bolgariji ter na Slovaškem kot posledica sprememb v teh državah in njihovega odpiranja tržni ekonomiji.
- Skoraj istočasno ustanavljanje podjetij v državah bivše Jugoslavije.

Pomembnejši dogodki od 1997 do 2007:

- Gorenje se organizira kot delniška družba.
- Uvajanje novih tehnoloških in okoljevarstvenih standardov ter vračanje na trge nekdanje Jugoslavije.
- Tudi obdobje intenzivnih vlaganj v povečanje kapacitet, nove trge, nove skladiščne kapacitete, proizvodnjo embalaže in izdelkov iz plastične mase ter v okolju prijaznejše sodobne tehnologije in nove linije izdelkov, ki jih odlikuje visoka kakovost, sodobno oblikovanje in prijaznost do človeka in okolja.
- V strateškem načrtu je Gorenje ponovno oživilo poslovno filozofijo "Vse za dom".
- Nakup češkega proizvajalca kuhalnih aparatov Mora Moravia.
- Izgradnja podjetja Gorenje v Valjevu.
- Izgradnja podjetja v Novi Pazovi.

3.3. Opis poslovanja in organiziranosti področja Gorenje Varovanje

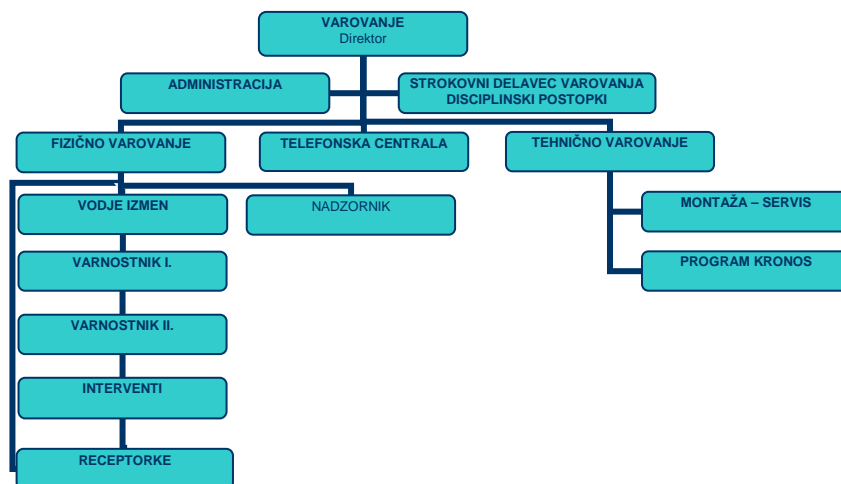
Področje Gorenje Varovanje deluje kot samostojna organizacijska enota pod vodstvom člana uprave za Splošne posle in kadrovanje. Od 1. julija 2006 z odgovornim direktorjem deluje kot profitni center, kjer se mesečno zasledujejo rezultati poslovanja. Prejšnja organizacija dejavnosti je bila v okviru Skupnih strokovnih služb Gorenja d.d..

Osnovna dejavnost področja Gorenje Varovanje je zasebno varovanje ljudi in premoženja. Dejavnosti zasebnega varovanja lahko pod pogoji, določenimi po Zakonu o zasebnem varovanju (v nadaljevanju ZZasV) (Uradni list RS 126/2003) opravljajo gospodarske družbe in samostojni podjetniki, ki imajo ustrezne licence. Gorenje Varovanje ima tri licence: Licenco za varovanje premoženja, Licenco za načrtovanje in izvajanje varnostnih sistemov in Licenco za varovanje javnih zbiranj, ki jo je pridobila ob koncu leta 2006.

Pridobljene licence omogočajo izvajanje osnovne dejavnosti varovanja, teža njihovih storitev pa je usmerjena na fizično in tehnično varovanje ljudi in objektov.

Organizacijska struktura omogoča medsebojno razmerje med ljudmi, ki zagotavlja zaposlenim izvajanje storitvene dejavnosti v skladu z njihovimi cilji. Po 1. 7. 2006 se je spremenila organizacija enote zaradi ekonomskih faktorjev in z namenom, da dosežejo večje ravnotežje med odgovornostjo, izvajanjem in rezultati storitev v notranjem in zunanjem okoljem. Enoto sestavlja več področij, med katerimi je največje področje fizičnega varovanja, med večje enote pa spada tudi tehnično varovanje in telefonska centrala. Organizacijska struktura je razporejena divizijsko (slika 9). Načelo, ki se pri organizaciji upošteva, je avtonomna decentralizacija ob ne-prisilni integraciji skupnih funkcij. Odločanje je centralizirano, saj se vse pomembnejše odločitve sprejemajo na ravni vodstva (kolegija). Na ravni vodstva enote se sprejemajo strateške odločitve, ki tako vplivajo na delovanje posameznih področij dela. Divizijska organizacija omogoča fleksibilnost dela in visoko kvaliteto storitev. Slabost takšne organizacije je v tem, da bi bilo določeno področje bolj pomembno in da bi se med zaposlenimi razvila konkurenca, ki lahko pripelje do slabših komunikacij med zaposlenimi in rezultati dela.

Slika 9: Organizacijska shema področja Gorenje Varovanje



Vir: Letno poročilo, 2006.

Iz poslovnih poročil enote Gorenje Varovanje lahko razberemo, da enota dosledno uresničuje svojo politiko delovanja in večanje rasti poslovanja. Analiza poslovanja preteklih let kaže na večja nihanja poslovanja, kar je posledica različnih organizacijskih, poslovnih in zakonskih sprememb. Z potrditvijo nove organizacije je postala enota profitni center z odgovorno osebo, kjer se mesečno zasledujejo rezultati poslovanja. V tabeli 3 so podatki o številu pogodb, ki so vezane na pogodbeni varnostno-nadzorni center (VNC).

Enota Varovanja ima z družbo Prosignal sklenjeno pogodbo o sodelovanju. Pogodba je vezana na izdajo Licence za varovanje premoženja, ki določa, da mora gospodarska družba

oziroma samostojni podjetnik izpolnjevati pogoje, da ima lasten ali s pogodbo zagotovljen varnostno-nadzorni center.

Tabela 3: Število pogodb v Gorenju Varovanje

Leto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Št. pogodb	33	41	47	50	64	70	89	127
Indeks rasti	/	124	115	106	128	109	116	143

Vir: Letno poročilo, 2007.

V enoti Varovanje je 83 zaposlenih (tabela 4). Največ zaposlenih je na področju fizičnega varovanja (82 % zaposlenih), ki zajema varnostnike, intervente, vodje izmen in receptorke.

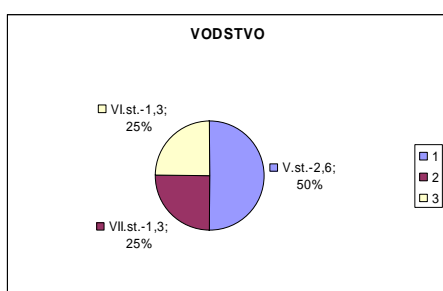
Tabela 4: Število zaposlenih in področja dela

področje dela	št. zaposlenih	% področja
VODSTVO	5	6,0
FIZIČNO VAROVANJE	69	83,1
RECEPCIJA	4	4,8
TEHNIČNO VAROVANJE	5	6,0
SKUPAJ	83	100,0

Vir: Letno poročilo, 2007.

Ocenjujemo, da je izobrazbena struktura zaposlenih višja, kot je povprečna stopnja izobrazbe v tej vrsti dejavnosti. Povprečna stopnja izobrazbe je 4,2 oz. več kot IV. stopnja, povprečna stopnja vodstva pa je 6,4 oz. več kot VI. stopnja izobrazbe (slika 10).

Slika 10: Struktura zaposlenih v vodstvu



Vir: Letno poročilo, 2006.

Subjekte, oblike in pogoje za opravljanje dejavnosti zasebnega varovanja ureja Zakon o zasebnem varovanju (ZZasV, 2003), ki je prišel v veljavo 18. 12. 2003. Zakon določa dejavnost zasebnega varovanja ljudi in premoženja, ki ga ne zagotavlja država ter obvezno organiziranje službe varovanja, ter inšpekcijsko nadzorstvo nad izvajanjem tega zakona. Upravne naloge s področja zasebnega varovanja, določene z omenjenim zakonom, izvaja ministrstvo, pristojno za notranje zadeve, Zbornica zasebnega varovanja pa podeljuje javna

pooblastila na tem področju. Med glavne naloge Zbornice spada tudi izvajanje programa strokovnega izobraževanja.

Glavna dejavnost področja Varovanja je tako določena z pridobljenimi licencami in pomeni dejavnost varovanja ljudi in premoženja. Po Standardni klasifikaciji spada dejavnost v razred 74.6 (Poizvedovalne dejavnosti in varovanje) in podrazred 74.600 (Standardna klasifikacija dejavnosti, UL RS 2/02).

3.4. Vizija in poslanstvo enote Gorenje Varovanje

V času izdelave magistrskega dela se je izoblikovala vizija, ki jo je potrdilo tudi vodstvo in se glasi: »Gorenje Varovanje bo v naslednjih treh letih postalo eno največjih podjetij zasebnega varovanja v Savinjsko-Šaleški regiji.«

Vodstvo Gorenja Varovanja je potrdilo tudi poslanstvo enote, ki se glasi: »Smo regijsko delujoče podjetje zasebnega varovanja. Skrbimo za korektno, kvalitetno in odgovorno izvajanje storitev varovanja. Sledimo zakonskemu in razvojnemu napredku na področju varovanja. Zagotavljamo varno in brezskrbno delo in bivanje v delovnem in zasebnem okolju.« V skladu s tem se temeljni slogan glasi: »Da bo vaš spanec miren in premoženje varno!«

4. IZDELAVA PLANSKIH PREDPOSTAVK ENOTE GORENJE VAROVANJE

4.1. Analiza širšega okolja

Izdelavo planskih predpostavk bom začela z analizo okolja, v katerem enota Gorenje Varovanje posluje. Analizirala bom gospodarsko, tehnično-tehnološko, politično-pravno, kulturno-socialno podokolje ter naravno okolje, ki vpliva na poslovanje podjetja. V nadaljevanju bom predstavila panogo varovanja ter skušala predvideti razvoj dejavnosti v prihodnosti.

4.1.1. Gospodarsko podokolje

Na ponudbo in povpraševanje po storitvah zasebnega varovanja vpliva že prvi sprejeti Zakon o zasebnem varovanju in o obveznem organiziranju službe varovanja (Uradni list RS, št. 32/1994, v nadaljevanju ZZVO). Pojav prvih posameznikov, ki so začeli tržiti to

dejavnost zasebnega varovanja¹, je potrebno iskati v spremembi družbenoekonomskih odnosov in lastniških odnosov po letu 1990, ki so pogojevale privatizacija družbenega premoženja in druge oblike lastninjenja. Lastnina je postala opredeljena, še posebej zasebna. Zasebnost in nedotakljivost lastnine pa ustvarja potrebo po njenem učinkovitem varovanju. Nastanek zasebnega varovanja ljudi in premoženja pomeni dopolnitev državnega varovanja in pomeni dodatno varovanje oziroma nekakšen nadstandard varovanja.

Na povpraševanje pa vplivajo tudi gospodarske razmere v družbi, ki se odražajo v večanju BDP in večanju materialnih dobrin. V Sloveniji se večja število ljudi srednjega in višjega razreda, ki želijo osebno varovanje in varovanje zasebnih materialnih dobrin. Posamezniki ali skupine so izpostavljene izsiljevanju, odtujevanju, napadom in grožnjam po odvzemu materialnih dobrin. Zaradi tega želijo zavarovati svojo osebno nedotakljivost in lastniško materialno premoženje.

Z večanjem ponudb storitvenih dejavnosti zasebnega varovanja, se temu primerno oblikuje tudi cena teh storitev na tržišču. Ponudba naj bi določala optimalno razmerje med ceno in kakovostjo oz. med ponudbo in povpraševanjem, ker pa je ponudbe relativno veliko, se cena oblikuje tudi na osnovi ponudbe. Zaradi monopolnega položaja nekaterih večjih podjetij za zasebno varovanje je čutiti nelojalno konkurenco in ponudbo storitev pod optimalno ceno, ki iz tržišča izpodriva druga, ekonomsko šibkejša podjetja.

Pri izvajanju storitev varovanja je nujno potrebno dobro sodelovanje z lokalno skupnostjo, v kateri podjetje deluje. Gre za sodelovanje s podjetji, občino, posamezniki ter njihovo vzajemno sodelovanje, zaupanje in koriščenje sinergij. Njihovo sodelovanje v ponudbi in povpraševanju mora vplivati na razvoj regije. Gorenje Varovanje ima sklenjenih nekaj lokalnih pogodb, vendar je tržni delež v primerjavi s konkurenco minimalen. Z novimi razvojnimi strategijami želi Gorenje Varovanje povečati svoj tržni delež storitev varovanja in aktivno sodelovati pri skupni organizaciji novih projektov na družbenem in gospodarskem področju v Savinjsko-Šaleški regiji (SAŠA regiji).

V obdobju 2005 do 2010 UMAR (Pomladanska napoved 2008) pričakuje večje spremembe na področju gospodarske rasti in ostalih makroekonomskih kazalnikov (tabela 5). Pomladanska napoved za leto 2008 predvideva umirjanje gospodarske rasti (4,4%) in inflacijskih pritiskov. Gospodarska rast se je v zadnjem četrletju lani pričakovano umirila, kljub temu pa je bila v letu 2007 najvišja po letu 1991 (6,1%).

¹ Zasebno varovanje je samostojna lastniško-komercialna dejavnost oziroma storitev varovanja oseb in premoženja pred tatvinami, poškodbami, uničenjem ali drugimi protipravnimi ravnanji, odkrivanja in preprečevanja kaznivih dejanj ter prijemanja njihovih storilcev.

Tabela 5: Napovedi gibanja osnovnih makroekonomskih kazalcev Republike Slovenije od leta 2005 do 2010

Pomembnejši kazalci	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Bruto domači proizvod (rast v %)	4,0	5,7	6,1	4,4	4,1	4,1
Produktivnost dela (rast v %)	4,0	4,5	3,3	3,3	3,5	3,8
Stopnja brezposelnosti (rast v %)	6,5	6,0	4,9	4,8	4,8	4,7
Izvoz proizvodov in storitev (rast v %)	10,1	12,3	13	9,7	9,4	9,7
Uvoz proizvodov in storitev (rast v %)	6,7	12,2	14,1	8,5	7,5	8,6
Investicije v osnovna sredstva (delež v BDP, v %)	25,5	26,1	28,7	28,9	28,1	28,1
Inflacija (indeks cen življenjskih potrebščin, povprečje, v %)	2,5	2,5	3,6	5,2	3,2	2,9

Vir: Pomladanska napoved 2008.

Poleg konjunkturnih razlogov so na gospodarsko rast ugodno vplivali tudi učinki sprejetih reform, zlasti na davčnem področju. Glavna dejavnika rasti sta bila izvoz blaga in storitev ter visoka domača investicijska aktivnost. Na potrošni strani sta to izvoz in investicije v osnovna sredstva, na ponudbeni strani pa predvsem dejavnosti gradbeništva, predelovalnih dejavnosti, trgovine in finančnega posredništva. Konec letošnjega leta pričakujemo nižjo medletno inflacijo v primerjavi z letom 2007. V prvih treh mesecih 2008 je inflacija na medletni ravni še naprej naraščala (marca je bila 6,9%), ključni razlog za tako rast cen pa poleg procesa realne konvergence ostajajo visoke stopnje rasti cen surovin.

4.1.2. Tehnološko podokolje

Varovanje spada med nove storitvene dejavnosti, ki se pojavljajo pred samim proizvodnim procesom (z oceno tveganja določimo vrsto varovanja) ali pa so vezane na sam proizvodni proces oz. izvajanje aktivnosti, kot so varovanje sejmov, javnih prireditelj, tekem itd. Dejavnost varovanja temelji tako na opremi kot na ljudeh. Avtor Assael (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 354) varovanje uvršča med manj otipljive storitve, ki pretežno temeljijo na ljudeh, vendar pa lahko v sedanjem času storitev varovanja, zaradi razvoja novih tehnologij, uvrstimo tudi med otipljive zunanje kazalnike storitev (primer sistema za satelitsko spremljanje ljudi in vozil GPS, video-nadzorne kamere). Poleg potrebnega znanja in veščin zaposlenih pa hiter razvoj tehničnih znanosti ter informacijskih tehnologij omogoča stalen dotok inovativnih rešitev, ki močno vplivajo na razvoj in delovanje tehnologij s področja protivlomnih, alarmnih in video sistemov ter sistemov vstopnih kontrol in evidentiranja.

Hiter tempo in razvoj življenja ter večanje blaginje sili potrošnike k nakupu takih izdelkov in storitev, ki jih pred časom še niso potrebovali. Vzporedno z napredkom znanosti in tehnologije se vseskozi pojavljajo tudi novi dejavniki tveganja, kar samo otežuje zagotavljanje varnosti. Spremembe življenjskih navad potrošnikov, rast gospodarstva in

človeške blaginje so dejavniki, ki odločujoče vplivajo na zagotavljanje ustrezne varnosti po materialnih dobrinah in človeški varnosti.

Tehnološke spremembe, kot so uvajanje določenih tehnologij, ki zmanjšujejo tveganje, avtomatiziran nadzor nad procesi, povezovanje proizvajalcev storitev in opreme z dobavitelji in opozarjanje na nevarnosti, s katerimi naj bi si uporabnik zagotovil varno bivanje (tipke »panic«), bodo v prihodnosti risale pot varnostni panogi, seveda pa lahko pričakujemo, da se bodo k obstoječim tehnologijam dodajale še nove, saj je pričakovati nadaljevanje hitre rasti na področju elektronike in računalništva.

4.1.3. Politično-pravno podokolje

Slovenija je s 1. 5. 2004 postala polnopravna članica Evropske unije, kar je imelo za posledico večje spremembe na področju pravnih predpisov. Prost pretok blaga in storitev znotraj EU je ob pretoku oseb, storitev in kapitala ena od svoboščin, ki so temelj za delovanje notranjega trga EU. Svoboščina prostega pretoka blaga temelji na načelu, da nobena država članica ne sme postavljati ovir za nek proizvod, ki je legalno na trgu katerekoli druge države (Slovenija in Evropska unija, 2003, str. 11).

V EU je zagotavljanje varnosti ena od zelo pomembnih nalog. Usklajeno delovanje zakonodajnih, nadzornih in znanstvenih institucij zagotavlja, da je gibanje, bivanje in delo ljudi tako v domačem, delovnem okolju ali na mestih, kjer se ljudje družijo na skupnih prireditvah, varno in nedotakljivo. Zakonodaja in pogoji za zagotavljanje varnosti so v državah EU v veliki meri podobni, vendar pa še ne v celoti enotni, pravno pa so stvari zelo slabo urejene v državah bivše Jugoslavije.

Po sprejemu ZZVO se je število zasebnih varnostnih služb hitro povečevalo (Gostič, 2004, str. 18). Potekal je postopek pridobivanja licenc, prišlo je do prenehanja delovanja nekaterih podjetij za zasebno varovanje, evidenca družb z veljavnimi licencami ni bila točna, posamezna podjetja so delovala brez vključitve v zbornico in brez licenc, nekatera podjetja pa so bila le formalno ustanovljena in tako niso izpolnjevala pogojev za delovanje. Po podatkih Zbornice Republike Slovenije za zasebno varovanje je bilo konec leta 1995 že več kot 150 zasebnih varnostnih služb, konec leta 1996 je bilo evidentiranih 224 zasebnih varnostnih služb, pomladi 2002 pa je bilo v zbornico včlanjenih 134 podjetij za zasebno varovanje. Večinoma gre za majhna družinska podjetja, ki štejejo med 5 do 15 zaposlenih, nekaj pa je tudi velikih delniških družb, ki zaposlujejo sto in več varnostnikov (na primer Sintal, Varnost Maribor, Varnost Kranj, G-7).

V skladu z ZZVO je bilo določeno obvezno članstvo² v Zbornico Republike Slovenije za zasebno varovanje. Leta 2004 je bilo v Republiki Sloveniji zaposlenih 3.560 varnostnikov

² Četrti člen ZZVO: Gospodarske družbe in samostojni podjetniki posamezniki, ki opravljajo zasebno varovanje na območju Republike Slovenije, so obvezno združujejo v Zbornico Republike Slovenije za zasebno varovanje.

z veljavno službeno izkaznico, delo varnostnika pa je opravljalo dodatno še približno 1.000 oseb, ki zaradi neustrezne izobrazbe niso imeli službenih izkaznic. Največ varnostnikov, ki ne izpolnjujejo zakonskih pogojev, je tistih, ki nimajo ustrezne izobrazbe, saj je v ZZVO predpisana najmanj III. stopnja izobrazbe (Organi Zbornice za zasebno Varovanje, 2007).

Zaradi pomanjkljivosti ZZVO in zaradi novih potreb po uskladitvi vstopa na evropski trg zasebnih varnostnih storitev, je Ministrstvo za notranje zadeve v sodelovanju z Zbornico Republike Slovenije za zasebno varovanje, pripravilo predlog novega ZZasV, ki je v veljavi d. 2. januarja 2004 (Uradni list RS, št. 126/2003) in pa dopolnitve zakona, ki so v veljavi od novembra 2007. Z zakonom se je uredila preglednost dela podjetij za zasebno varovanje z določanjem učinkovitega licenčnega režima za opravljanje dejavnosti zasebnega varovanja in se vzpostavilo stalno strokovno izobraževanje varnostnikov in drugega varnostnega osebja³ v podjetjih za zasebno varovanje.

V Gorenju imajo v zvezi z vstopom, izstopom in gibanjem zunanjih oseb ter vozil v varovanem območju, predpisan poseben organizacijski predpis (Organizacijski predpis, 2005), za samo dosledno izvajanje pa skrbijo varnostniki na varnostnih mestih.

Problematika standardizacije na področju opravljanja storitev zasebnega varovanja je bila v zadnjem času večkrat javno obravnavana (Paš, 2005, str. 5-6). Predvsem gre za antagonizme in odprte dileme, v katerih se zasebno varovanje nahaja, in sicer ne le pri nas v Sloveniji, marveč v celotni EU. Ti antagonizmi se kažejo v izjemno veliki konkurenci, ki vlada na tem področju, nesprejemljivo nizkih cenah, ki jih izvajalci zasebnega varovanja lahko dosežajo na trgu, nerazumljivo visoki odsotnosti interesa naročnikov storitev zasebnega varovanja po zagotavljanju profesionalnosti in kakovosti varovanja, po drugi strani pa v splošno veljavnih deklarativnih stališčih o visokem pomenu varnosti in celo nekaterih zelo velikih zahtevah v zakonskih predpisih za opravljanje storitev varovanja ter dejanskem zaznavanju vedno novih in izjemno nevarnih tveganj, ki nas ogrožajo.

4.1.4. Kulturno-socialno podokolje

Hrastelj (2001, str. 29) meni, da obstaja veliko število različnih sestavin kulture. Pri tem se odloča za sedem najpomembnejših sestavin kulture, ki odločilno vplivajo na poslovanje podjetja. Te sestavine so družbene organizacije in ustanove, vrednote in norme, verstva, jeziki, vzgojno-izobraževalni sistemi, estetika, materialna kultura in življenjske razmere. Kralj (2003, str. 157) meni, da je kultura vse tisto, kar je ustvarila človeška družba s fizičnim in umskim delom ljudi. Pri tem loči kulturo na materialno (proizvodna sredstva in ostale gmotne dobrine) in duhovno kulturo (dosežki družbe v znanosti, umetnosti, običajih in morali).

³ S pojmom varnostno osebje označujemo osebe, ki so zaposlene v podjetju za zasebno varovanje ter neposredno opravljajo dela in naloge varovanja ljudi in njihovega premoženja. Po sedaj veljavnem ZZasV so to varnostni menedžerji, varnostniki, varnostni tehniki, pooblaščen inženirji varnostnih sistemov in operaterji varnostno-nadzornem centru, torej osebe iz 19. do 23. člena ZZasV.

Za kakovost storitev je odločilna organizacijska kultura. To je na kratko »značaj organizacije« (Pretnar, 2008). Tako kot imajo ljudje različne značaje, jih imajo tudi organizacije. Organizacijska kultura je skupek vrednot, obnašanja in načinov komuniciranja, ki je skupen vsem zaposlenim. Odnosi med zaposlenimi se odražajo tudi v odnosih do strank, zato so korektni medsebojni odnosi predpogoj za dobre odnose do strank.

Življenjske navade posameznika oblikujejo, označujejo in simbolizirajo njegov življenjski slog, identiteto in pripadnost socialni skupini. Lahko rečemo, da Slovenci nismo naklonjeni vsemu, kar je tuje. Značilen odpor do sprememb povečuje počasnost sprejemanja novih vrst potreb in ustreznih izdelkov in storitev.

Skrb za ekonomsko ogrožene kategorije prebivalcev je eno izmed najstarejših področij ravnanj z ljudmi. Socialna varnost je pomembna za učinkovito delovanje celotnega družbenoekonomskega sistema in še posebej posamezne organizacije, zato si vse države prizadevajo, da bi zagotovile svojim prebivalcem določeno socialno varnost in s tem dostojno, varno in mirno življenje (Možina et al., 1998, str. 358).

Temeljno načelo pravne države je načelo zakonitosti in je ustavna kategorija opredeljena v 120. in 153. členu ustave. Podjetje ne mora samo presojati kaj je dovoljeno in kaj ne. To pomeni, da pri opravljanju dejavnosti zasebnega varovanja ne velja t.i. splošna svoboda ravnanja, po kateri je v pravni državi človeku dovoljeno vse, kar ni prepovedano. Zato za podjetja velja načelo, da je pri opravljanju dejavnosti varovanja izrecno prepovedano vse, kar ni dovoljeno. Drugo pomembno načelo je načelo nediskriminatornosti in enakosti na osnovi državljanstva. Načelo nediskriminatornosti velja predvsem pri normativnem urejanju pravnih in fizičnih oseb iz držav članic Evropske unije v Republiki Sloveniji. Načelo sorazmernosti pa pomeni zagotavljanje ravnotežja med zastavljenimi cilji in sredstvi, uporabljenimi za doseg tega cilja. Dokler lahko država bolj ali manj prepušča posamezniku odločanje o tem, kako bo (za)varoval svojo lastnino in osebno varnost, ni nobene potrebe po ureditvi medsebojnih razmerij, ker med posameznikom in državo ne prihaja do konfliktov. Če pa želi posameznik prodajati varnost, ki je ena temeljnih človekovih dobrin, tretjim osebam, mora država to pravico omejiti zaradi drugačnih potreb ali interesov posameznikov. Zaradi tega morajo biti zaradi javnega interesa v zakon vneseni ustrezni regulatorni mehanizmi (Gostič, 2004, str. 29-31).

4.1.5. Naravno podokolje

V začetku tega tisočletja se človeštvo sooča z velikim problemom neuravnovešenosti družbenega in naravnega okolja, saj silijo sodobne smernice človeško skupnost v razslojevanje, v sodoben, razvit, premožen in nasičen del sveta, ki izbira večino razpoložljivih virov, in na drugi strani del sveta, ki se spopada z naraščajočo revščino in s problemi pomanjkanja vseh osnovnih dobrin, kot so hrana, pitna voda, zdravila itd. Pri tem

pa tudi neustavljivo človekovo delovanje in poseganje v naravo povzroča nepopravljive spremembe, ki vplivajo na pestrost, raznolikost in gostoljubnost naravnih habitatov.

Potrošnike v razvitih, sodobnih deželah zaznamuje naraščajoča osveščenost zdravega načina življenja ter značilen slog in tempo življenja. Po demografski sestavi je rast prebivalstva majhna, zmanjšujejo se gospodinjstva, delavniki se podaljšujejo, število ločitev zakonov se veča in posledično eno starševskih družin in samskih oseb. Na potrošnikovo izbiro poleg kakovosti in cene vplivajo še dodatne vrednote, ki naj jih izdelki in storitve poseduje. Omenjene vrednote so lahko estetske, funkcionalne, etične, tradicionalne ali pa so to moralne vrednote svobode in miru. Poleg tega način življenja sili potrošnike k večjemu koriščenju novih storitev in novih potreb.

Pomembno vlogo pri osveščanju potrošnikov imajo javni mediji, ki govorijo o novih potrebah ljudi in o ponudbi teh storitev. Potrošniki se vse pogosteje odločajo za nakup alarmnih naprav in video nadzornih sistemov, ki jim omogočajo varno in brezskrbno bivanje tako v delovnem kot v domačem okolju. Za te storitve so pripravljeni plačati več, kajti sodoben in bogat način življenja ter hiter tempo življenja terjata od človeka večje tveganje, da vse to izgubijo.

4.2. Analiza ožjega okolja

Zasebno varovanje je samostojna lastniško-komercialna dejavnost oziroma storitev varovanja oseb in premoženja pred tatvinami, poškodbami, uničenjem ali drugimi protipravnimi ravnanji, odkrivanja in preprečevanja kaznivih dejanj ter prijemanja njihovih storilcev.

Dejavnost zasebnega varovanja vsekakor prispeva določen delež k zagotavljanju skupne varnosti. Zasebnost in nedotakljivost lastnine ustvarjata potrebo po njenem učinkovitem varovanju. To je povzročilo razvoj zasebnega varovanja ljudi in njihovega premoženja, ki pomeni dopolnitev državnega varovanja oziroma nadstandard varovanja.

Zasebno varovanje kot se lahko opravlja v naslednjih oblikah (Gostič, 2004, str. 20-24):

- varovanje oseb,
- varovanje premoženja,
- prevoz in varovanje denarja ter drugih vrednostnih pošiljk,
- varovanje javnih zbiranj,
- upravljanje z varnostno-nadzornim centrom (VNC) in
- načrtovanje in izvajanje varnostnih sistemov.

Glavna dejavnost področja Gorenje Varovanje je določena s pridobljenimi licencami in pomeni dejavnost varovanja ljudi in premoženja. Zasebno varovanje zajema različne storitve varovanja, od katerih ima Gorenje Varovanje pridobljene tri licence:

- Licenco za varovanje premoženja,
- Licenco za načrtovanje in izvajanje varnostnih sistemov,
- Licenco za varovanje javnih zbiranj.

Izvajalci zasebnega varovanja so gospodarske družbe in samostojni podjetniki posamezniki, ki izvajajo dejavnost zasebnega varovanja pod pogoji, določenimi z Zakonom o zasebnem varovanju (ZZasV) in v skladu z zakonom, ki ureja gospodarske družbe. Gospodarske družbe in samostojni podjetniki posamezniki lahko začnejo opravljati dejavnost zasebnega varovanja, ko pridobijo licenco, da izpolnjujejo pogoje za opravljanje ene ali več oblik zasebnega varovanja. V zakonu za zasebno varovanje so natančno opredeljeni pogoji za pridobitev licence za opravljanje posamezne oblike zasebnega varovanja in jih lahko razdelimo v tri skupine: kadrovske, tehnične in organizacijske.

Naročnik storitev zasebnega varovanja je fizična ali pravna oseba, ki s podjetjem za zasebno varovanje sklene pisno pogodbo o opravljanju posamezne oblike zasebnega varovanja.

V nadaljevanju bom predstavila nastanek in razvoj dejavnosti zasebnega varovanja v Sloveniji. Opisala bom licence Gorenja Varovanje ter ostale licence, ki jih zajema dejavnost zasebnega varovanja v Sloveniji.

4.2.1. Stanje in razvoj dejavnosti varovanja premoženja in ljudi v Sloveniji

Zasebno varovanje lahko opravljajo podjetja za zasebno varovanje, ki tržijo t.i. zasebnovarnostne storitve. Vsebina teh storitev je varovanje oseb in premoženja pred uničenjem, poškodovanjem, protipravno odtujitvijo ali drugimi škodljivimi učinki. V bistvu gre za opravljanje različnih zasebnovarstvenih storitev in sicer:

- prodaja storitev fizičnega varovanja,
- prodaja storitev tehničnega in mehanskega varovanja,
- prodaja storitev varnostnega svetovanja,
- prodaja storitev vzdrževanja sistema tehničnega varovanja.

Policija danes ni več edini subjekt, ki neposredno zagotavlja varnost ljudi in premoženja. S sprejemom Zakona za zasebno varovanje in obveznem organiziranju službe varovanja (ZZVO) so v republiki Sloveniji začela nastajati podjetja za zasebno varovanje oz. zasebne varnostne službe, ki za plačilo ponujajo svoje usluge – zasebno varovanje. Gre za privatizacijo policijske dejavnosti oziroma privatizacijo na področju javne varnosti.

Lastnina je postala opredeljena, še posebej zasebna. Zaradi vseh teh sprememb je bilo že konec leta 1989 v Sloveniji registrirano prvo podjetje za zasebno varovanje (tabela 6), za njim pa še vrsta drugih.

Tabela 6: Kazalniki poslovanja

Kazalec	1989	1995	1996	2002	2007
Št. pogodb Zasebnega Varovanja	1	150	224	134	100
Št. zaposlenih	-	-	-	-	3560

Vir: Gostič, 2004, str. 207.

Varnost je pomembna družbenoekonomska kategorija, ki je vse bolj odvisna od posameznega interesa ter pripravljenosti in zmožnosti neposrednega financiranja s strani zainteresiranih subjektov. To, predvsem pa tudi prilagajanje policijskega operativnega dela spremembam v družbi ter omejitvam, ki jih policiji postavlja Vlada Republike Slovenije z uvajanjem varčevalnih ukrepov (zmanjšanje števila zaposlenih, omejevanje denarnih sredstev, nadurnega dela, itd.), vpliva na operativno pokritost terena in učinkovitost vsakodnevnega dela policije.

Zasebno varstvo se nenehno razvija in raste v ekonomskem pomenu, prevzema določena dela in opravila, ki so bila še včeraj v izključni pristojnosti državne policije. Med njimi so:

- ravnanje z radioaktivnimi snovmi, jedrskimi gorivi, odpadki in drugimi, ljudem in okolju nevarnimi snovmi in napravami,
- ravnanje oziroma hranjenjem arhivov in predmetov, ki predstavljajo kulturno dediščino,
- upravljanje z zračnimi in morskimi pristanišči,
- ostali primeri, ko je to nujno potrebno zaradi potrebnih varnostnih razlogov (nočni lokali, diskoteke, itd.).

Dejavnost varovanja se v podjetju Gorenje ni ohranila zgolj kot ostanek socialistične ureditve in obveznega organiziranja službe vratarjev in varovanja skupnega družbenega premoženja. Dejavnost se prav tako ni ohranila zgolj zato, ker lahko zaradi lažjih pogojev dela, starejši delavci ali invalidi, dočakalo polno delovno dobo do upokojitve. Dejavnost se je ohranila predvsem zato, ker so na tem področju v Gorenju sledili vsem organizacijskim, politično-pravnim in zakonskim spremembam in se tako z zahtevanimi kadrovskimi in tehničnimi spremembami prilagodili novim tržnim potrebam po tej vrsti storitev. Zaradi »občutljivosti« dejavnosti, ki se izvaja znotraj Skupine Gorenje, zaradi fizičnega varovanja območja Gorenja, zgradb in prostorov, kontrole vstopa/izstopa, receptorskih mest, zaradi sistema za evidentiranje delavcev, ki omogoča obračun osebnih dohodkov, zaradi nujnih obhodov, pregledov notranjih prostorov, zaradi tehničnega in mehanskega varovanja, njegovega svetovanja in servisiranja in še vrsto drugih storitev, ki jo opravljajo na področju Gorenje Varovanje, je organizirana notranja služba varovanja. Organiziranje lastne

dejavnosti varovanja pa pogojuje tudi dejstvo, da samo dobra in kvalitetna enota Varovanja, ki deluje znotraj tako velikega sistema Gorenje, ki pozna proizvodne, tehnološke postopke in naravo dela celotnega sistema, lahko zagotavlja hitre, strokovne in kvalitetne intervencijske ukrepe ter ostale storitve varovanja premoženja in ljudi.

4.2.1.1. Varovanje premoženja

Varovanje premoženja je varovanje premičnega in nepremičnega premoženja pred uničenjem, tatvino in drugimi škodljivimi vplivi z varnostniki oziroma s tehničnimi sistemi in mehanskimi napravami po predpisanih standardih.

Tehnični sistemi za varovanje so posamezna ali funkcionalno povezana sredstva za nadzor gibanja na določenem objektu, območju ali prostoru, samodejno odkrivanje in javljanje nepooblaščne prisotnosti ali požara, prenos alarmnih sporočil, ter sredstev za obdelavo in arhiviranje teh sporočil (protivlomno varovanje, pristopna kontrola, videonadzor, televizija zaprtega kroga in drugo). Mehanske naprave za varovanje so posamezna ali funkcionalno povezana sredstva, ki so varnostno posebej izdelana za preprečevanje ali omejevanje gibanja.

Za pridobitev licence za varovanje premoženja mora gospodarska družba oziroma samostojni podjetnik posameznik izpolnjevati naslednje pogoje:

- ima osebo, odgovorno za opravljanje zasebnega varovanja,
- da ni zadržkov javnega reda za lastnike, zakonite zastopnike in člane nadzornega sveta,
- ima najmanj pet varnostnikov,
- ima lasten ali s pogodbo zagotovljen varnostno-nadzorni center (VNC),
- da je zavarovana za odgovorno škodo, ki bi lahko nastala pri njenem delu.

Podjetje mora imeti v stalni pripravljenosti najmanj dva varnostnika, ki ustrezno ukrepata ob sprožitvi alarmne naprave ali varnostnikovega klica na pomoč. Varnostniki morajo biti strokovno usposobljeni in opremljeni za opravljanje intervencije v skladu s programom, ki ga na predlog zbornice določi minister, pristojen za notranje zadeve. Licenco za varovanje premoženje je Gorenje Varovanje pridobilo decembra 2005.

Področje Gorenje Varovanje vključuje, poleg varovanja na štirih varnostnih mestih in dveh recepcijah v varovanem območju Gorenja, tudi fizično in tehnično varovanje objektov izven tega območja.

Področje dela v Gorenju Varovanje je razdeljeno na področje tehničnega in fizičnega varovanja. Tehnično varovanje vključuje področje protivlomnih sistemov, video nadzorov, pristopne kontrole in registracijo delovnega časa (več v poglavju Tehnološka in

raziskovalno-razvojna podstruktura). Fizično varovanje izvajajo z zato ustrezno izobraženimi ter usposobljenimi varnostniki. Svoje dolgoletne izkušnje pri izvajanju storitev varovanja znotraj sistema Gorenje uspešno uporabljajo pri varovanju gospodarskih subjektov zunanjih uporabnikov.

4.2.1.2. Varovanje javnih zbiranj

Varovanje javnih zbiranj je zagotavljanje reda na javnih shodih in javnih prireditvah s pomočjo varnostnikov oziroma s tehničnimi sistemi in mehanskimi napravami za varovanje, v skladu s predpisi, ki urejajo javna zbiranja.

Za pridobitev licence za varovanje javnih zbiranj mora gospodarska družba oziroma samostojni podjetnik posameznik izpolnjevati natančno predpisane pogoje, med katerimi je minimalno število tridesetih varnostnikov. Varnostniki morajo biti strokovno usposobljeni za varovanje javnih zbiranj v skladu s programom Zbornice. Gorenje Varovanje je licenco za varovanje javnih zbiranj pridobilo decembra 2006.

Skrb za red na javnih shodih in javnih prireditvah je pomembna, pa tudi dokaj donosna storitev v dejavnosti zasebnega varovanja. Splošne dolžnosti organizatorja javne prireditve oziroma javnega shoda so opredeljene v ZJZ. Organizator mora shod oziroma prireditev organizirati tako, da bo poskrbljeno za red, da ne bosta ogroženo življenje in zdravje udeležencev ali drugih oseb oziroma premoženja ter da ne bo ogrožen promet in nedopustno obremenjeno okolje (Gostič, 2004, str. 103). Varnostniki imajo skladno s 43. členom ZZasV posebna pooblastila, ki jih reditelji iz ZJZ nimajo. Pri opravljanju nalog zasebnega varovanja sme varnostnik v skladu z 43. členom ZZasV izvajati natančno predpisane ukrepe. Pri izvedbi ukrepov nihče ne sme biti podvržen mučenju, nečloveškemu ali ponižujočemu ravnanju. Med opravljanjem nalog zasebnega varovanja sme varnostnik nositi strelno orožje v skladu z zakonom, ki ureja posest in nošenje orožja. Varnostnik sme uporabiti strelno orožje samo, če ne more drugače zavarovati življenja ljudi, odvrniti neposrednega protipravnega napada, s katerim je ogroženo njegovo življenje ali življenje osebe, ki jo varuje.

ZJZ določa pogoje za zagotavljanje reda na javnih zbiranjih, za opravljanje dejavnosti pa morajo gospodarski subjekti, ki opravljajo dejavnost diskotek in druge podobne dejavnosti, zagotoviti varovanje z usposobljenimi reditelji, kar so po določbah tega zakona le varnostniki. Iz podobnih primerov tako lahko sklepamo, da je teža dejavnosti zasebnega varovanja javnih zbiranj s stališča zakona zelo pomembna, glede na razvoj storitvenih dejavnosti na področju turizma, zabavištva in igralništva in večanja protizakonitih in kriminalnih dejanj (primer Global, Lipa) pa lahko sklepamo, da se bo dejavnost zasebnega varovanja s področja javnih zbiranj v prihodnosti še širila in tako pridobivala na pomembnosti teh vrst dejavnosti.

4.2.1.3. Načrtovanje in izvajanje varnostnih sistemov

Načrtovanje varnostnih sistemov je izdelava načrtov instalacij in izvedbe varovanja objektov, območij ali prostorov. Izvajanje varnostnih sistemov obsega neposredno izvedbo tehničnih rešitev varovanja in nadzor nad njegovo izvedbo ter vzdrževanje sistemov in mehanskih naprav za varovanje.

Za pridobitev licence za načrtovanje in izvajanje varnostnih sistemov mora gospodarska družba oziroma samostojni podjetnik posameznik izpolnjevati natančno predpisane pogoje, med drugimi mora imeti najmanj enega pooblaščenega inženirja varnostnih sistemov in najmanj tri varnostne tehnike. Gorenje Varovanje ima licenco za načrtovanje in izvajanje varnostnih sistemov pridobljeno od decembra 2005.

Področja dela, ki zajemajo načrtovanje in izvajanje varnostnih sistemov pa so vezana na področje protivlomnih sistemov, video-nadzornih sistemov, pristopnih-izstopnih kontrol in sisteme registracij.

S primerom sheme (slika 11) lahko ponazorimo večino alarmnih sistemov. Od vrste objekta, stopnje varovanja ter od želje in potreb naročnika je odvisno, koliko in katere elemente varovanja bomo vgradili.

Slika 11: Shema alarmnih sistemov

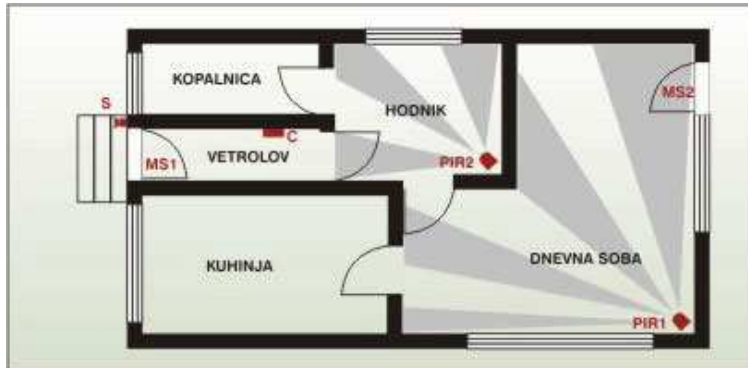


Vir: Gorenje Varovanje, 2007.

Slika 12 prikazuje enostaven primer razporeditve elementov alarmnega sistema v manjšem stanovanju. Pri načrtovanju je potrebno upoštevati vstopna mesta in optimalno namestitvev elementov alarmnega sistema, to so: senzorji, alarmna centrala, tipkovnica in sirena. Učinkovitost alarmnega sistema je v veliki meri odvisna od vsake posamezne komponente, ki ga sestavlja. Najpogosteje uporabljeni senzorji so notranji infrardeči senzorji gibanja s katerimi enostavno in učinkovito zaznamo vstop v varovani prostor. Alarmna centrala so srce in možgani alarmnega sistema. Njena naloga je obdelava signalov, ki jih sprejema od senzorjev in tipkovnic, krmiljenje sirene in pošiljanje sporočil na določene lokacije. Preko tipkovnice komuniciramo z alarmnim sistemom. Postavimo jo na dostopnejša mesta, največkrat na vhod. Potrebujemo jo za vnos gesel - kod za vklop, izklop in spremljanje stanja. Sirena ob sproženem alarmu s svojim močnim zvokom in utripajočo lučjo opozarja

okolico, da se v varovanem objektu nekaj dogaja. V objekte vgrajujemo notranje sirene, okolico pa opozarjamo z zunanjimi sirenami, ki so vgrajene v zaščitena ohišja.

Slika 12: Načrt razporeditve alarmnega sistema



Vir: Gorenje Varovanje, 2007.

Strokovnjaki v Gorenju Varovanje, usposobljeni za načrtovanje in izvajanje varnostnih sistemov, se lahko pohvalijo z dolgoletno prakso, ki so jo pridobili še pred pridobitvijo omenjene licence. Njihove največje reference pa so vsekakor obvladovanje največjega slovenskega poslovnega sistema Gorenje, kjer izvajajo evidentiranje 8.000 zaposlenih (registracija delovnega časa, obračun plač), 53 registracijskih mest in več kot 100 kontroliranih pristopov.

Svoje znanje pri svetovanju, načrtovanju in izvajanju s pridom uporabljajo pri izvajanju storitev pri drugih naročnikih, tako pri fizičnih kot pravnih osebah, svoje kvalitetne storitve pa želijo ponuditi in razširiti na celotni SAŠA regiji. Za doseg želenih ciljev za povečano ponudbo storitev, bo potreben agresivnejši nastop na tržišču konkurence, iskanje novih tržnih poti in izbira ustreznega trženjskega spleta ali t.i. 7P (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 358).

4.2.1.4. Ostale oblike zasebnega varovanja

Ena od zelo pomembnih oblik zasebnega varovanja je upravljanje z varnostno-nadzornim centrom (VNC). Upravljanje z VNC je upravljanje in stalen nadzor nad vgrajenimi tehničnimi sistemi in napravami za varovanje premoženja, območja ali varovane osebe, in nadzor s telekomunikacijskimi potmi prenosa alarmnih signalov, ki se opravljajo v VNC. Med pomembnejše pogoje za začetek opravljanja zasebnega varovanja so pridobitev ustrezne licence, zavarovanje odgovornosti, ustrezno usposobljene osebe in pa lastni ali s pogodbo zagotovljen VNC. Za pridobitev licence za upravljanje z VNC mora gospodarska družba oziroma samostojni podjetnik posameznik izpolnjevati natančno določene pogoje, imeti mora najmanj enega pooblaščenega inženirja varnostnih sistemov in najmanj tri varnostne tehnike.

Pogodbeni VNC v Gorenju Varovanje omogoča 24-urno varovanje, sedem dni na teden in je osnova za interveniranje ob sproženem alarmu. Omogoča varovanje in nadzor poslovnih objektov, stanovanjskih hiš in stanovanj na področju Šaleške doline in bližnje okolice.

Zaradi razvojnih projektov, ki se odvijajo na območju Gorenja in zaradi razvojnih ciljev po širitvi dejavnosti zasebnega varovanja, želijo v letu 2008 v Gorenju Varovanje pridobiti novo licenco za upravljanje z lastnim VNC, kar bo pocenilo dejavnost zaradi sedanjega pogodbenega centra in tako še povečalo kvaliteto njihovih storitev.

Druga pomembna dejavnost je varovanje oseb. Varovanje oseb je varovanje življenja in telesne nedotakljivosti fizičnih oseb z varnostniki-telesnimi stražarji. Za pridobitev licence za varovanje oseb mora gospodarska družba oziroma samostojni podjetnik posameznik izpolnjevati posebne pogoje, imeti pa mora najmanj pet varnostnikov telesnih stražarjev.

Varovanje oseb pomeni zagotavljanje neposrednega fizičnega varovanja določene osebe. Vzroki za varovanje so lahko različni: zalezovanje (na primer: novinarji zalezujejo znano osebo, da pridobijo podatke o njenem zasebnem življenju), grožnje ali že izvršene različne oblike fizičnega nasilja (na primer: grožnje ali fizični napadi upnikov na dolžnike), preventivno delovanje (na primer: že sama prisotnost osebnega varnostnika preprečuje ali zmanjšuje možnost nastanka prej opisanih primerov). Glede na dejstvo, da je dejavnost varovanja oseb izredno zahtevna in občutljiva dejavnost, so opredeljeni posebni kadrovske pogoji (Gostič, 2004, str. 95).

Glede na želeni razvoj dejavnosti v Gorenju Varovanje in širitev svetovnega in evropskega trenda storitve o varovanju oseb s t. i. telesnimi stražarji (body guardi), želijo tudi v Gorenju Varovanje v letu 2008 pridobiti licenco za varovanje oseb.

Prevoz in varovanje denarja ter drugih vrednostnih pošiljk je prevoz denarja ter drugih vrednostnih pošiljk (zlato, drago kamenja, umetnine, vrednostni papirji in podobno) z varnostniki ter s pomočjo posebej prirejenih vozil na motorni pogon. Za pridobitev ustrezne licence so poleg običajnih zahtev še drugi zahtevni pogoji najmanj petih varnostnikov in najmanj eno vozilo, prirejeno za prevoz denarja in drugih vrednostnih pošiljk.

Opisane dejavnosti in pogoji za pridobitev omenjenih licenc dejavnosti zasebnega varovanja, pomenijo glavno in osnovno dejavnost podjetij za zasebno varovanje in tako določajo tudi ostale aktivnosti, ki se odvijajo na kadrovske, organizacijske in tehnološke področju. Opisana področja so temelj trenutnih in bodočih planskih ciljev, ki določajo obstoj in razvoj dejavnosti enote Gorenje Varovanje.

Poleg dejavnosti, ki so vezane na pridobitev ustrezne licence pa podjetja za zasebno varovanje opravljajo vrsto drugih dejavnosti, ki so delno povezana z osnovno vrsto dejavnosti in nekako sovpadajo z naravo njihovega dela. Podjetja lahko izvajajo

upravljanje zgradb (hišniška dela, čiščenje prostorov, varstvo pri delu in varstvo pred požarom), vzdrževanje protipožarnih aparatov, investicijsko vzdrževanje zgradb, reševanje iz dvigal itd. (Sintalček, 2006), pojavljajo pa se tudi čisto nove dejavnosti (Upravljanje zgradb, 2008).

4.2.2. Ocenjevanje privlačnosti panoge

Kot sem že napisala v poglavju 2.3.2., se najpogosteje za ocenjevanje privlačnosti panoge uporablja model, ki ga je razvil M. Porter.

Varovanje, ki spada po klasifikaciji med Poizvedovalne dejavnosti in varovanje v razred 74.6, je tehnološko manj zahtevna ter kapitalsko neintenzivna dejavnost. Ocenjujemo, da obstajajo nizke ovire za vstop, saj je potreben nizek začetni kapital, zaznati pa je tudi prisotnost učinka krivulje izkušenj. V storitvenem procesu so potrebne manjše investicije zlasti zaradi zakonodaje, ki predpisuje stroge pogoje. Svojo težo imajo stroški za pridobitev posameznih licenc (izobraževanje, zavarovanje, itd.), tako da ima pomembno vlogo tudi ekonomija obsega. Na podlagi navedenih dejavnikov lahko sklepamo, da ima podjetje, ki se že nahaja v tej panogi, slabo zaščito pred vstopom nove konkurence.

Glede razpoložljivosti substitutov menim, da jih ni veliko (redarstvo, občinski pazniki), zato panogo z vidika razpoložljivosti substitutov ocenjujem kot visoko privlačno. Pričakovati je razvoj na področju tehnologije, tako je moč pričakovati razvoj novih substitutov prav na področju tehnike varovanja.

Pogajalska moč kupcev je visoka, saj imajo velike možnosti izbire dobaviteljev opreme (npr. alarmne sisteme in video kamere ponuja že trgovina Evro Spin). Pri nakupih so kupci dobro obveščeni o ceni, manj pa o kvaliteti, tako da se opredelijo za nakup glede cene in prepoznavnosti ponudnika. Kljub visoki pogajalski moči kupcev predstavlja visoko privlačnost panoge za potencialne nove ponudnike. Slovenija, kar se tiče ponudbe na področju video nadzorne tehnike in snemalnih naprav, ne zaostaja za razvitim svetom.

Teorija strateškega podjetništva združuje podjetniški vidik odkrivanja priložnosti in strateški vidik vzdrževanja konkurenčne prednosti (Drnovšek, 2005, str. 59-61). Kako podjetja ohranjajo svojo konkurenčno prednost oz. zakaj se podjetja med sabo razlikujejo, je v veliki meri odvisno od sredstev, ki so lahko v obliki kapitala ali pa sredstev, ki se ne dajo tako lahko meriti (to so ljudje, poznanstva in organizacija). Kadar je določena ponudba sredstev manjša od povpraševanja, imajo taka sredstva na trgu višjo ceno, razliko v prihodkih ponudnika teh sredstev zaradi redkosti pa imenujemo renta. Kadar na dolgi rok ni možno posnemati takih sredstev, lahko govorimo o dolgoročni konkurenčni prednosti podjetja. V primeru Gorenja vsekakor lahko govorimo o konkurenčni prednosti zaradi znanja in pa blagovne znamke Gorenja.

Na posameznih področjih varnostne tehnike je zaslediti naslednje proizvajalce varnostnih naprav:

- samodejno odkrivanje in javljanje požara: Cerberus, Siemens, Zarja,
- samodejno odkrivanje in javljanje vloma: Ademco, DSC, Paradox,
- video-nadzorni sistemi: Geutebrueck, JBL, Ultrak,
- omejitev in nadzor dostopa: Četrta pot, Jantar, Špica International.

Oprema je v veliki meri odvisna od nabave tehnologij v tujini. Za najpomembnejše izdelke veljajo cene na svetovnem trgu. Zaradi navedenih dejavnikov podjetja ali posamezniki, nimajo veliko moči nad dobavitelji opreme.

Stopnja rivalstva je v panogi velika. V Sloveniji je po podatkih v panogi skupno registriranih 98 podjetij (Seznam članov Zbornice RS za zasebno varovanje z licenco, 2007), rast celotne panoge je visoka, delež fiksnih stroškov pa je relativno majhen.

Rezultati sumarne ocene privlačnosti panoge varovanja (tabela 7), kažejo na visoko privlačno panogo za vstop nove konkurence. Z razvojem in širitvijo varnostno-storitvenih dejavnosti, lahko tudi v prihodnjih letih pričakujemo večanje konkurence obstoječih in novih ponudnikov storitev.

Tabela 7: Ocena privlačnosti panoge

Določljivka	nizka privlačnost	srednja privlačnost	visoka privlačnost
Ovire za vstop			X
Pogajalska moč kupca			X
Pogajalska moč dobaviteljev		X	
Razpoložljivost nadomestkov	X		
Rivalstvo med konkurenti			X
Skupna ocena	1	1	3

4.2.3. Ocenjevanje prodajnega trga

V predhodnem poglavju sem z analizo privlačnosti panoge varovanja že v precejšni meri odgovorila tudi na vprašanje konkurence. Konkurentov v panogi je veliko, vendar pa so ti v veliki meri diferencirani po velikosti in sestavi njihovih pridobljenih licencah za izvajanje storitvenih dejavnosti. Na eni strani na trgu konkurirajo največja podjetja z več 1000 zaposlenimi, ki ponujajo celotno ponudbo storitev, na drugi strani pa so manjša podjetja, ki so organizirana kot dejavnosti varovanja v okviru obveznega organiziranja službe varovanja. S težavo lahko opredelimo taka podjetja, ki imajo identične programe, saj dejavnost dopušča precej različnih licenčnih dejavnosti.

Na slovenskem območju, predvsem pa v naši Savinjsko Šaleški regiji delujejo največja podjetja Sintal, Varovanje Maribor, G7, Prosignal in številna druga manjša podjetja, največji Sintal (tabela 8) ima več kot 1.700 zaposlenih.

Tabela 8: Največja slovenska podjetja zasebnega varovanja v SAŠA regiji

Podjetje	Sintal	G7	Varovanje Maribor	Prosignal	Gorenje Varovanje
Št. zaposlenih	1.700	1.500	1.450	-	83
Št. licenc	6	6	6	5	3

Vir: Letno poročilo, 2007.

V evropskem merilu je podjetje Sintal srednje veliko podjetje. Strateški poslovni načrt Sintala navaja, da želi povišati delež storitev in doseči 10 % stopnjo rasti prodaje, katera naj bi se naslanjala na rast prodaje predvsem na tujih trgih, in sicer na trgih držav bivše Jugoslavije in držav vzhodne Evrope (15 let Sitala, 2006). Imajo lasten razvojni oddelek, svoje storitve pa želijo širiti tudi na trge EU. V lastnem razvojnem oddelku so razvili lasten dežurni center, sistem satelitskega spremljanja vozil, centralni nadzorni sistem NetSecure, sistem za učinkovito obveščanje naročnika o alarmnih dogodkih in druge (Pilko, 2004).

V panogi varovanja vlada veliko rivalstvo, vedno več podjetij s tega področja propada ali pa se priključujejo večjim. Cene varovanja so prenizke in objektivno ne zagotavljajo doseganja tehničnih standardov in kakovosti storitev. Dejavnost zasebnega varovanja dosega nizke donose, saj je opravljanje storitev fizičnega varovanja delovno intenzivno, hkrati pa so potrebna sorazmerno velika vlaganja v tehnična sredstva oziroma opremo za varovanje. Varnost, ki dobiva v svetu čedalje večji pomen, je pri nas izrazito podcenjena, zato so cene storitev varovanja že vrsto let pod ravni, ki bi omogočala ekonomsko uspešno poslovanje podjetij. Cene varovanja so odločno prenizke in so primerljive celo z višino plačil za študentsko delo, kar se pa tiče nameščanja alarmnih naprav in opravljanja intervencijske službe, pa so daleč pod cenami servisnih storitev v drugih dejavnostih. Take razmere pa najbolj spodbujata nelojalna konkurenca oziroma delo na črno ter nedokončana privatizacija gospodarstva (Paš, 2004). Tabela 9 prikazuje dobičke najuspešnejših podjetij pri nas.

Tabela 9: Pet največjih po dobičku leta 2003

Podjetje	Čisti dobiček (v tisoč SIT)	Čisti prihodki (v tisoč SIT)
Sintal Interalarm Maribor	21.363	255.239
Gymco Security	15.474	200.092
Varnost Inpod	12.818	402.559
Plus Orbita	11.499	44.009
Agencija Pinter	11.364	128.958

Vir: Paš, 2004.

5. CELOVITO OCENJEVANJE ENOTE GORENJE VAROVANJE

5.1. Ocenjevanje uspešnosti poslovanja

Preden se lotimo ocenjevati posamezne podstrukture podjetja, je smiselno oceniti uspešnost poslovanja podjetja v preteklih letih. Zato bom v nadaljevanju ocenila uspešnost poslovanja enote Gorenje Varovanje za obdobje od leta 2005 do 2007 (tabela 10) in previden trend razvoja v prihodnjih letih.

Tabela 10: Uspešnost poslovanja Gorenje Varovanje

Leto	2005	2006	2007	2008	2009
Št. pogodb	70	89	127	171	230
Št. zaposlenih	-	72	83	91	100
Št. licenc	2	3	3	5	5

Vir: Lastni izračun.

V kolikor bo Gorenje Varovanje poslovalo v sedanjem trendu rasti in v skladu s pričakovanji, lahko ocenimo, da bo poslovanje uspešno tudi v prihodnosti.

Ocenjevanje prednosti in slabosti je izvedeno na osnovi ocen vodstva in ostalih zaposlenih, ter s pomočjo kvalitativnih in kvantitativnih informacij o enoti Varovanje. Za posamezne podstrukture (tržna, storitvena, tehnološka in raziskovalno-razvojna, finančna, kadrovska ter organizacijska podstruktura) sem ocenila prednosti in slabosti na osnovi ponderiranja. V nadaljevanju pa s pomočjo prednosti in slabosti v podjetju in z analizo zunanjega okolja ocenim tudi priložnosti in nevarnosti.

5.2. Analiza prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah

Za pridobitev podatkov o položaju enote Varovanja sem izdelala anketo z naslovom Analiza zunanjega in notranjega okolja, ki vpliva na delo enote Gorenje Varovanje. Z Delphi anketo vodstvenih kadrov in ostalih zaposlenih sem želela vzpodbuditi ideje, želje in pobude, ki bodo služile za prihodnje delo v enoti Gorenje Varovanje. Z anketo sem želela vzpodbuditi anketirance, da opišejo svoja opažanja, ki jih vidijo v svojem ožjem in širšem delovnem okolju. Opažanja in rezultate sem navedla v posameznih podstrukturah in jih uporabila v SWOT analizi.

Anketa je bila posredovana 22 zaposlenim, vrnjenih je bilo 18 anket (82 %), 95 % anketirancev je bilo moškega spola. Povprečna delovna doba in stopnja izobrazbe anketirancev je navedena v tabeli 11.

Tabela 11: Povprečna stopnja izobrazbe in delovne dobe anketirancev

Področje dela	stopnja izobrazbe	delovna doba
vodstvo varovanja	visoko-strokovna izobrazba	15-20 let delovne dobe
interventi	srednja izobrazba	5-10 let delovne dobe
ostali	srednja izobrazba	5 let delovne dobe

Vir: Anketa, 2007.

V nadaljevanju bom ocenila prednosti in slabosti vsake od naštetih podstruktur področja Gorenje Varovanje.

5.2.1. Tržna podstruktura

Enota ima dva pomembnejša področja, od tega obsega fizično varovanje 83 %, tehnično varovanje pa 6 % zaposlenih, tržni delež v regiji v primerjavi z največjim konkurentom je minimalen in po oceni znaša manj kot 5 %.

Na vprašanje v anketi, katera podjetja zasebnega varovanja v SAŠA regiji so vodilna in pomenijo največjo konkurenco Gorenju Varovanje, so anketiranci podjetja zasebnega varovanja razvrstili po velikosti: Sintal, Prosignal, G7, Varnost Maribor (drugih konkurentov niso navedli).

Na vprašanje v anketi, kako ocenjujejo položaj enote Gorenje Varovanje v primerjavi z ostalo konkurenco v regiji, so odgovori navedeni v tabeli 12.

Tabela 12: Položaj enote Gorenje Varovanje v primerjavi z ostalo konkurenco v regiji

	Rang	Ocena, delež
Kako ocenjujete položaj enote Gorenje Varovanje v primerjavi z ostalo konkurenco v regiji?	5	zelo dober: 6 – 37,5 %
	4	dober: 8 – 50 %
	3	povprečen: 0 %
	2	slab: 1 – 6,25 %
	1	zelo slab: 0 %
	0	smo tako majhni, da nismo konkurenčni: 1 – 6,25 %

Vir: Anketa, 2007.

Zaposleni zelo dobro ocenjujejo položaj podjetja Gorenje Varovanje v primerjavi s konkurenco, saj jih 50 % meni, da je položaj dober oziroma 37,5 % jih meni, da je njihov položaj v primerjavi s konkurenco odličen. To kaže na zelo dobro možnost in orientiranost za prihodnji razvoj in delo zaposlenih.

Na vprašanje, ali imamo v enoti Gorenje Varovanje dovolj znanja, kadrov, opreme in sredstev, da bi lahko postali vodilni v regiji, 72 % anketirancev meni, da imamo vse

možnosti, da postanemo vodilni v regiji. Večji del anketirancev je svoje odgovore komentiralo, ker dobro poznajo razmere tudi v drugih službah varovanja, vendar pa je potrebno upoštevati tudi določene komentarje: lasten VNC center, potrebno je posodobiti sistem zvez, agresivnejši nastop prodaje na trgu storitev, uspešno dokončanje začetih projektov, aktivnejša trženjska aktivnost, agresivnejša prodaja storitev, številčno premajhni, da bi lahko konkurirali največjim podjetjem, pridobiti več naročnikov na VNC, širiti dejavnost varovanja javnih zbiranj, prevzeti druga podjetja v regiji itd.

Na vprašanje, katere so njihove glavne prednosti pred konkurenco, večina anketirancev meni, da je njihova največja prednost kvaliteta storitev, enakovredno pa sledita strokovnost, znanje ter dober imidž podjetja. Pomembno mesto med odgovori zaseda dobra organiziranost enote, dobro vodstvo, tretjina anketirancev pa ocenjuje prednosti pred konkurenco v dobro zastavljenih ciljnih in zadovoljstvu zaposlenih. Kot posebnost bi navedla, da je kar pet anketirancev (30 %) navedlo vse možne odgovore (priloga Ankete). Med pomembnejše komentarje bi navedla: v naši enoti ni migracije kadrov, vsi varnostniki se med sabo dobro poznajo, kar pripomore k boljši kvaliteti dela, ponuditi je potrebno novitete na področju tehničnega varovanja, organiziranje tržne funkcije, iskati nove kvalitete in prednosti pred konkurenco.

Zaradi močne konkurence v panogi varovanja, Gorenje Varovanje nima večjih vplivov na odjemalce. Cene storitev so v povprečju ali malo višje od cen konkurence. Bistvena prednost, ki jo imajo pred konkurenco, je ta, da je Gorenje Varovanje lokalno podjetje, ki ima sedež v samem središču regije SAŠA. Iz tega izhajajo prednosti hitrih intervencij, poznavanja okolja in prepoznavnost blagovne znamke v očeh uporabnikov, ena od glavnih referenc pa so dolgoletne izkušnje in obvladovanje velikega sistema Gorenje. Vse to narekuje višjo kakovost storitev v primerjavi s konkurenco. Gorenje Varovanje želi vplivati na potencialne kupce z močjo blagovne znamke Gorenje in z novimi prijemi oglaševanja (ponudba storitev zunanjim virom Gorenja, osebna prodaja, oglaševanje v internih in lokalnih časopisih, spletna ponudba storitev, itd.).

Gorenje Varovanje je storitvena organizacije, ki je vsak dan v stiku s strankami oziroma državljani. Tak položaj enote zahteva več poudarka na kvaliteti izvajanja storitev, predvsem pa več razumevanja in posluha za tako kvaliteto storitev, kot si jo želijo državljani. Z metodo SERQUAL lahko pri uporabnikih storitev merimo želeno in zaznano kakovost storitev, na osnovi katerih lahko sprejmemo ukrepe za dvig kvalitete storitev varovanja (Pretnar, 2008). Organizacija mora svoje storitve prilagoditi oziroma uglasiti s pričakovanji strank. O tem, kakšna bo storitev, ima stranka na začetku določeno predstavo in določena pričakovanja (informacije, pripovedovanja, podzavest, itd.). Za zbiranje informacij o svojih storitvah uspešne organizacije zbirajo informacije s pomočjo ankete o zadovoljstvu strank.

V tabeli 13 je podana zbirna ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture enote Gorenje Varovanje, ki temelji na vseh izdelanih delnih ocenah in kaže, da ji gre ocena srednje. Pri

ocenjevanju sem upoštevala ocene od zelo slabo do zelo dobro in te ocene ponderirala od 1 do 5. Izračunana povprečna ocena podstrukture znaša 2,44.

Tabela 13: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Kazalec	Ocena	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
tržni delež v regiji						X
sposobnost takojšnjih izvršitev storitev			X			
odnos prodajne cene storitve in kvalitete				X		
vpliv na uporabnike			X			
konkurenčni položaj					X	
število pogodb glede na sestav uporabnikov				X		
rast prihodkov					X	
metode oglaševanja					X	
trženjska aktivnost						X
Skupna ocena: srednje (2,44)		0	2	2	3	2

Vir: Anketa, 2007.

5.2.2. Podstruktura storitve

Dejavnost enote je razdeljena v dve glavni storitveni dejavnosti: fizično varovanje in tehnično varovanje. Dejavnosti enote so pogojene s pridobitvijo treh licenc.

Konkurenca na področju storitev varovanja je velika. Ocenjujemo lahko, da bo z vstopom Slovenije v Evropsko unijo konkurenca še močnejša, saj se bo na trgu pojavila tudi konkurenca iz sosednjih evropskih držav. Največje spremembe se lahko zgodijo zaradi sprememb v zakonodaji. Pred nekaj meseci (Paš, 2007) smo lahko zasledili napad na dejavnost zasebnega varovanja, kar je botrovalo spremembam ZZasV.

Pri storitvah varovanja so zelo pomembni cena, kakovost in kompleksnost storitev (Finance, junij, 2004). Pri izbiri varnostne službe so tako odločilna konkurenčna ponudba in dotedanje sodelovanje. Najpomembnejše reference so tako celostna in kakovostna storitev varovanja, torej tako fizično in tehnično varovanje kot tudi protipožarna zaščita. V trgovskih dejavnostih se zahteva fizično varovanje in potrebno strokovno in kulturno izvajanje ukrepov.

Za vlomilce so zanimivi predvsem poslovni prostori in skladišča gradbenih podjetij, saj so precej nezavarovani (Peinkihar, 2004). Prav tako so za vlomilce zanimiva tudi druga podjetja, ki svoji varnosti ne posvečajo dovolj pozornosti in seveda tudi denarja. Po poročilih statistike policije je v Sloveniji povprečno 17.000 vlomov na leto, od teh je približno 500 vlomov v poslovne objekte in skladišča. Raziskanost tovrstnih vlomov je precej nizka, saj policija odkrije le približno petino storilcev. Ker je to domena področja

zasebnega varovanje, je v prihodnosti pričakovati večje povpraševanje teh vrst storitev varovanj za fizične in pravne osebe.

Dobiček podjetij za varovanje se zmanjšuje, vedno teže pa je zagotavljati nemoteno likvidnost. Zaradi rasti plač zaposlenih, vse strožjih zakonskih zahtev za opravljanje dejavnosti in vlaganj v razvoj, se stroški poslovanja podjetij nenehno zvišujejo, hkrati pa se povečuje tudi delež neporavnanih terjatev. Cene varovanja objektov, ki vključuje povezavo alarmnih naprav z varnostno nadzornim centrom in posredovanje ob sprožitvi alarma, znašajo od deset tisoč tolarjev naprej (Koren, 2004). Cene so odvisne predvsem od vrste objekta, njegove velikosti, stopnje ogroženosti, vrste varovanja, določijo pa se na podlagi ogleda objekta. Glavni dejavnik pri določanju cene varovanja pa je strošek delovne sile.

Račun za varovanje je običajno na zadnjem mestu vseh plačanih računov podjetij (Habbe, 2004). Zasebna varnostna podjetja so izpostavljena dvema nasprotujočima si dejavnikoma. Stroški poslovanja varnostnih podjetij zaradi eskalacije plač zaposlenih, vse strožjih zakonskih zahtev za opravljanje dejavnosti in vlaganj v razvoj nenehno rastejo. Hkrati je dejavnost izpostavljena stalnim zahtevam po znižanju cen. Povečuje pa se tudi delež neporavnanih terjatev, saj številna podjetja najprej izplačajo plače, nakupijo material za proizvodnjo, in če ostane kaj denarja, poravnajo še morebitne preostale obveznosti med katerimi je pogosto tudi račun za varovanje.

Zbirna ocena prednosti in slabosti storitvene dejavnosti Gorenje Varovanje, ki je podana v tabeli 14, temelji na vseh navedenih delnih ocenah in kaže na dobro storitveno podstrukturo. Povprečna ocena podstrukture je 3,57.

Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti podstrukture storitve

Kazalec	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
diverzificiranost storitev (tri licence)			X		
večanje prodaje storitev			X		
rast stroškov/rast prihodkov				X	
kakovost storitev fizičnega varovanja	X				
kakovost tehničnega inženiringa		X			
raznvrstnost ponudbe storitev		X			
ekologija in varstvo zdravja ljudi		X			
Skupna ocena: dobro (3,57)	1	3	2	1	0

Vir: Anketa, 2007.

5.2.3. Tehnološka in raziskovalno-razvojna podstruktura

Med pomembnejšimi področji Gorenja Varovanje je področje tehničnega varovanja. Pri izvajanju, montaži in servisiranju varnostnih sistemov pokrivajo več področij dela in uporabljajo ustrezno tehnično opremo. Med glavna področja tehničnega varovanja spadajo protivlomni sistemi, video sistemi, kontrole vstopa in registracijska mesta.

Med storitve varovanja premoženja spadajo varovanje stanovanjskih hiš, stanovanj ali pa poslovnih prostorov, objektov in skladišč. Najučinkovitejša in najpogostejša oblika varovanja danes so alarmni sistemi, ki so dobra dopolnitev mehanski zaščiti.

Video nadzorni sistemi so nadgradnja klasičnih sistemov varovanja - alarmnih sistemov. Alarmni sistem odžene vlomilca, video nadzor pa kasneje pomaga izslediti vlomilca. Oprema video nadzora je postala dostopna vsem uporabnikom. Analogno tehnologijo, ki je bila razširjena pred leti, danes uspešno zamenjuje digitalna. Včasih so bili posnetki shranjeni na video kasetah, danes pa za arhiviranje uporabljajo veliko zmogljivejše digitalne snemalnike. Tudi klasične kamere danes počasi, a vztrajno, zamenjujejo mrežne IP kamere (slika 13).

Slika 13: Video kamere v Skupini Gorenje



Vir: Gorenje Varovanje, 2007.

Pri zahtevnih aplikacijah se poslužujejo zelo zmogljivih visoko resolucijskih dnevno-nočnih kamer. Pri postavitvi video nadzornega sistema je potrebno dosledno upoštevati Zakon o varstvu osebnih podatkov in video nadzoru⁴ - ZVOP-1 (Uradni list RS št. 86/05), kjer so opredeljeni pogoji in dolžnosti pravnih in fizičnih oseb v zvezi s postavitvijo in uporabo video nadzornih sistemov.

⁴ Najpomembnejša določila iz tega zakona (ZZasV):

- oseba javnega ali zasebnega sektorja mora na vidnem mestu objaviti obvestilo o izvajanju video nadzora (74. člen ZVOP-1),
- za uvedbo video nadzora v večstanovanjsko stavbo je potrebna pisna privolitev solastnikov, ki imajo v lasti več kot 70 odstotni solastniški delež (75. člen ZVOP-1),
- v večstanovanjski stavbi se lahko nadzoruje le dostop do vhodov in izhodov te stavbe in skupni prostori (75. člen ZVOP-1),
- prepovedano je sprotno ali naknadno pregledovanje posnetkov preko interne ali javne kableske televizije, interneta ali drugega telekomunikacijskega sredstva (75. člen ZVOP-1),
- prepovedano je snemati vhode v posamezna stanovanja (75. člen ZVOP-1),
- izvajanje video nadzora znotraj delovnih prostorov lahko izvaja le, kadar je to nujno potrebno za varnost ljudi ali premoženja ali za varovanje tajnih podatkov, če tega ni možno doseči z milejšimi sredstvi (77. člen ZVOP-1),

zaposleni morajo biti pred pričetkom izvajanja video nadzora o tem pisno obveščeni (77. člen ZVOP-1).

Z razvojem tehnologije se pojavlja vse večja potreba po omejevanju dostopa do posameznih prostorov poslovnih zgradb in preprečitev dostopa do njih. V ta namen se vedno bolj uveljavlja tehnologija kontrole pristopa, oziroma kontrolirani dostop do posameznih prostorov v izbranih časovnih obdobjih (slika 14). Temelj kontrole pristopa je programska oprema, ki omogoča konfiguriranje sistema, spremljanje dogodkov, vnos in obdelavo podatkov ter omogoča izpise statističnih podatkov uporabnikov. Sistem uporabljamo tudi za kontrolo pristopa na parkirišča, v garažne hiše itd. Avtonomni terminal, kot samostojna enota sistema, izvaja kontrolo pristopa oseb po vnaprej določeni časovni shemi.

Slika 14: Pristopne kontrole v Skupini Gorenje



Vir: Gorenje Varovanje, 2007.

Registracija delovnega časa se v zadnjih letih vse bolj uporablja v vseh vrstah javnega in zasebnega sektorja za spremljanje gibanja delovnih ur, nadur in dopustov zaposlenih (slika 15). Glavni namen uporabe sistema za registracijo delovnega časa je hitrejši obračun delovnih ur in dopustov zaposlenih, ob koncu meseca pa enostaven obračun osebnih dohodkov. Avtonomni terminal s pomočjo brez-kontaktne kartice omogoča evidentiranje do 20 različnih dogodkov, izpis ur in ostalih obvestil v zvezi z delovnim procesom zaposlenih. Avtonomni terminal je povezan z nadzornim računalnikom.

Slika 15: Registracija delovnega časa v Skupini Gorenje



Vir: Gorenje Varovanje, 2007.

Na vprašanje v anketi, kje vidite nove priložnosti v razvoju dejavnosti varovanja, vsi anketiranci menijo, da je vedno večja potreba po zasebnem varovanju (tehničnem,

varovanju ljudi in premoženja), 69 % jih meni, da je k temu pripomogla gospodarska rast in večanje BDP, kar pomeni večanje blaginje in premoženja in potrebe po varovanju le tega. 44 % jih meni, da odprti trg delovne sile in blaga v EU pomeni večanje nevarnosti in kriminalnih dejanj. Štirje anketiranci pa menijo, da je to njihova priložnost napredovanja in pa možnost dodatnega izobraževanja. Med komentarje v anketi navajam: vse več je nalog, ki jih policija ne zmore, ne želi, noče opravljati in to delo je namenjeno prav zasebnemu varovanju; vedno več bo kriminalnih dejanj in večanja števila bogatejših in revnejših prebivalcev; Gorenje Varovanje ima veliko strokovnjakov iz različnih področij delovanja, njihovo znanje je potrebno uporabiti, zlasti na področju tehničnega varovanja itd.

V tabeli 15 je podana zbirna ocena prednosti in slabosti tehnološko in raziskovalno-razvojne (RR) podstrukture enote Gorenje Varovanje, ki na podlagi vseh navedenih delnih ocen kaže, da gre za dobro podstrukturo (ocena 3,55).

Tabela 15: Ocena prednosti in slabosti tehnološke in RR podstrukture

Kazalec	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
lokacija enote	X				
število in razvrstitev enot		X			
stopnja avtomatizacije			X		
raven opremljenosti z opremo				X	
kakovost storitev in opreme		X			
stopnja odpisanosti opreme				X	
kakovost in razpoložljivost delovne sile	X				
razvoj novih storitev in nove opreme			X		
kakovost prevoznih sredstev (za intervencije, tehniko)		X			
stopnja izkoriščanja zmogljivosti		X			
kakovost razvojne službe			X		
Skupna ocena: dobro (3,55)	2	4	3	2	0

Vir: Anketa, 2007.

5.2.4. Finančna podstruktura

Pri oceni finančne podstrukture enote Gorenje Varovanje bom v tem poglavju podatke črpala iz finančnih poročil podjetja. Prihodek za leto 2006 je znašal 473.337,15 EUR, za leto 2007 pa 475,886,88 EUR. Poročila prejšnjih poslovnih let niso posebej zbrana, saj je bilo področje Gorenje Varovanje do 1. julija 2006 organizirano kot oddelek Splošnih poslov, po tem datumu področje Varovanja deluje kot samostojna enota (profitni center), kjer se mesečno zasledujejo rezultati poslovanja. V prihodnjem poslovanju bo potrebno redno zasledovati poslovanje enote, izdelati strukturno analizo, analizo trenda, primerjalno analizo in analizo s kazalniki. Analizo s kazalniki bo potrebno v bodoče izvesti z naslednjimi štirimi tipi kazalnikov: kazalniki kratkoročne plačilne sposobnosti, kazalci

obračanja, kazalci strukture financiranja in kazalci plačilnega vzvoda. Kazalce bo v bodoče potrebno primerjati med različnimi časovnimi obdobji in s panogo dejavnosti varovanja.

S kazalniki plačilne sposobnosti primerjamo posamezne postavke sredstev s posameznimi postavkami iz obveznosti do virov sredstev. S kazalniki obračanja proučujemo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev. Skozi te se odraža učinkovitost poslovanja s sredstvi. Pri tem velja, da hitrejša kot je obračanje sredstev, manj ima podjetje vezanih sredstev (Ban, 2000, str. 14). Kazalniki strukture financiranja analizirajo določene vidike financiranja podjetja.

Kot temeljni družbeno-ekonomsko določen cilj podjetja sprejemamo donosnost. Določena donosnost podjetja je rezultat njegovega poslovanja. Donosnost upoštevamo kot namen dolgoročnega in kratkoročnega planiranja poslovanja (Rusjan, 2000, str. 96). Donosnost opredelimo kot razmerje med dobičkom in sredstvi, za katerega je odgovoren management. Tako opredeljena donosnost je izračunana s tremi osnovnimi kategorijami: prodajno vrednostjo, stroški in sredstvi podjetja. Donosnost torej lahko povečujemo z večanjem prodajne vrednosti ali pa zmanjševanjem stroškov in sredstev.

Zbirna ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture enote Gorenje Varovanje je podana v tabeli 16 na temelju vseh navedenih delnih ocen. Za vse kazalce finančne podstrukture enote veljajo enaki kriteriji kot v Gorenju. Kaže na srednjo finančno podstrukturo podjetja.

Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

Kazalec	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Koeficient obračanja terjatev			X		
Pokritje storitev				X	
Čas plačila			X		
Skupna ocena: srednje (2,67)	0	0	2	1	0

Vir: Anketa, 2007.

5.2.5. Kadrovska podstruktura

Delovna sila je tista, ki uresničuje načrte in je tudi ključno sredstvo za uspeh poslovnega procesa podjetja. To je eden od razlogov, da je prva skrb managerjev ustrezna motivacija zaposlenih in vzpostavljanje pripadnosti zaposlenih v podjetju. Managerji morajo zaposlene vplesti v procese sprememb, saj le tako uresničujejo skupne interese. Vodstveni kader se mora navaditi, da je edina pot do motiviranih in s tem uspešnih zaposlenih delavcev delo z ljudmi in ne le dajanje nalog (Armstrong, 1990, str. 20).

Čedalje ostrejša konkurenca, globalizacija in hiter tehnološki napredek so vzvodi velikih sprememb v poslovanju podjetij. Da bi se soočali in prilagajali hitrim spremembam ter ohranili poslovno uspešnost, so si v Gorenju zastavili sodoben poslovni sistem spremljanja sprememb na področju ravnanja z zaposlenimi. V Gorenju se namreč zavedajo, da so zaposleni ključni del intelektualnega premoženja, ki ga med drugim sestavljajo znanje in izkušnje, izobrazba in strokovna usposobljenost, sposobnosti, povezane z delom, veščine, inovativnost, ustvarjalne, odzivne in druge zmožnosti.

Povprečno število zaposlenih v letu 2007 je bilo 83 (tabela 17). Največji delež zaposlenih je na področju fizičnega varovanja (83 %). Povprečna stopnja izobrazbe je 4,2 oziroma več kot IV. stopnja, kar ocenjujemo, da je stopnja izobrazbe višja, kot je značilna za to vrsto dejavnosti. Povprečna stopnja izobrazbe vodstva pa je 6,4 oziroma več kot VI. stopnja izobrazbe, kar kaže na visoko stopnjo izobrazbe vodstvenega kadra. Izobrazbeno strukturo glede na konkurenco ocenjujem kot zelo dobro, saj se delež visoko izobraženega kadra povečuje. To je tudi eden izmed pokazateljev, da je kakovost posloводства dobra. Povprečna starost zaposlenih 37,7 let (v Skupini Gorenje je 40 let), kar kaže na relativno mlad kolektiv. Poleg vseh potrebnih znanj, ki jih zahteva zakonodaja na področju dejavnosti zasebnega varovanja, imajo zaposleni tudi druga znanja in veščine (usposobljenost za nošenje orožja, znanje tujih jezikov in druge, ki so v skladu z ZZasV).

Vodilno osebje v podjetju je visoko profesionalno, kljub temu pa so se v letu 2006 izvršile spremembe v vodstvu enote.

Skozi zgodovino se je odnos do kakovosti spreminjal. Zaradi naraščajočih zahtev potrošnikov po čim večji kakovosti kot skladnosti z zahtevami in pričakovanji potrošnikov, se managerji soočajo z zahtevno nalogo spreminjanja koncepta preteklosti »naredi to čim hitreje in ceneje« v nov koncept sedanjosti in prihodnosti »naredi to čim boljše«. To zahteva osnovno spremembo v temeljnih procesih, prodaji, strukturi storitev in v odnosih z dobavitelji (Zoppe, 2002, str. 36).

Tabela 17: Delež zaposlenih po področjih dela

Področje dela	Št. zaposlenih	Delež področja dela
vodstvo	5	6
fizično varovanje	69	83,1
recepција	4	4,8
tehnično varovanje	5	6
Skupaj:	83	100

Vir: Letno poročilo, 2007.

Fluktuacije delavcev ni, saj v zadnjih letih ni bilo nobenih odhodov delavcev, razen rednih upokojitev delavcev (v zadnjih 5 letih: 15 novih zaposlitev, 6 upokojitev, 2 premestitvi).

Zaposleni kažejo zadovoljstvo in pripadnost podjetju, kar je pokazala tudi analiza ankete. Zaposleni poznajo razmere v drugih podjetjih zasebnega varovanja in navajajo prednosti, ki jih imajo kot zaposleni v Gorenju Varovanje. Delež bolniških izostankov je samo 3,6 % in je posledica daljših odsotnosti zaradi trajnih poškodb udeležencev. Delež bolniških izostankov je manjši, kot velja za Skupino Gorenje in znaša 5,4 %.

V Gorenju dajejo prednost notranjemu trgu dela, ki na eni strani sistematično omogoča pridobivanje delovne prakse, na drugi strani pa upošteva želje in ambicije zaposlenih, ki jih izrazijo v letnih pogovorih. Letni pogovori pa so tudi vir informacij za nadaljnje raziskovalne procese, saj dajejo jasne usmeritve za izobraževanje in usposabljanje delavca. Cilj letnih osebnih pogovorov je tudi zgraditi in poglobiti zaupanje med vodjo in sodelavci oziroma timom, povečati delovno uspešnost posameznika in kadrovskega potencial, utrjevati vrednote Gorenja in skupaj z zaposlenimi načrtovati njihovo prihodnost (vrednote POLKA).

Dobro stanje na področju kadrovske podstrukture v podjetju Gorenje Varovanje pa nam kaže med drugim tudi podatek o indeksu plač, saj imajo zaposleni v enoti Gorenje Varovanje v povprečju višjo plačo, kot je povprečje plač v tej panogi (dodatki za delo v turnusih, dodatki za pogoje dela, dodatki za nočno delo). Kritike na stanje plač pri dejavnosti zasebnega varovanja je mogoče zaslediti tudi v javnih medijih.

V prihodnjem poslovanju je potrebno za področje Gorenje Varovanje na novo ovrednotiti delovna mesta in predpisati zahtevano izobrazbo, izkušnje, spretnosti in lastnosti zaposlenih iz področja varovanja. Izdelati je potrebno tudi kadrovske statistiko vseh zaposlenih v Gorenju, ki so že delali na področju varovanja ali pa že imajo pridobljena znanja, ki so zahtevana za dejavnost varovanja (nacionalna poklicna kvalifikacija-NPK). Kadrovska statistika bo služila za iskanje notranjih rezerv pri iskanju novih zaposlitev.

Na vprašanje v anketi, kako zaposleni v Gorenju Varovanje ocenjujejo sodelovanje v enoti varovanja med sodelavci, med nadrejenimi, in podrejenimi, polovica anketirancev meni, da je sodelovanje dobro, 31 % pa jih meni, da je sodelovanje povprečno (rang 3). Bilo pa je zapisanih tudi več komentarjev kot pri ostalih odgovorih, kar kaže na delno pomanjkljivost sodelovanja. Med komentarje in predloge za izboljšanje anketiranci navajajo: za dobre medčloveške odnose in zadovoljstvo na delovnem mestu je v prvi vrsti velikega pomena pošteno nagrajevanje za uspešno opravljeno delo; sodelovanje je dobro in smo pri tem v prednosti pred konkurenco; sodelovanju mora biti na najvišjem nivoju tudi zaradi medsebojne pomoči in varnosti oziroma nevarnosti rizičnega dela; oceno zelo dobro komentirajo z dejstvom, da vsak člen enote dobro ve, za kaj je zadolžen; premajhna homogenost med zaposlenimi; pomanjkljivo vzpodbujanje mladih varnostnikov itd.

Zbirna ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture enote Gorenje Varovanje je podana v tabeli 18. Na temelju vseh navedenih delnih ocen, kaže na zelo dobro kadrovske podstrukturo podjetja.

Tabela 18: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Kazalec	Ocena	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
število zaposlenih				X		
kakovost posloводства	X					
starostna struktura			X			
kadrovanje zaposlenih				X		
razvoj vodilnih kadrov			X			
ustreznost izobraževanja	X					
izobrazbena struktura	X					
motivacija zaposlenih				X		
pripadnost podjetju			X			
fluktuacija	X					
skrb za izobraževanje zaposlenih	X					
Skupna ocena: zelo dobro (4,18)		5	3	3	0	0

Vir: Anketa, 2007.

5.2.6. Organizacijska podstruktura

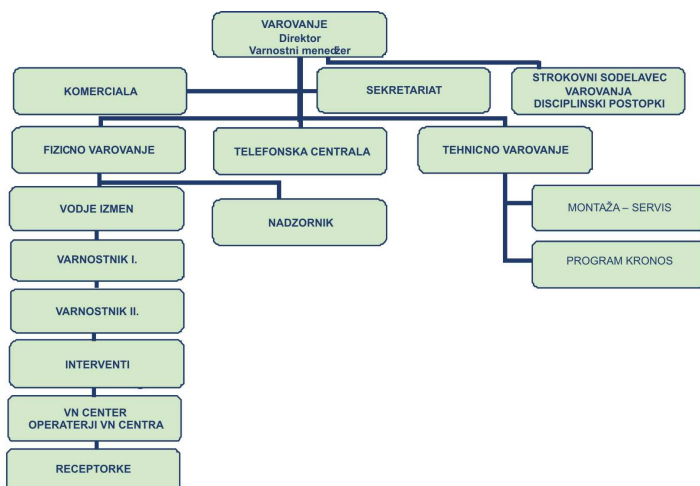
Sedež enote Gorenje Varovanje je v Velenju na Partizanski cesti 12. Enota spada pod člana uprave za Splošne posle in kadrovanje. Enoto vodi direktor, ki je svoje delo prevzel meseca julija 2006. Direktor je odgovoren za splošno vodenje ter za finančne in kadrovske zadeve.

Organizacijska struktura je divizijska. Zgornjo poslovodstvo sestavlja še administracija in strokovni sodelavec varovanja. Enota se deli na področje fizičnega in tehničnega varovanja z odgovornima vodjama. V organizacijo spada tudi telefonska centrala, ki je lokacijsko nekoliko odmaknjena od sedeža vodstva.

Organizacijsko strukturo oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Omogočati mora doseganje ciljev, postavljenih z dolgoročno politiko in letnimi načrti. Zanj velja, da je dobra, če po najkrajši poti omogoča učinkovito in stalno komuniciranje med nosilci (Lipičnik, 1998, str. 52, 53).

V času izdelave magistrskega dela se je spremenila tudi organizacijska struktura (slika 16), saj so zaradi planiranega razvoja razširili dva nova področja dela, področje komerciale in planirano novo področje varnostno nadzornega centra. Področje komerciale vključuje trženje storitev in delo z sedanji in novimi naročniki, nova aktivnost pa bo vključevala tudi delo iz področja trženja in pospeševanja prodaje. Zaradi planirane nove licence za upravljanje z VNC centrom, v letu 2008 planirajo izobraževanje za operaterjev VNC in izgradnjo lastnega VNC centra na novi ustrezni lokaciji v Gorenju.

Slika 16: Nova organizacijska struktura enote Gorenje Varovanje



Vir: Letno poročilo, 2007.

Uresničevanje plana preverjajo preko doseženih rezultatov. Letni plan, katerega izdelajo v enoti Gorenje Varovanje in ki ga potrdi uprava, je podlaga za operativne storitvene in finančne plane. Zaradi specifičnosti storitev, ki zahteva dolgo časovno obdobje za spremembo (čas izobraževanja, tehnična opremljenost), morajo biti spremembe planov, če do njih pride, opravljene pravočasno.

Operativni plani se pripravljajo mesečno ali četrtno. Naloge, pristojnosti in odgovornosti posameznih služb in oddelkov so natančno razmejene in predpisane. Čas odsotnosti vodilnih delavcev se začasno določajo z natančnimi pooblastili in z natančnim krogom pristojnosti.

Pred sprejemom pomembnih odločitev se celotni kolegij posvetuje in tehta različne pozitivne in negativne posledice posamezne odločitve. Pristojnosti vodij so velike, vendar v povezavi z odgovornostjo. Komunikacije s podrejenimi oziroma nadrejenimi ter z ožjim okoljem podjetja potekajo normalno. Komuniciranje z javnostjo je primerno.

Na temelju vseh navedenih delnih ocen je v tabeli 19 podana skupna ocena organizacijske podstrukture, ki kaže, da gre za dobro podstrukturo.

Tabela 19: Ocena prednosti in slabosti organizacijske strukture

Kazalec	Ocena	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
jasnost organizacijske strukture			X			
komuniciranje (interno)			X			
lokacija enote		X				
lokacija služb (receptorji, interventi,...)		X				
delegiranje pristojnosti				X		
področje odgovornosti			X			
image podjetja		X				

(nadaljevanje tabele 19)

Kazalec	Ocena	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
skrb za okolje				X		
poslovni informacijski sistem				X		
sistem nagrajevanja			X			
sistem napredovanja			X			
sistem načrtovanja in kontrole				X		
vzdušje med zaposlenimi				X		
Skupaj ocena: dobro (3,84)		3	5	5	0	0

Vir: Anketa, 2007.

5.3. Analiza priložnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah

Za izvedbo ocenjevanja priložnosti in nevarnosti posameznih podstruktur podjetja vzamemo ugotovitve iz analize okolja ter ugotovitve iz predhodnega poglavja, ko smo ocenjevali prednosti in slabosti enote Gorenje Varovanje, in jih povežemo.

5.3.1. Tržna podstruktura

Za enoto Gorenje Varovanje ocenjujem tržno podstrukturo kot eno najpomembnejših. Storitvena in organizacijska podstruktura sta v zadnjih letih doživela veliko sprememb, manj od njih pa tržna podstruktura. Ocena njenih poslovnih priložnosti in nevarnosti je podana v tabeli 20.

Tabela 20: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika tržne podstrukture

Ocena elementov tržne podstrukture	Strateške implikacije
Z vstopom Slovenije v EU so se spremenile zakonske zahteve, ki določajo delovanje družb varovanja in pa ustrezno organiziranost in zahtevano izobrazbo (nacionalna poklicna kvalifikacija). Pričakovati je prihod tuje konkurence in pa spremembo cene storitev. Poleg tega je pričakovati tudi večjo migracijo ljudi, prenos prepovedanega blaga in nevarnost kriminala. Privlačna lega in lepote Slovenije pomeni zanimanje za turiste.	Ta nevarnost bo močno vplivala na poslovanje podjetij zasebnega varovanja. Zahtevana bo vedno večja strokovnost in kvaliteta storitev. Zaradi odprtosti, gostoljubnosti, naravnih znamenitosti in lepote države je pričakovati vedno več turistov, javnih prireditev, obiskov tujih delegacij, obiskov državljanov in svetovno znanih medijskih osebnosti.
Privlačnost panoge pomeni boj med konkurenco in nevarnost novih konkurentov.	Zadržati obstoječe storitve (pogodbe) in povečati ponudbo obstoječih in novih storitev v regiji. Večji poudarek na pridobivanju storitev varovanj pri stanovanjskih hišah, sodelovanje na javnih razpisih v celotnem območju SAŠA regije, sodelovanje na javnih prireditvah.

(nadaljevanje tabele 20)

Ocena elementov tržne podstrukture	Strateške implikacije
Trženjski splet storitev zaostaja za konkurenco.	<p>Ob trenutni ponudbi ponuditi čim kvalitetnejše storitve ob čimbolj ugodni ceni. Z agresivnejšimi trženjskimi prijemi pridobivati nove uporabnike in tako v celoti izvajati storitev varovanja v SAŠA regiji.</p> <p>Prepoznavnost na vseh javnih prireditvah in ustrezno ter agresivnejše oglaševanje.</p> <p>Pridobiti imidž, ki ga nosi ime Gorenje in graditi na vrednotah družbe Gorenje.</p> <p>Na javnih prireditvah mora biti poleg sponzorstva Gorenja prepoznavna tudi dejavnost Gorenja Varovanje.</p> <p>Prevzemanje tržnih deležev konkurence.</p>
Na močnem konkurenčnem trgu je potrebno poudariti prednosti, ki jih imamo pred ostalimi podjetji.	<p>Na obstoječem trgu in na ciljno izbranih novih tržnih področjih, mora imeti Gorenje Varovanje jasno izdelane konkurenčne prednosti. V svojih oglaševalskih sporočilih mora poudarjati svoje vrednote, imidž BZ Gorenje, lokacijsko prednost domačega podjetja in ostale prednosti, ki podjetje diferencirajo od konkurentov in tako povečajo prepoznavnost.</p>
Gorenje ima v zunanjem okolju svoje zunanje vire (kupce, dobavitelje, kooperante in zunanje sodelavce) s katerimi sodeluje že vrsto let.	<p>Z njimi mora Gorenje Varovanje vzpostaviti poslovne stike o sodelovanju. Gre za medsebojno sodelovanje, povezanost, skupni interes in nadaljnjo ohranjanje poslovanja. Poleg večjih in manjših trgovskih centrov in trgovin, dobaviteljev in kooperantov ne smemo pozabiti tudi na zunanje inštitucije, šole, univerze in laboratorije, s katerimi Gorenje uspešno sodeluje (vzajemno sodelovanje).</p> <p>Sodelovanje z vsemi, kjer Gorenje deluje z donatorstvom.</p>
Novosti na trgu dobaviteljev iz področja razvoja tehnične opreme.	<p>Vse uporabnike storitev varovanja je potrebno sproti obveščati o tehničnih novostih alarmnih sistemov. Na novo je potrebno pridobiti storitve vzdrževanja tehnične opreme (vzdrževalne pogodbe) in pa skrbeti za servisiranje in za zamenjavo z novejšo opremo.</p>
Nove storitve in nove poslovne priložnosti.	<p>Poleg obstoječe ponudbe storitev je potrebno iskati nove tržne priložnosti (oglas v internem časopisu o varovanju stanovanjskih objektov za zaposlene in druge uporabnike). V primeru večanja novih potreb na tržišču pridobiti nove licence (body guard).</p>
Enota Gorenje Varovanje nima, v primerjavi s konkurenco, organiziranega področja za trženje in prodajo storitev.	<p>Ob novo postavljenih ciljih je potrebno kadrovsko okrepiti področje trženja, ki bo skrbelo za raziskavo trga, oglaševanje in večanje prodajnih akcij storitev.</p>

5.3.2. Podstruktura storitve

V tabeli 21 je podana ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti enote Gorenje Varovanje, z vidika storitvenega programa.

Tabela 21: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti strukture storitve enote Gorenje Varovanje

Ocena elementov storitvene podstrukture	Strateške implikacije
Enota želi svojo prisotnost povečati na določenih ciljnih tržiščih, natančneje v Savinjsko-Šaleški regiji (SAŠA regiji).	Podjetje mora nenehno slediti ustreznim zakonskim zahtevam, ki veljajo v tej dejavnosti. Poleg tega mora skrbeti za kakovost, tako da si pridobi in skrbi za doseganje standardov. Veliko nevarnost bi lahko predstavljale odškodninske tožbe oškodovanih uporabnikov, kar je potrebno ustrezno preprečiti (zavarovanje poklicne odgovornosti).
Tržni delež v izbrani regiji SAŠA je v primerjavi s konkurenco minimalen.	Prepričati uporabnike, da je njihova storitev kvalitetnejša v primerjavi s konkurenco. Uporabnike pridobiti z ustreznim oglaševanjem. V uporabnikih je potrebno vzpodbuditi nakupno vedenje po teh vrstah storitev.
Zaradi neizpoljenih pogojev lastnega varnostno nadzornega centra (VNC) je sklenjeno pogodbeno sodelovanje z družbo Prosignal za opravljanje dejavnosti varovanja premoženja.	Izgradnja lastnega VNC v območju Gorenja, bi pomenila večjo učinkovitost storitev in prihranek zaradi sedanjega pogodbenega najema (op. uporabljali bi ga lahko skupaj z gasilsko enoto). V primeru izgradnje novih proizvodnih prostorov (namenska proizvodnja v Šoštanju) in večanja obsega storitev varovanja, bi izgradnjo lastnega VNC pomenila konkurenčnejši položaj, hitro in kvalitetno opravljanje storitev ter ponudbo storitev za druge uporabnike VNC.
Storitve varovanja sezonskega značaja.	Ob storitvah, ki so vezane na določena obdobja (poletne prireditve na prostem, varovanje stanovanjskih hiš v času dopustov, varovanje začasnih gradbišč) je potrebno pravočasno poskrbeti za povečano kadrovsko zasedbo, razporeditev dela in temu ustrezno učinkovitost izvajanja storitev. Akcijske ponudbe storitev v času dopustov, mobilne registracijske enote, kontrole vstopa za gradbišča itd.
Na trgu kupcev se pojavljajo nove potrebe po novih storitvenih dejavnostih.	Porast novih potreb na tržišču narekuje nenehno iskanje novi tržnih priložnosti in novih storitev (upravljanje stavb, čiščenje poslopij, vzdrževanje gasilskih aparatov, spremstva ogroženih oseb, medijskih osebnosti ali skupin, varovana stanovanja itd.). Nove storitve morajo biti v skladu z novimi strategijami podjetja in temeljno dejavnostjo enote GV. Vsaka razširitev dejavnosti mora biti ekonomsko opravičena.

5.3.3. Tehnološka in raziskovalno-razvojna podstruktura

Podjetje ne more delovati brez ustrezne tehnologije. Nekatere glavne priložnosti in nevarnosti na področju tehnološke podstrukture v enoti Gorenje Varovanje je mogoče razbrati iz tabele 22.

Pomembno vlogo na področju razvoja pa imajo pričakovanja zaposlenih, ki, zaradi v povprečju višje ravni znanja in ustvarjalnosti ter samoiniciativnosti, želijo imeti bolj aktivno vlogo v odločanju ter oblikovanju svojega delovnega okolja (Drnovšek, 2005, str. 70-71). Zaradi tega se pojavlja notranje podjetništvo in koncept korporacijskega podjetništva, ki ga zaznamujejo izdelčne, procesne in tehnološke inovacije. Notranje podjetništvo tako vnaša radikalne spremembe v način organizacije podjetja in delovanje posameznikov, je nuja, saj drugače obstaja odhod najbolj perspektivnih kadrov, pomeni pa novosti za prihodnost in popolno slovo od preteklosti (novi projekti v podjetju, nova organizacijska področja).

Tabela 22: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika tehnološke in RR podstrukture

Ocena tehnološke in RR podstrukture	Strateške implikacije
Geografski položaj dopušča nadaljnjo širitev storitev varovanja.	Možnost izgradnje novega VNC na ustrezni lokaciji. Kljub temu, je potrebno racionalno in namensko uporabljati obstoječe prostore in nove lokacije.
Tehnične zahteve s strani zakona (ZZasV) in standardov za izgradnjo VNC so zelo visoke, zato je potrebno poiskati ponudnika kvalitetne video nadzorne opreme.	Poiskati ustrezno lokacijo za VNC in pridobiti licenco za upravljanje z VNC v skladu z vsemi novimi zakonskimi zahtevami in predpisanimi standardi. Poskrbeti za ustrezno posodabljanje in vzdrževanje tehnične opreme. Zasedovati trende razvoja in proučiti nove možnosti uporabe varnostno nadzorne opreme.
Subvencije EU.	Redno spremljati razvoj dejavnosti in vse zakonske spremembe. Iskati nove vire financiranja iz Evropskih skladov in subvencije pri izgradnji nove tehnološko-informacijske opreme (izgradnja sodobnega VNC, sodobna telefonska centrala, digitalni SOS klici – eCALL za samodejni sistem za klic v sili, nove GPS antene ipd.).
Delovna sila se draži in bo sčasoma postala primerljiva po ceni z delovno silo v EU.	Postopna avtomatizacija vseh poslovnih procesov, kar bi pomenilo zmanjšanje stroškov dela z ene strani ter večanje kvalitete, strokovnosti in specializiranosti dela z druge strani.
Zakonodaja v EU predvideva vedno strožje predpise, tudi glede varnosti ter zaščite ljudi in premoženja.	Sprotno spremljanje zakonodaje, njenih sprememb in izvajanje ukrepov (nove spremembe zakona ZZasV).
Cene storitev so zelo nizke. Predvsem je kriva nelojalna konkurenca in nezakonito poslovanje posameznih članic (delo »na črno« brez izkaznic).	Potrebno je skrbeti za ustrezno kvaliteto storitev ob ustreznih cenah, dvigniti nivo in družbeno pomembnost storitvene dejavnosti varovanja ljudi in premoženja (aktualna dogajanja na področju zasebnega varovanja).
Težnja gospodarskega razvoja je v inovativnem preskoku družbe.	Posebno pri vodilnem in vodstvenem kadru ter vseh zaposlenih vzpodbuditi notranji razvoj in iskanje novih idej, predlogov in rešitev na vseh področjih dela (nove tehnologije, sistem 20 ključev, Iskrice, itd.).

Spodbujanje razvoja je lahko na vhodni strani inovacijskega procesa, kjer gre za vzpodbujanje inovacij pri uvajanju novih tehnik in tehnologij (hiter razvoj računalništva in komunikacijskih tehnologij) ali na izhodni ravni, torej pri prodaji, kjer gre za uvajanje novih prodajnih kanalov (prodaja preko spletne strani, sponzorskega dela) ali pa gre za kombinacijo na obeh koncih procesa razvoja (Pretnar, 1995, str. 41).

5.3.4. Finančna podstruktura

V nadaljevanju je v tabeli 23 podana ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture obravnavanega podjetja.

Tabela 23: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika finančne podstrukture

Ocena elementov finančne podstrukture	Strateške implikacije
Nizka donosnost, saj do sedaj v enoti Varovanja niso bili usmerjeni za širitev dejavnosti izven Gorenja.	S strategijo povečanja obsega storitve na področju nove SAŠA regije je potrebno povečati dodano vrednost na zaposlenega in znižati stroške poslovanja.
Nepravočasno plačevanje posameznih uporabnikov storitev.	S primerno pogodbo zagotoviti pravočasna plačila storitev. Povečati prodajo pri plačilno sposobnejših uporabnikih, pri obstoječih uporabnikih skrajšati roke plačil. Uporabnike, katerih terjatve so starejše od 60 dni, osebno poklicati ali obiskati.
Iskanje ustreznih ponudnikov opreme in storitev.	Pri storitvah varovanja so zelo pomembni cena, kakovost in kompleksnost storitev. Pri izbiri ponudnikov opreme ali storitev (podizvajalcev), je pomembna konkurenčna ponudba in dosedanje sodelovanje.
Položaj (dobičkovni) panoge se slabša zaradi nelojalne konkurence (delo na črno, brez ustreznih licenc).	Zaradi rasti plač zaposlenih, vse strožjih zakonskih zahtev za opravljanje dejavnosti in vlaganj v razvoj, se stroški poslovanja podjetij za zasebna varovanja nenehno zvišujejo, povečuje pa se pritisk nelojalne konkurence, dela na črno in določanja (ne)tržnih cen storitev varovanja, ki vodijo v nelikvidnost.
Cene storitev varovanja so primerljive z študentskim delom. Cene varovanja objektov, ki vključuje povezavo alarmnih naprav z varnostno nadzornim centrom in posredovanje ob sprožitvi alarma, znašajo od 25 EUR naprej (17.000 vlomov na leto, od teh je približno 500 vlomov v poslovne objekte in skladišča).	Cene storitve so odvisne so predvsem od vrste objekta, njegove velikosti, stopnje ogroženosti, vrste varovanja, določijo pa se na podlagi ogleda objekta, glavni dejavnik pri določanju cene varovanja pa je strošek delovne sile, ki je zaradi nelojalne konkurence podcenjena. Premalo se zavedamo pomena storitev varovanj in morebitnih telesnih poškodb in gospodarske škode.

Pri analizi finančne podstrukture se uporablja analiza s kazalniki. Večina kazalnikov, predvsem kazalniki financiranja in kazalniki investiranja se izvedejo iz navpične analize bilance stanja. Za ustrezno oceno finančne podstrukture je potrebno kazalnike ustrezno interpretirati, saj sami ne povedo, ali gre za prednost ali slabost podjetja (Igličar, 1997, str.

234-240). Primerjava kazalnikov s kazalniki v panogi ali s kazalniki sorodnih podjetij bi bila lahko primerna podlaga za ocenjevanje.

5.3.5. Kadrovska podstruktura

V nadaljevanju je v tabeli 24 podana ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture obravnavanega podjetja.

Tabela 24: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika kadrovske podstrukture

Ocena elementov kadrovske podstrukture	Strateške implikacije
Zaradi novega spremenjenega zakona je potrebno vsakih pet let obnoviti NPK (MNZ izdaja nove izkaznice za različne profile zaposlenih).	Zaradi sprememb zakona in vse pogostejšega in strožjega kontroliranja (inšpekcijska služba), se bodo opravile nepravilnosti in na trgu se bo dvignil nivo kvalitete storitev. Posledica tega bo, da bo dejavnost varovanja pridobivala na pomenu in kvaliteti (temu primerna tudi cena storitev).
Nevarnost predstavlja slabo zadovoljstvo posameznih delavcev predvsem na področju medsebojnih odnosov (odhod k konkurenci).	Skušati izboljšati klimo med delavci, mogoče jih pogosteje vključevati v skupinsko oz. timsko delo, pogosteje organizirati družabna srečanja, kot so izleti, športne prireditve in zabavni večeri.
Konkurenca skuša ključne osebe pridobiti v svoje podjetje, saj jim ponuja dobre pogoje dela.	Z dodatnimi ugodnostmi zaposlene vezati na podjetje. Nuditi ugodnosti, kot so npr. strokovna izobraževanja, obiski sejmov, itd.
Z vstopom Slovenije v EU se odpira nov trg delovne sile in tuje konkurence.	Iskati prednosti pred tujo konkurenco, zaščititi lastno dejavnost varovanja, iskati nove oblike oglaševanja (nakupno vedenje porabnikov). Ponudba storitev preko lastne spletne strani, osebna prodaja, poznanstva in neformalna srečanja. Nevarnost poceni delovne sile iz drugih držav.
Na trgu se pojavljajo nove potrebe storitev zasebnega varovanja.	Zaradi novih potreb na trgu, bo potrebno pridobiti nove licence in temu primerno izobraziti obstoječi in novi kader (dodatni stroški in pa tudi priložnost za širitev dejavnosti). Priložnost za pridobitev licence za prevoz denarja in vrednostnih papirjev, licence za varovanje oseb (body garde) in licence za lasten VNC.

5.3.6. Organizacijska podstruktura

Iz tabele 25 je razvidna ocena poslovnih možnosti in nevarnosti z vidika organizacijske podstrukture enote Gorenje Varovanje.

Pri ocenjevanju sistema nagrajevanja je treba upoštevati dejstvo, da so raziskovalci razvili različne teorije motivacije zaposlenih. Vendar so raziskave (Možina, 1994, str. 170) pokazale, da je po letu 1984 zaslužek prevzel prvo mesto med motivacijskimi dejavniki.

Toda plača se da le delno nadomestiti z drugimi motivacijskimi dejavniki, kot so dobri sodelavci, možnost napredovanja, strokovno izpopolnjevanje, zanimivost dela, uspeh pri delu in podobno.

Tabela 25: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti z vidika organizacijske podstrukture

Ocena elementov organizacijske podstrukture	Strateške implikacije
Konkurenca bo kmalu zaznala cilje po širitvi dejavnosti Gorenja Varovanja.	Potrebno bo hitro in temeljito izvajati strateško planiranje razvoja posameznih področij varovanja ter določiti strategijo poslovanja za izbrano SAŠA regijo. Določiti cilje za uspešno rast dejavnosti za obdobje naslednjih treh let (sodelovanje na javnih razpisih, itd.).
V prihodnosti je zaradi zakonskih sprememb, zaradi razvoja same dejavnosti in pa večanja kriminala (vpliv iz zahoda) pričakovati razvoj dejavnosti zasebnega varovanja.	Podjetje bo lahko uspešno konkuriralo samo z uspešnim notranjim razvojem. Pridobivanje novih licenc, iskanje novih tržnih priložnosti, razvoj na področju tehnike, in razvoj na področju kadrov (notranji viri znanja). Zaradi tega je potrebno pravočasno poskrbeti za pravilno motiviranje in nagrajevanje zaposlenih ter za razvoj inovativne dejavnosti (projekt 20 Ključev (Intranet Gorenje, 2006), sistem koristnih predlogov – Iskrice itd.).
Konkurenca daje velik poudarek na oglaševanju in agresivni prodaji storitev.	Do sedaj v enoti Varovanja ni bilo področja trženja in prodaje storitev. Podrobno določiti avtonomijo področja trženja in prodaje z jasnimi navodili in odgovornostmi.
Inovativnost predstavlja v konkurenčni borbi pomemben dejavnik razvoja.	Zaposlene bolje seznaniti s procesom stimulativnega nagrajevanja in napredovanj, ki ga v Gorenju že imajo. Vzpodbuditi ustvarjalno delo in inovativne predloge z večjimi finančnimi nagradami, ki bodo vezane na odstotke privarčevanih sredstev v podjetju (npr. uspešnost pri novih projektih, iskanje novih storitev na trgu).
Določiti novo vizijo, poslanstvo in nove cilje, ki bodo predstavljale prednost pred konkurenco.	Gorenje Varovanje bo v naslednjih treh letih postalo eno največjih podjetij zasebnega varovanja v SAŠA regiji. Plan letne rasti določen na osnovi rasti v prejšnjih letih (35 % rast).
Konkurenca ima pridobljene standarde kakovosti.	Potrebno je vzpostaviti kontrolo, povečati poslovno uspešnost s poenotenjem poslovnih procesov in standardov – pridobitev sistema kakovosti ISO 9001.

5.4. Zbirna ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti

Predhodne ocene prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja po izbranih strukturah bom v tem poglavju združila in skušala podati oceno podstruktur, ki so bolj ali manj prispevale k poslovni uspešnosti. Tabela 26 kaže, da na področju Gorenje Varovanje prevladujejo prednosti, kar je pokazala tudi izdelana anketa med zaposlenimi. Večji prispevek k poslovni uspešnosti daje storitvena podstruktura, ki je izkoristila veliko sinergijskih učinkov, ki so se pojavljali na trgu in pa hitro prilagajanje spremembam okolja. Med elementi, ki odlikujejo storitveno podstrukturo, je gotovo diverzificiranost

storitvenega programa (pridobitev treh licenc), saj zmanjšuje tveganje poslovanja podjetja, rast obsega prodaje storitev ter ugodno razmerje med stroški poslovanja in prihodki poslovanja. Kakovost storitev je zelo dobra. Največji prispevek k poslovni uspešnosti daje kadrovska podstruktura, katero sem ocenila kot zelo dobro. Prednosti kadrovske strukture so v veliki predanosti delu, v resnem pristopu dela in predvsem v majhni fluktuaciji zaposlenih. Bolniški izostanki so dosti pod povprečjem Skupine Gorenje, starostna struktura je glede na povprečje v tej vrsti dejavnosti zelo ugodna, saj je povprečna starost v Gorenju Varovanje 37,7 let (v Skupini Gorenje 40 let). Poslovodstvo se bo v bodoče moralo ukvarjati še z večjo motivacijo zaposlenih in sodelovanjem med zaposlenimi, kljub dobrim osebnim dohodkom delavcev v primerjavi s panogo. Več sredstev in napora bo potrebno vložiti tudi v organizacijsko sestavo podjetja, v napredovanje zaposlenih, v izboljšavo notranjih komunikacij med zaposlenimi, saj narava njihovega dela temelji na vzajemnosti in timskem delu. Tržno in finančno podstrukturo ocenjujem kot srednje (3), kjer vidim tudi največ priložnosti za izboljšanja in prihodnji razvoj enote. Med dobre podstrukture pa štejem še organizacijsko ter tehnološko podstrukturo.

Ko povzemam glavne prednosti in slabosti področja Gorenje Varovanje, lahko zapišem naslednje prednosti:

- visoka kakovost storitev na vseh poslovnih področjih, saj so storitve hitre, učinkovite in strokovne;
- ustrezna diverzifikacija poslovnega programa (fizično in tehnično varovanje) pomeni za podjetje prednost, saj se znižuje poslovno tveganje. V kolikor bo manjše zanimanje za določeno skupino storitev, podjetju še vedno ostanejo druga storitvena področja;
- dobra organizacijska struktura, učinkovitost odločanja, preglednost poslovanja, jasnost razmejitve delovnih nalog, pristojnosti in odgovornosti, zmanjšale so se možnosti nastanka konfliktnih situacij zaradi tolmačenja ali nerazumevanja zahtev (jasna navodila za delo, poznavanje zakonodaje), ustvarile so se osnove za stalno izboljševanje kakovosti (red, disciplina, urejenost, jasno zastavljeni cilji, novi projekti, projekt 20 Ključev);
- ugodna finančna struktura, ugodna struktura virov (predvidene nove investicije);
- redna in poštena plačila, pogodbe za nedoločen čas, povprečna plača zaposlenega je višja od plač v tej vrsti dejavnosti;
- za vodilne v podjetju je značilen profesionalen način vodenja organizacije;
- karizmatična podoba direktorja;
- visoka strokovnost in usposobljenost delavcev (znanje, izkušnje, doslednost);
- velika urejenost in prijaznost zaposlenih (uniforme, uglajenost);
- ni fluktuacije zaposlenih;
- velike možnosti izobraževanja in dodatnega usposabljanja;
- optimalna velikost enote (fleksibilnost dela).

Glavne slabosti pa so:

- premajhno oglaševanje in premajhno trženje storitev glede na kvaliteto, široko znanje in izkušnje zaposlenih (premajhno število pogodb);
- nesodobno upravljanje z alarmnimi sistemi (vklop/izklop na daljavo), zastarela oprema interventov (orožje, sredstva za vklepanje) in vozil (navigacijski sistem);
- ponudba storitev s področja tehničnega varovanja z delno zastarelo tehnično opremo (alarmne naprave, video-sistemi); stagnacija na področju tehnične opremljenosti;
- v organizacijski shemi področja varovanja je novo področje za trženje storitev in pospeševanje prodaje (področje komerciale);
- premalo izkoriščen imidž matičnega podjetja Gorenja pri pospeševanju prodaje;
- premalo plačano delo glede na nevarnost, tveganje in odgovornost pri delu;
- nezadovoljstvo delavcev pri odnosih z nadzorniki;
- nepravilno ovrednotenje delovnih mest v primerjavi z ostalimi delovnimi mesti v Gorenju;
- premalo število zaposlenih in pomanjkanje določenih strokovnih kadrov (npr. za javna zbiranja); izboljšati je potrebno znanje tujih jezikov;
- nepoznavanje dela enote varovanja pri drugih zaposlenih v podjetju Gorenje;
- premajhna izkoriščenost določenih znanj in usposobljenosti s področja sistemov evidentiranja, kontrol vstopa, itd.;
- trenutne težave na trgu storitvenih dejavnosti glede zlorab in malomarnosti pri delu.

Tabela 26: Profil prednosti in slabosti enote Gorenje Varovanje

Podstruktura	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
TRŽNA PODSTRUKTURA			●		
STORITVENA PODSTRUKTURA		●			
TEHNOLOŠKA IN RR PODSTRUKTURA		●			
FINANČNA PODSTRUKTURA			●		
KADROVSKA PODSTRUKTURA	●				
ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA		●			

Na osnovi izdelane ocene prednosti in slabosti enote Varovanja sem z upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, tehnoloških, politično-pravnih, naravnih, kulturnih, konkurenčnih in drugih razvojev v okolju podjetja ocenila še poslovne možnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti na osnovi njegovega obstoječega

gospodarskega potenciala. Takšno ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja. Ocenila sem jih v točki 5.3. V tabeli 27 sem poskušala na njihovi osnovi ugotoviti profil poslovnih priložnosti in nevarnosti enote Gorenje Varovanje.

Kot glavne poslovne priložnosti podjetja pa navajam:

- večja ponudba storitev varovanja z vsemi prednostmi, ki jih nosi imidž blagovne znamke Gorenje skupaj z vsemi referencami za tržno področje regije SAŠA;
- ljudem je vedno bolj pomembna in cenjena vrednota varnosti in nedotakljivosti, pa naj gre za njihovo varnost ali zaščito njihovega premoženja;
- trend novih storitev, ki prihajajo iz zahodnega dela sveta je potrebno pravočasno izkoristiti (potreba po novih storitvah – telesni stražarji (body guard));
- zaradi prepoznavnosti blagovne znamke Gorenje, nekateri uporabniki menijo, da so njihove storitve boljše od konkurence in jim zaupajo, so domačini v SAŠA regiji in prisotni že od leta 1994;
- lokacijska prednost in kratek odzivni čas intervencij (edino podjetje, ki ima sedež v centru SAŠA regije);
- dober imidž matičnega podjetja Gorenje (ugled, urejenost, zakonitost);
- povpraševanja po zaposlitvi v naši enoti (iz ostalih varnostnih služb, iz drugih programov v Gorenju, iskalci zaposlitve imajo VI. in VII. stopnjo izobrazbe);
- vse več uporabnikov zanima visoka kvaliteta storitev, reference in izkušnje, kvalitetne servisne storitve, zaupanje in osebni pristop, priporočila in poznavanje blagovne znamke;
- novi zakonski predpisi EU v zvezi z varovanjem, subvencije EU;
- prevzem storitev v drugih podjetjih, trgovskih centrih, v novih objektih, ki se gradijo v okolici in regiji, sodelovanje na javnih prireditvah v celotni SAŠA regiji;
- povezovanje z lokalno skupnostjo, inštitucijami, občinami v SAŠA regiji (subvencije in donatorstvo Gorenja); bolje izkoristiti medsebojne sinergije, ki bi jih morebitni partnerski odnos prinesel;
- v prihodnosti pretijo podjetju tudi nevarnosti iz okolja, ki se jim mora podjetje izogniti (prevzem velikih konkurenčnih podjetij, nelojalna konkurenca, spremembe ZZasV, spremembe notranje organizacije itd.);
- večje in agresivnejše oglaševanje (lokalni radio, lokalni časopisi, lastna spletna stran, osebna prodaja, izdelava panojev, oglaševanje na javnih prireditvah, kjer Gorenje sodeluje kot sponzor, nove oblike oglaševanja - avtobusi);
- sodelovanje na javnih razpisih za izvajanje storitev varovanja;
- povečati tržno aktivnost in zaposliti ustrezen kader iz področja trženja storitev oziroma trženja in pospeševanja prodaje;
- povečati ponudbo na področju tehničnega varovanja; prodaja storitev v paketih (ugodnejša ponudba storitev varovanja vsem zaposlenim v Gorenju, osebna prodaja vodilnemu kadru – osebno pismo); prodajne akcije, poletne akcije v času dopustov;

- v Razstavno-prodajnem salonu Gorenja urediti prostor za predstavitev dejavnosti in ponudbo storitev zasebnega varovanja;
- izkoristiti imidž BZ Gorenje (oglaševanje pod BZ Gorenje, vpliv menagerjev in vodilnega kadra, neformalna srečanja, poznanstva);
- ponudba storitev našim dobaviteljem, kupcem, kooperantom, poslovnim partnerjem, inštitucijam, donatorjem; pismo o nameri;
- združiti storitve Gorenja Varovanje in Gasilske enote Gorenje (skupen VNC, večje število zaposlenih, večja strokovnost, usposobljenost); kombinacija ponudbe storitev, sodelovanje na javnih prireditvah;
- prebivalci nas poznajo po dobri kvaliteti storitev in visoko usposobljenosti kadrov (pohvale na forumu).

Glavne nevarnosti, ki podjetju pretijo, so:

- močan pritisk na cene storitev zaradi nelojalne konkurence in nevarnost tuje konkurence z vstopom Slovenije v EU;
 - agresivni nastopi velikih konkurenčnih podjetij zasebnega varovanja, močnejša konkurenca v prihodnosti (trend nadaljnega prevzemanja malih podjetij);
 - pogodbeni varnostno-nadzorni center; stroški za najem, manjša učinkovitost poslovanja;
 - spremembe na področju zakonodaje vnašajo veliko zmede in vprašanj za nadaljnjo poslovanje (spremembe zakona ZZasV ob koncu leta 2007);
 - v primerjavi z drugimi največjimi konkurenti je enota Gorenje Varovanje zelo majhna in pokriva zelo majhen tržni delež.
 - manjši finančni viri (subvencije EU, skladi za področje varnosti);
 - morebitni odškodninski zahtevki uporabnikov;
 - zaostajanje pri tehnološkem razvoju, še posebej na področju novih naprednejših, zahtevnejših in dražjih tehnologij;
 - organizacijske spremembe (odločitev uprave o prenehanju dejavnosti v matični družbi, finančna politika, najem zunanjega izvajalca storitev varovanja);
 - odhodi ključnih kadrov h konkurenci;
 - nova zakonodaja iz področja zasebnega varovanja (za podjetja, ki opravljajo dejavnost zasebnega varovanja, mora biti to njihova glavna dejavnost⁶);
 - prenizke cene storitev v primerjavi z drugimi dejavnostmi (npr. storitve servisov), nekonvertibilno poslovanje, terjatve;
 - neprižnavanje stroke v primerjavi z ostalimi dejavnostmi;
- premajhno zanimanje za male naročnike (prevelik poudarek samo na velikih naročnikih).

⁶ Dne 9.11.2007 je bil v Uradnem listu (Ur. list RS, št. 102/2007) objavljen Zakon o spremembah in dopolnitvah ZZaV. Kot glavne spremembe navajam: Zbornica RS nima več javnih pooblastil, članstvo v Zbornici je prostovoljno, sprememba 3. člena, ki navaja, da pravni subjekti na področju zasebnega varovanja izvajajo to dejavnost kot glavno gospodarsko dejavnost.

Tabela 27: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti enote Gorenje Varovanje (prispevek k poslovni uspešnosti)

Podstruktura	velik 2	1	0	-1	majhen -2
TRŽNA PODSTRUKTURA	●				
STORITVENA PODSTRUKTURA	●				
TEHNOLOŠKA IN RR PODSTRUKTURA		●			
FINANČNA PODSTRUKTURA		●			
KADROVSKA PODSTRUKTURA	●				
ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA	●				

6. POSTAVLJANJE STRATEŠKIH PLANSKIH CILJEV ENOTE GORENJE VAROVANJE

Po opravljeni začetni fazi strateškega planiranja ter oceni okolja in podjetja sledi faza postavljanja strateških ciljev in ugotavljanje planske vrzeli. Na tej osnovi oblikujemo strategije podjetja.

Vodstvo enote Gorenje Varovanje se je kljub ekonomskim vplivom in organizacijskim spremembam, izkazalo z doseženimi poslovnimi rezultati. Povečali so se prihodki iz prodaje storitev. Za dobre rezultate je najbolj zaslužna podstruktura storitev, sledi pa še kadrovska podstruktura, ki je najbolje ocenjena z oceno zelo dobro (4,18). Razvojni problem predstavljata tržna podstruktura, saj je ocenjena srednje (najnižja ocena 2,44) ter finančna podstruktura. Tehnološka in organizacijska struktura sta ocenjeni kot dobri.

Razvoju tržne podstrukture bo moralo podjetje v prihodnosti posvetiti največjo pozornost. Planiranje tržnih aktivnosti je v neposredni povezavi s strateškim planiranjem, zato mora kvalitetna organizacija na osnovi svoje vizije in strategije planirati, kakšne bodo oblike in sredstva ter sestava trženjskega spleta, ki jih potrebujejo za doseg želenih ciljev.

Z namenom, da se bodo izoblikovali novi cilji, je bila opravljena tudi anketa. Namen in cilj izdelave ankete je bil proučiti sedanje stanje enote Gorenja Varovanje, poiskati nove razvojne smernice za prodor na tržišče konkurence, odkriti šibke in močne točke v poslovanju (prednosti in priložnosti) in izbrati strategije, ki bodo managementu služile kot orodje za dolgoročno in uspešno opravljanje aktivnosti.

Glavne ugotovitve ankete so, da zaposleni zelo dobro ocenjujejo položaj podjetja Gorenje Varovanje v primerjavi s konkurenco, saj 50 % anketirancev ocenjuje, da je položaj dober (rang 4) oz. 37,5 % anketirancev meni, da je naš položaj v primerjavi s konkurenco odličen. To kaže na zelo dobro možnost in orientiranost za prihodnjo rast in razvoj področja Varovanje in delo zaposlenih. 72 % anketirancev meni, da imamo vse možnosti, da postanemo vodilni v regiji. Največji del anketirancev meni, da je naša največja prednost kvaliteta storitev, enakovredno pa sledita strokovnost in znanje ter dober imidž podjetja. Pomembno mesto pa zaseda dobra organiziranost, dobro vodstvo, tretjina anketirancev pa ocenjuje prednosti pred konkurenco v dobro zastavljenih ciljeh in zadovoljstvu zaposlenih (ni fluktuacije zaposlenih).

V procesu oblikovanja strateških planskih ciljev Hunger in Wheelen (1996, str. 41) ugotavljata, da je pomembno, da strateški planski cilji izhajajo iz vizije in poslanstva podjetja. Zato je v nadaljevanju najprej opisano oblikovanje vizije in poslanstva ter nato oblikovanje ciljev proučevane enote.

Opređeljena vizija podjetja na zunaj razlikuje podjetje od drugih podjetij. Če povzamemo: »Gorenje Varovanje bo v naslednjih treh letih postalo eno največjih podjetij zasebnega varovanja v Savinjsko-Šaleški regiji.« S takšno vizijo je podjetje jasno ločeno od ostalih podjetij. Prav tako je jasno opredeljeno, v kateri dejavnosti in na katerem trgu želi podjetje delovati v prihodnosti. Pomembno je tudi, da vizija in poslanstvo ponuja jasen in privlačen pogled v prihodnost podjetja. V opredeljeni viziji je to jasno opredeljeno, saj želi podjetje ostati kot »največje« podjetje na svojem področju delovanja v izbrani SAŠA regiji, kar ima prav gotovo lahko pomembno vlogo pri motiviranju in usmerjanju zaposlenih k doseganju čim boljšega rezultata.

Opređeljeno poslanstvo podjetja pa se nanaša na okvirne opredelitve, kaj bo podjetje v prihodnosti zasledovalo in v kateri smeri bo delovalo. Pri tem je pomembno, da izhaja iz opredeljene vizije. Proučevano podjetje se je v opredelitvi poslanstva opredelilo v okviru treh glavnih usmeritev. Prva usmeritev je »korektno, kvalitetno in odgovorno izvajanje storitev«, ki je po mnenju posloводства ena od glavnih usmeritev za ustvarjanje zadovoljstva in zvestobe kupcev. V svojem delu Kotler (1996, str. 91) povzema Druckerja in opozarja na glavna vprašanja, na katera mora odgovoriti opredeljeno poslanstvo podjetja. Prvo vprašanje, na katerega opozarja je, da je potrebno opredeliti, katera so poslovna področja podjetja. V opisanem poslanstvu podjetja je jasno opredeljeno, kaj in kje naj bo njegovo poslovno področje. Z drugo usmeritvijo je opredeljeno, da želi podjetje »slediti zakonskemu in razvojnemu napredku«, s katero omogoča ustvarjalno rast z namenom, da izkoristi poslovne priložnosti v okolju. Zadnja usmeritev podjetja je »varno in brezskrbno delo in bivanje v delovnem in zasebnem okolju«. Podjetje bo ravnalo skrbno in odgovorno ter v skladu z zakonskimi in družbenimi pravili o etičnem, kulturnem in varnem okolju, v katerem deluje. Po Kotlerju (1996, str. 92) mora vizija in poslanstvo upoštevati uravnoteženost interesov posloводства, zaposlenih in kupcev.

Ob upoštevanju opisanih ugotovitev, ki izhajajo iz strokovne literature in ob upoštevanju ugotovitev analize uspešnosti poslovanja ter celovite ocene podjetja, izdelanih v poglavju 5 in 6, lahko ocenimo, da sta nova vizija in poslanstvo dobri izhodišči za oblikovanje strategij enote Gorenje Varovanje.

S pomočjo opravljenih analiz smo oblikovali finančne in nefinančne cilje. Vsebinsko opredeljeni cilji so:

- finančni vidik: dolgoročna dobičkonosna rast prodaje (rast prihodkov od večjega števila storitev varovanja; pogodbe o poslovnem sodelovanju, pogodbe vezane na varnostno-nadzorni center);
- vidik kupcev: zadovoljstvo kupcev in pridobivanje novih kupcev (rast tržnega deleža, delež starih kupcev, delež novih kupcev);
- vidik notranjih poslovnih procesov: poslovna učinkovitost in prilagodljivost (delež zadovoljnih kupcev, število pritožb);
- vidik učenja in rasti: zadovoljstvo, motivacija in učenje zaposlenih (struktura zaposlenih po kvalifikaciji in izobrazbi, število predlogov o izboljšavah, stopnja fluktuacije, bolniške, timsko delo).

7. RAZVIJANJE POSLOVNE STRATEGIJE ENOTE GORENJE VAROVANJE

V tem poglavju ocenjujem in izbiram ustrezne strategije. Možne strategije sem oblikovala tako, da sem upoštevala dejavnike, ki sem jih ugotovila pri analizi zunanjega in notranjega okolja. Ob upoštevanju zbirne ocene prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti iz poglavja 5.4 sem poskušala izkoristiti prednosti, preseči slabosti, izrabiti priložnosti in se izogniti nevarnostim.

Izhodišče oblikovanja strategij izhaja iz postavljenih strateških planskih ciljev, ki so usmerjeni na rast podjetja. Pri tem sem upoštevala izsledke teorije rasti podjetja. V tabeli 28 poskušam nakazati možne strateške usmeritve, oprte na ugotovitve SWOT analize podjetja. Možne poslovne strategije sem po prvem kriteriju klasificirala po Pučku, po drugem kriteriju pa po Porterju. V tabeli sta navedeni tudi možni funkcijski strategiji. V nadaljevanju poglavja so na kratko opisane navedene možne strategije, na koncu pa so iz posameznih klasifikacij izbrane najprimernejše strategije za enoto Gorenje Varovanje.

Tabela 28: Oblikovanje možnih strategij na podlagi prednosti, slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti

SWOT matrika	Prednosti (S)	Slabosti (W)
Priložnosti (O)	<p>Strategije (SO)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Strategija obdelave trga (1. klas.) ➤ Strategija razvoja trga (1. klas.) ➤ Strategija človeških virov (funkcijska strategija) 	<p>Strategije (WO)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Strategija razvoja storitev (1. klas.) ➤ Strategija fokusa s poudarkom na diferenciaciji (2. klas.) ➤ Trženjska strategija (funkcijska strategija)
Nevarnosti (T)	<p>Strategije (ST)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Strategija zniževanja stroškov (2. klas.) 	<p>Strategije (WT)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Strategija razvoja tehnologije (1.klas.)

Po prvi (2003, str. 180) Pučkovi klasifikaciji so primerne strategija obdelave trga, strategija razvoja trga, in strategija razvoja tehnologije, glede na pričakovano rast podjetja v naslednjih letih pa tudi strategija razvoja storitev.

Strategija obdelave trga temelji na ohranjanju obstoječe tržne (glej poglavje 5.2.1) in tehnološke podstrukture (glej poglavje 5.2.3) ter na ohranjanju obstoječe podstrukture storitve (glej poglavje 5.2.2). Strategija daje priložnost za povečanje tržnega deleža, kar zahteva intenzivno pridobivanje novih pogodb storitev varovanja in uporabo novih trženjskih pristopov pri umeščanju na obstoječih trgih (moč blagovne znamke Gorenje, dvig cene storitev na osnovi kvalitete storitev, prepoznavnosti blagovne znamke).

Strategija razvoja trga pomeni vstop na nove trge. Poleg obstoječe Šaleške doline, ki na vzhodu meji na Celjsko regijo, na severu doline pa na Koroško regijo, želimo pokrivati tudi celotno področje Savinjske doline, ki sega vse do Logarske doline. Strategija pomeni ofenzivno oblikovanje novih prodajnih poti, za kar se v proučevanem podjetju kaže priložnost zaradi uvedbe novih področij dela (področje komerciale, lastni VNC) in novih načinov trženja storitev (osebna prodaja, spletna ponudba storitev, sodelovanje z zunanjimi viri kot so inštitucije, šole, dobavitelji).

Strategija razvoja tehnologije pomeni modernizacijo tehnološke podstrukture. Primernost te strategije v proučevanem podjetju se kaže v tem, da bo moralo podjetje za uspešno opravljanje storitev v prihodnosti nujno zagotoviti sodobno tehnološko opremo (moderna interventna vozila, najsodobnejši varnostno-nadzorni center). Oprema mora ustrezati specifičnim zahtevam dejavnosti, zato je glavna nevarnost za podjetje hiter tehnološki napredek na področju zasebnega varovanja, ki lahko uspešnost podjetja, če ne bo načrtno

vlagalo v tehnološko osnovo ali spreminjanje njene razpoložljive zmogljivosti, resno ogrozi v prihodnosti.

Strategija razvijanja storitev zajema razširjanje prodaje storitev v izbrano SAŠA regijo in iskanje novih tržnih segmentov. Trenutno strategija ni primerna, s pridobitvijo novih licenc (licenca za osebno varovanje, licenca za prevoz denarja, itd.) pa daje možnost za razvoj nove storitvene dejavnosti in pa širitev dejavnosti varovanja na izbrano ciljno tržišče.

Po drugi (1980, str. 39) Porterjevi klasifikaciji sta možni dve strategiji, to je strategija fokusa s poudarkom na diferenciaciji in strategija zniževanja stroškov.

Porter v svojih generičnih poslovnih strategijah predlaga strategijo diferenciacije, strategijo stroškovne učinkovitosti in strategijo fokusa oziroma tržne niše. V našem primeru ne bomo izbrali eno od naštetih strategij, ampak lahko govorimo o strategiji fokusa s poudarkom na diferenciaciji. V mislih imam posebno skupino uporabnikov, ki so kakorkoli poslovno povezani z Gorenjem.

Pri strategiji zniževanja stroškov je pomembno razmerje med prihodki in stroški. V proučevani enoti se strategija zniževanja stroškov kaže predvsem v učinkovitejši organiziranosti poslovnega procesa in v nevarnosti zaradi predvidene nove investicije VNC in premajhnega števila novih naročnikov, ki bodo vezani na omenjeni center. Strategija zniževanja stroškov s povečano učinkovitostjo temelji na povečanju učinkovitosti na vseh področjih dela (delitev področja tehničnega varovanja, možnost sodelovanja z gasilsko enoto, ugodnejši stroškovni učinki ekonomije obsega, sodelovanje v obliki sponzorstva).

Izmed vseh opisanih strategij, ki so primerne za enoto Gorenje Varovanje, pa lahko po prvi klasifikaciji Pučkove matrike izberemo najprimernejšo strategijo, to je strategijo obdelave trga, po drugi Porterjevi klasifikaciji pa je najprimernejša strategija fokusa s poudarkom na diferenciaciji. Obe izbrani strategiji lahko dodatno argumentiram.

Strategija obdelave trga zajema aktivnosti v zvezi s povečanjem tržnega deleža z obstoječimi storitvami, intenzivnejšim oglaševanjem, jemanjem tržnega deleža konkurenci in s tem zaostrovanje konkurenčnega boja. Vse aktivnosti so vezane na tri obstoječe licence in pomenijo širitev dejavnosti storitev varovanja (sodelovanje na javnih razpisih, upravljanje zgradb, nova receptorska mesta, itd.). Strategija temelji na novi viziji podjetja, saj predvideva, da bo Gorenje Varovanje v naslednjih treh letih postalo eno najuspešnejših podjetij v izbrani SAŠA regiji. Zelo pomembno vlogo pa bo pri izvajanju te strategije prevzelo novo področje komercialne (tržna podstruktura), ki predvideva večje aktivnosti na področju trženja storitev. Nova zamisel trženjskega spleta mora tako vsebovati vse sestavine razširjenega trženjskega spleta za storitve (7P), največ aktivnosti pa bo ravno na področju tržnega komuniciranja (npr. pravkar uspešno izpeljano oglaševanje in kontaktna oddaja na lokalnem radiu).

Z strategijo fokusa s poudarkom na diferenciaciji imam v mislih posebno skupino kupcev. To so Gorenjevi dobavitelji, kooperanti, kupci, lokalne skupnosti in pa organizacije, s katerimi Gorenje poslovno in sponzorsko sodeluje. Ker gre v vseh primerih za medsebojno vzajemnost ter korist in so tako vsi udeleženci lojalni do blagovne znamke Gorenje, lahko govorimo o diferenciaciji na osnovi imidža blagovne znamke Gorenja. Prav ta diferenciacija pa omogoča doseganje konkurenčne prednosti pred ostalimi ponudniki storitvenih dejavnosti varovanja (pozitivna podoba o kakovosti storitev, uspešnost podjetja, zanesljivost, poprodajne aktivnosti, lokacijska prednost v izbrani regiji, itd.). Izbrana strategija fokusa s poudarkom na diferenciaciji nam tako daje možnost pridobitve novih pogodb o dolgoročnem sodelovanju in večanja rasti dejavnosti varovanja ter uresničevanja zastavljenih ciljev.

Z oblikovanjem možnih poslovnih strategij sem nakazala le izhodišča, na katerih lahko v fazi razvijanja strategij poslovodstvo samo nadaljuje s podfazo ocenjevanja teh razvitih strategij in izbire strategij ter izdelava strateški plan podjetja.

Poleg najpomembnejše celovite strategije rasti, ki zajema orientacijo podjetja glede rasti v naslednji treh letih (planirana rast prodaje storitev za 35 %) in poslovnih strategij v novo izbranih prodajnih kanalih ter izbranih tržiščih, pa ne smem pozabiti omeniti tudi funkcijske strategije, med katerimi je za področje Gorenja Varovanje najbolj pomembna trženjska strategija.

Trženjska strategija zajema vse akcije na področju trženja (tržna podstruktura). Cilj trženjske strategije je ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti pred tekmeci na trgu z razvojem novih konkurenčnih storitev, osvajanje novih kupcev in novih trgov, ustvarjanje ustreznega imidža podjetja in doseganje primarnega dobička za enostavno in razširjeno reprodukcijo (Devetak, 1995, str. 153). Dobro postavljena strategija je prvi pogoj za uspešno poslovanje in učinkovito izvajanje tržnih dejavnosti.

Razvoj trženjske strategije, kot ene najpomembnejših strategij Gorenja Varovanje je razdeljen v tri dele:

- velikost, struktura in obnašanje ciljnega trga, načrtovano pozicioniranje in prodajo storitev, tržni delež ter doseganje načrtovanih dobičkov (pokritje celotne SAŠA regije, varovanje stanovanj (varovana stanovanja), stanovanjskih hiš in poslovnih prostorov, javne prireditve z manjšim tveganjem),
- cena storitve, strategija načina trženja (oglaševanje v lastni in na tujih spletnih straneh, oglaševanje na javnih sponzorskih prireditvah, oglaševanje s panoji),
- dolgoročni načrt prodaje storitev z natančno opredeljenimi cilji in strategijo trženjskega spleta (7P).

V novejšem obdobju se je trženjski splet osnovnih štirih prvin (4P), kot so izdelek oz. storitev (product), cena (price), razpečava (place) in pospeševanje prodaje (promocion) za

storitve razširil s tremi prvinami, to so ljudje (people), procesiranje (processing) in fizični dokazi (physical evidences) (Devetak, 1995, str. 15).

8. SKLEP

Panoga, ki se ukvarja z varnostjo, s proizvodnjo in prodajo opreme, kakor tudi s storitvami, v novo nastalih razmerah, ki so jih zaznamovali dogodki, kot je 11. september v letu 2001 in dogodki, ki so se zgodili v naši neposredni bližini (kraja v banki SKB, dogodki v Lipi in Globalu), gotovo doživlja gospodarski razcvet. Narasla je prodaja varnostne tehnike in opreme, večja pa je tudi potreba po varovanju objektov, premoženja in ljudi. Varnost je postala pomembna naloga države, ker pa le ta nima toliko sredstev, da bi varovala vse povprek, postaja vloga zasebnega varovanja vedno bolj pomembna. Ravno zaradi tega se dogajajo spremembe Zakona o zasebnem varovanju, ki prinašajo spremembe in dopolnitve z novimi rešitvam.

Varnost postaja eno pomembnejših vprašanj v globalnem svetu, še posebno po bliskoviti ekspanziji interneta, računalništva in vseh znanih dogodkih. Tudi Slovenija ni več samotni otok, ki bi bil imun za težave razvitega sveta. Z vključevanjem v mednarodne integracije, globalizacijo in komunikacijsko prepletenostjo se enaki problemi in nove potrebe po varnosti pojavljajo tudi pri nas, kar botruje tudi potrebam po novih licencah, kot so npr. licence za osebno varovanje.

Ena od pomembnih aktivnosti posloводства je planiranje, v okviru katerega skušajo predvideti razvoj okolja in z določenimi strateškimi aktivnostmi dosegati zadane cilje v podjetju ter tako preprečiti, ali pa vsaj delno omiliti negativne pojave v podjetju. Metoda, ki nam pomaga pri celoviti oceni izbranega podjetja, je med drugim SWOT analiza, kjer sem iskala odgovore o prednostih in slabostih ter priložnostih in nevarnostih podjetja. Iz opravljene SWOT analize je razvidno, kje so vzroki za uspešno poslovanje podjetja in kje so možne dodatne izboljšave, s pomočjo katerih bo enota Gorenja Varovanje lahko izkoristila priložnosti, ki se ji ponujajo, in se izognila nevarnostim okolice. Področje Gorenje Varovanje ima ugodno sestavo v kadrovske podstrukturi in v strukturi storitev, saj ima trenutno primerno diverzificiranost področij storitev, ki jih bodo v prihodnosti še dopolnili z novimi licencami. Enota ima povprečno organizacijsko podstrukturo, najslabše pa kaže tržni in finančni podstrukturi.

Izdelana anketa prikazuje dober položaj enote Varovanja, ki jo ocenjujejo zaposleni na osnovi subjektivnih ocen in izkušenj, ki izvirajo iz njihove ocene ožjega in širšega okolja v primerjavi s konkurenco. Anketiranci so pozitivno usmerjeni do svojega dela in položaja enote Gorenje Varovanje. Svoj največji potencial vidijo v kvaliteti storitev in njihovem znanju, s katerimi lahko uspešno konkurirajo največjim podjetjem v regiji.

Prikazala sem najbolj obetavne strategije, med katerimi so najpomembnejše poslovne strategije, ki ustvarjajo konkurenčne prednosti na tržišču. Med najbolj primerni poslovni strategiji pa lahko vsekakor štejem strategijo obdelave trga in strategijo fokusa s poudarkom na diferenciaciji. Omeniti pa je potrebno še funkcijske strategije, med katerimi je najprimernejša trženjska strategija, ki zajema vse akcije na področju trženja, vključno z izborom ustreznega trženjskega spleta.

Izdelana analiza v Gorenju Varovanje prikazuje priložnosti za veliko sprememb. Pri spremembah pa je potrebno zelo jasno določiti cilje. Temeljnega pomena za obvladovanje sprememb pa je dejstvo, da se zavedamo, da ljudje podpirajo, kar so pomagali graditi in da potrebujejo dobre vodje, ki lahko pritegnejo k uresničevanju vizije vse sodelavce, ki jih sprememba zadeva (Armstrong, 1990, str. 23).

Izoblikovane strateške usmeritve enote Gorenje Varovanje v tem magistrskem delu lahko služijo poslovodstvu kot izhodišče za nadaljevanje uresničevanja procesa strateškega upravljanja in poslovedenja, ob tem pa ugotavljam, da je naslednja faza, ocenjevanje in izbira ustreznih strategij, zelo zahtevna naloga, ki prav tako zahteva od poslovodstva odlično poznavanje notranjega in zunanjega okolja podjetja ter veliko strokovnega znanja in usposobljenosti. Jaklič (2003, str. 42-45) predlaga, da mora management izumiti način, ki bo v največji meri zagotavljal, da se bodo lepi cilji s papirja preselili med ljudi. Strateško razmišljanje mora tako postati vsakodnevno opravilo vseh zaposlenih v podjetju. Zamišljen mora biti kot kontinuiran proces, ki ga lahko dosežemo v štirih stopnjah, s strateškimi timskimi delavnicami, s strateškimi sestanki, s strateškim predračunavanjem (»budžetiranjem« projektov) in z graditvijo sistema odgovornosti do ravni posameznika.

Pozitivna klima v delovnem okolju Gorenja Varovanje, želja po novostih in spremembah, timskem sodelovanju pri vsakodnevem delu in pri novih projektih, dobremu poslovodstvu in pozitivnemu odnosu do dela, kaže slutiti, da je v prihodnosti potrebno računati na razvoj in širitev enote, aktivnejšo vlogo na trgu konkurence in na večjo prepoznavnost med ostalimi ponudniki teh vrst storitev na omenjeni Savinjsko-Šaleški regiji. V času izdelave magistrskega dela sem zamenjala področje dela iz Razvoja Gorenje IPC na področje komerciale in trženja storitev obravnavane enote, prav na tem področju pa vidim tudi največje izzive in potenciale za prihodnjo rast in razvoj enote Gorenje Varovanje.

9. LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. Aker David: Strategic Marketing Management. New York: John Wiley & Sons, 1995. 379 str.
2. Armstrong Michael: Ljudje podpirajo, kar so pomagali graditi. RR – revija za razvoj, Ljubljana, 6 (1990), str. 20-23.
3. Banič Ivo D.: Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa. Ljubljana: Fakulteta za družboslovne vede, 1999. 96 str.
4. Ban Sandra: Analiza uspešnosti poslovanja slovenskih podjetij z računovodskimi kazalniki. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 44 str.
5. Belak Janko: Politika podjetja in strateški management. Maribor: Evrocenter, 1999. 247 str.
6. Besanko David et al.: Economics of Strategy. New York: John Wiley & Sons 2004. 632 str.
7. David Fred R.: How Companies Define Their Mission. Long Range Planning, GB, 22 (1989), 90 – 97 str.
8. David Fred R.: Strategic management. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1999. 525 str.
9. Devetak Gabrijel: Marketinška zasnova podjetja. Kranj: Moderna organizacija. 1995. 256 str.
10. Drnovšek Mateja: Teorija podjetništva. Građiva za podiplomski študij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 126 str.
11. Gostič Štefan: Zakon o zasebnem varovanju (ZZavV) s komentarjem. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2004. 231 str.
12. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 338 str.
13. Hunger J. David, Wheelen L. Thomas.: Strategic Management. Massachusetts: Addison -Wesley Publishing Company, 1996. 441 str.
14. Igljčar Aleksander, Hočevnar Marko: Računovodstvo za managerje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 423 str.
15. Jaklič Marko: Strateško razmišljanje do zadnje pore. Manager, Ljubljana, 6 (2003), str. 42-45.
16. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Strateško usmerjena organizacija. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 412 str.
17. Kotler Philip: Marketing management. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 831 str.
18. Kralj Janko: Temelji managementa in naloge managerjev. Koper: Visoka šola za management, 2001. 214 str.
19. Kralj Janko: Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev. Koper: Visoka šola za management v Kopru, 2003. 478 str.
20. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management). Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.

21. Mayer Janez: Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana: Ikra, 1994. 158 str.
22. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2003. 482 str.
23. McKiernan Peter: Strategies of Growth. London: Routledge. 1992, 173 str.
24. Morden Tony: Business Strategy. London: McGraw-Hill Publishing Company, 1999. 636 str.
25. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
26. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. 524 str.
27. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 2002. 872 str.
28. Paš Ingo: Potrebe po standardizaciji storitev zasebnega varovanja. Slovenski inštitut za standardizacijo, Ljubljana, 15 (2005), 12, str. 5-7.
29. Prašnikar Janez: Uvod v mikroekonomijo. Ljubljana, Gospodarski vestnik. 1999. 320 str.
30. Pearce A. John, Robinson B. Richard: Strategic Management. Sydney: Irwin, 1994. 935 str.
31. Pretnar Bojan: Osnove ekonomike tehnologije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 47 str.
32. Porter E. Michael: Competitive Strategy. New York: The Free Press, 1980. 396 str.
33. Porter E. Michael: Competitive Advantage. New York: The Free Press, 1985. 557 str.
34. Porter E. Michael: What is Strategy? Harvard Business Review, Boston, 74 (1996), 6, str. 61-78.
35. Potočnik Vekoslav: Trženje storitev. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 229 str.
36. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 375 str.
37. Rusjan Borut: Pomen upoštevanja strateških ciljev za uspešnost podjetja. Organizacija, Ljubljana, 33 (2000), 2, str. 94-107.
38. Tajnikar Maks: Mikroekonomija s poglavji iz teorije cen. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 469 str.
39. Tavčar Mitja: Osnove managementa. Portorož: Visoka pomorska in prometna šola Piran, 1995. 239 str.
40. Tavčar Mitja: Strateški management. Koper: Visoka šola za management, 2002. 498 str.
41. Treven Sonja: Analiza okolja in potrebne informacije. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 43 (1992), 4-5, str. 348-357.
42. Treven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri, Ljubljana, 25 (1992a), 9-10, str. 644-653.
43. Underwood J.: The New Corporate Strategy. Capstone Publishing, Oxford, 2002. 110 str.
44. Vahčič et al.: Planiranje novega podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 223 str.

45. Završnik Bruno: Metodološki vidiki določanja konkurenčnih prednosti izdelka s poudarkom na SWOT analizi. Doktorska disertacija, Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor, 1995. 307 str.
46. Zoppe Sandra: Poslovanje podjetja v okviru integracije sistemov za upravljanje s kakovostjo, okoljem ter zdravjem in varnostjo. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 108 str.

VIRI

1. Gorenje Varovanje. [http:// www.gorenjevarovanje.si], 16.11.2007.
2. Habbe Jure: Računi za varovanje pogosto niso plačani. URL: [http://www.finance.si/?MOD=show&id=81188.htm], 15.5.2007.
3. Interni informacijski sistem Gorenja. [URL:http:// www.intranet.gorenje.si], 1.9.2006.
4. Koren Miran: Največ vlamljajo v gradbena podjetja. URL: [http://www.finance.si/?MOD=show&id=81185.htm], 15.5.2007.
5. Letno poročilo 2006: Gorenje Varovanje, Velenje, 2006.
6. Letno poročilo 2007: Gorenje Varovanje, Velenje, 2007.
7. Organi Zbornice za Zasebno Varovanje. [URL:http:// www.zrszv.si/zbornica/organizbornice2004.htm], 17.2.2008.
8. Organizacijski predpis (GOP 7-005): Vstop, izstop in gibanje zunanjih oseb ter vozil v varovanem območji Gorenja. Velenje: Gorenje, 2005. 8 str.
9. Paš Ingo: Je res vredna toliko kot študentsko delo? URL: [http://www.finance.si/?MOD=show&id=81189.htm], 15.5.2007.
10. Paš Ingo: Napad na dejavnost zasebnega varovanja. URL: [http://www.finance.si/179328.htm], 15.5.2007.
11. Peinkihar Anton: Pomembni so cena, kakovost in kompleksnost storitev. URL: [http://www.finance.si/?MOD=show&id=81186.htm], 15.5.2007.
12. Pilko Andrej: Sintalovi razvojniki prodirajo na zahodne trge. URL: [http://www.finance.si/?MOD=show&id=81187.htm], 15.5.2007.
13. Pomladanska napoved 2008. URL: [http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/eo/2008/og0308/eo0308.pdf#kazalci], 17.2.2008.
14. Pretnar Vitomir: Testiranje zadovoljstva strank kot pripomoček za ugotavljanje kvalitete storitev v upravni enoti. URL: [http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/Vitomir_20Pretnar.pdf], 17.2.2008.
15. Seznam članov Zbornice RS za zasebno varovanje z licenco. [URL: <http://www.zrszv.si/zbornica/seznamznovlicencami2006.htm>], 28.11.2007.
16. Sintalček: Časopis koncerna Sintal, Ljubljana, 2006/6. 24 str.
17. Skupina Gorenje.[http:// www.gorenjegrup.com/poslovanje], 17.04.2008.

18. Slovenija in Evropska unija: Služba Vlade RS za evropske zadeve in Urad Vlade RS za informiranje, Ljubljana, marec 2003, str. 142.
19. Standardna klasifikacija dejavnosti (Uradni list RS 2/02).
20. Upravljanje zgradb. [URL: <http://www.sintal.si/index.php?kat=3>], 17.2.2008.
21. Vizija, poslanstvo, vrednote. [URL: <http://www.gorenjegroup.com/default.asp?id=5>], 13.9.2006.
22. Zakon o zasebnem varovanju (Uradni list RS 126/2003). [URL: <http://www.ius-software.si/Baze/urad/2003126.htm>], 28.11.1007.
23. Zakon o zasebnem varovanju in o obveznem organiziranju službe varovanja, ZZVO (Uradni list RS, št. 32/1994).
24. Zbornica republike Slovenije za Zasebno varovanje. [URL: <http://www.zrszv.si/>], 17.2.2008.

PRILOGA 1

ANKETNI VPRAŠALNIK

O ANALIZI ZUNAJEGA IN NOTRANJEGA OKOLJA, KI VPLIVA NA DELO ENOTE GORENJE VAROVANJE V GORENJU D.D.

Velenje, 3. april 2007

Spol _____ in starost _____ anketiranca. Izobrazba: _____
Področje dela: _____. Delovna doba: _____

Z Delphi anketo vodstvenih kadrov in njihovih sodelavcev, želimo vzpodbuditi ideje, želje in pobude, ki bodo služile za prihodnje delo v enoti Gorenje Varovanje (GV). Z anketo želimo vzpodbuditi anketiranca, da opiše svoja opažanja, ki jih vidi v svojem ožjem in širšem delovnem okolju. Pri analiziranju se osredotočimo na področje:

- marketinga in prodaje (tržni delež med konkurenco, možnosti prodaje storitev, lastne sposobnosti podjetja,..)
- storitve varovanja (delovne licence, nove storitvene priložnosti, oprema, znanje,..)
- tehnološko in raziskovalno-razvojno področje (tehnična oprema, novi projekti, inovativno delo posameznikov in celotne skupine,..)
- finančno področje (cena storitev, nove priložnosti prihodka,..)
- kadrovsko področje (izobraževanje delavcev, fluktuacija delavcev, napredovanje, zadovoljstvo,..)
- organizacijsko področje (delegiranje nalog, lokacija dela in poti, imidž enote, uniforme,...).

Na začetku ankete je postavljenih 6 vprašanj iz zgoraj opisanih področij, v zadnjih dveh vprašanjih pa s pomočjo SWOT analize vse naše kritike in predloge zapišemo v kvadrat PREDNOSTI, SLABOSTI ter PRILOŽNOSTI in NEVARNOSTI.

Pri ocenjevanju prednosti in slabosti analiziramo notranje okolje podjetja v okviru opisanih področij (marketing in prodaja, storitve varovanja, tehnologija in razvoj, finančno, kadrovsko in organizacijsko področje), pri ocenjevanju priložnosti in nevarnosti pa ta ista področja dela primerjamo z zunanjim okoljem (v primerjavi s konkurenco, zakonskimi spremembami, novimi tehnologijami in vsemi svetovnimi novostmi in dogajanji iz področja dejavnosti varovanja).

Prosim, da najprej preberete anketo v celoti, da spoznate obširnost zastavljene ankete. Informacije ankete so namenjene izključno interni uporabi, njeni rezultati, ideje in predlogi pa bodo služili kot pomoč pri oblikovanju prihodnjih ciljev in nalog enote GV. Pišete lahko vsa vaša opažanja, kritike in predloge, s katerimi bi želeli kaj spremeniti ali nanje

opozoriti tudi ostale. Če bodo vaši predlogi v skladu s prihodnjimi strategijami službe, jih bomo poskušali tudi uresničiti. Če menite, da gre za vaše izvirne ideje, jih zapišite in prijavitite (projekt 20 ključev; <http://informatika.gorenje.si/iskrice/>).

Anketo lahko izpolnjeno pošljete na tina.cestnik@gorenje.si ali jo oddate svojemu nadrejenemu. Vaše izpolnjene ankete pričakujemo v roku 48 ur (od izročitve).

ANKETA:

(OPOZORILO: 1. Anketo najprej shranite na svoj računalnik in izpolnjeno posredujte nazaj! 2. V sivo obarvane kvadratke lahko vpišete neomejeno število besed – zaradi vpisanega teksta se bo povečal obseg dokumenta oz. število strani! 3. Anketiranci, ki ankete ne bodo pošiljali po elektronski pošti dobijo tiskan izvod ANKETE in PRILOGO ANKETE!)

1. Katera podjetja zasebnega varovanja v Šaleško-Savinjski regiji so vodilna in pomenijo največjo konkurenco Gorenju Varovanje?

To so podjetja (klikni na sivo polje in naštej po velikosti ↓ (vsaj štiri ali več)):

2. Kako ocenjujete položaj enote Gorenje Varovanje v primerjavi z ostalo konkurenco v regiji?

_____ (klikni na sivo polje in oceni sodelovanje s pomočjo ranga)
Rad/a bi navedel/navedla še komentar: Smo edini, ki imamo sedež podjetja v tej regiji in se nahajamo dejansko v samem centru regije. Imamo dobro organiziranost enote in smo v sami Šaleški in Savinjski regiji dobro prepoznavni. Gorenje, katerega del smo, pa je zelo močna blagovna znamka, ki nam odpira mnoga vrata na področju razvoja dejavnosti varovanja.

3. Ali imamo v enoti GV dovolj znanja, kadrov, opreme in sredstev, da bi lahko postali vodilni v regiji?

(lahko označite enega od odgovorov – kliknete v kvadratik - in dodate še komentar)

- Da, menim, da imamo vse možnosti, da postanemo vodilni v regiji.
 Ne, da bi postali vodilni v regiji nam primanjkuje znanja, kadra, opreme in sredstev.
 Da bi postali vodilni, bi morali še marsikaj spremeniti.

Naštej, kaj bi morali spremeniti (navedi v sivem polju) : Morali bi si zagotovili lasten varnostno nadzorni center, posodobiti sistem zvez. Pričeti bi morali z agresivnejšim nastopom na trgu glede prodaje naših storitev, za kar pa potrebujemo ustrezno usposobljen kader. Ker pa se te zahteve počasi že uresničujejo, smo na dobri poti da postanemo vodilni v tej regiji.

4. Kje ocenjujete, da so naše prednosti pred konkurenco?

(lahko navedete več odgovorov in še dodaten komentar)

Naše prednosti so v:

- strokovnosti in znanju,
 - kвалiteti storitev,
 - dobrem imidžu podjetja,
 - zadovoljstvu zaposlenih (plače, nagrajevanje, motiviranje,...)
 - dobrem vodstvu,
 - dobri organiziranosti,
 - dobro zastavljenih ciljih,
 - ostalo (navedi v sivem polju) V naši OE ni migracije kadrov. Vsi varnostniki se med seboj dobro poznajo kar pripomore k boljši kвалiteti storitev..
-

5. Kje vidite nove priložnosti v razvoju dejavnosti varovanja?

(lahko navedete več odgovorov in še dodate komentar)

- vedno večja potreba po Zasebnem varovanju (tehnično, fizično varovanje ljudi in premoženja, body guard, opremljenost avtomobilov z GSM in GPS sistemi,...),
 - odprti trg delovne sile in blaga v EU, večanje nevarnosti in kriminalnih dejanj,
 - gospodarska rast in večanje BDP pomeni večanje blaginje in premoženja - zaščite ter varovanje slednjega,
 - možnost dobre zaposlitve in zaslužka,
 - možnost napredovanja in dodatnega izobraževanja,
 - ostalo (navedi v sivem polju) Gorenje ima veliko strokovnjakov iz različnih področij delovanja, morda bi lahko njihovo znanje uporabili tudi na področju varovanja, zlasti na področju tehničnega varovanja.
-

6. Kako ocenjujete sodelovanje v enoti GV (med sodelavci, med nadrejenimi, podrejenimi):

_____ (oceni sodelovanje s pomočjo ranga)

Rad/a bi dodal/a še komentar: Glede na našo organiziranost in velikost OE je sodelovanje dobro in mislim, da smo pri tem tudi v prednosti pred našo konkurenco.

7. Opišite PREDNOSTI in SLABOSTI vašega ožjega okolja v podjetju.

Navedite tudi odgovore in pripombe, ki ste jih zasledili ali zapisali pod zgornjimi točkami ankete!

Pomagajte si tako, da prednosti in slabosti iščete iz področja vašega dela in ostalih področij (marketing in prodaja, storitve varovanja, tehnologija in razvoj, finančno, kadrovsko in organizacijsko področje).

(kliknite in pišite v sivo polje; vpišete lahko neomejeno število vrstic, temu primerno se bo povečal obseg strani; posamezniki, ki anketo ne bodo izpolnjevali preko računalnika, lahko pišete v prazen prostor ali na zadnjo stran lista)

PREDNOSTI	SLABOSTI
Primer vprašanj: Kje vidite prednosti enote GV pred konkurenco? Ali je znanje in kvaliteta naših strokovnjakov v prednosti pred konkurenco? Ali je imidž podjetja Gorenja naša prednost?	Primer vprašanja: Kje vidite slabosti naše službe pred konkurenco? Ali imamo dovolj dobro reklamo? Kje so slabosti prodaje naših storitev (zastarela tehnologija, preslab razvoj, premajhna prodaja in reklama)?

8. Opišite **PRILOŽNOSTI** in **NEVARNOSTI**, ki izhajajo iz vašega zunanjega okolja (konkurenca in novi trgi, nove ekonomske priložnosti, sprememba zakonov, kultura in etika,.)

Navedite tudi odgovore in pripombe, ki ste jih zasledili ali zapisali pri prvih šestih točkah ankete!

Pomagajte si tako, da priložnosti in nevarnosti iščete v različnih področjih (marketing in prodaja, storitve varovanja, tehnologija in razvoj, finančno, kadrovsko in organizacijsko področje).

(vpišite v sivo polje – glej komentar nad zgornjo tabelo)

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
Primer vprašanj: Kakšne in kje so naše priložnosti, da povečamo prodajo naših storitev? Ali se kaže kakšna priložnost, ki bi jo lahko izkoristili?	Primer vprašanj: Kakšne nevarnosti v okolju nam pretijo? Ali vidite kakšne nevarnosti, ki bi lahko ogrozile nadaljnji razvoj naše dejavnosti (nedosegljive tehnologije, novi zakoni, odhod kadrov, organizacijske spremembe)?

PRILOGA K ANKETI

ZA ANKETIRANCE, KI ANKETE NE BODO IZPOLNJEVALI PREKO RAČUNALNIKA - Anketa je pripravljena za reševanje preko računalnika, zato so določeni odgovori že pripravljene (v sivih kvadratih). Ker ti odgovori niso vidni pri tiskanih izvodih, prilagamo PRILOGO ANKETE, kjer si lahko pomagate z dodatnimi pojasnili glede odgovorov. Anketiranci, ki bodo anketo izpolnjevali na listu, prosim, da odgovore napišete poleg vprašanj na ANKETNEM VPRAŠALNIKU (vseh vprašanj je 8) ali na ta priložen list.

Stran 1. na ANKETNEM VPRAŠALNIKU (obkroži na tem listu ali dopiši na anketni vprašalnik)

Spol: Moški / Ženski

Starost anketiranca:	15-20 let 21-30 let 31-40 let 41-50 let 51-60 let 61 in več	Področje dela:	Vodstvo varovanja Fizično varovanje – vodje izmen Fizično varovanje – varnostnik I, II Fizično varovanje – interventi Recepcija Tehnično varovanje – servis, program KRONOS
Izobrazba:	dokončana osnovna šola poklicna šola_skrajšan program poklicna šola IV. stopnja V. stopnja VI. stopnja VII. visokošolska VII. univerzitetna VIII. stopnja	Delovna doba:	do 5 let od 5 – 10 let od 10 – do 15 let od 15 – do 20 let od 20 – do 25 let od 25 do 30let od 30 – do 35 let od 35– 40 let nad 40 let

ANKETA (stran 2-4):

1. vprašanje: (naštev vsaj 4 podjetja po velikosti – od največjega do najmanjšega)

2. vprašanje: obkroži izbrani rang (navedi tudi morebitni komentar)

5	zelo dober
4	dober
3	povprečen
2	slab
1	zelo slab
0	smo tako majhni, da nismo konkurenčni

3. vprašanje: označi z X v kvadratu pred odgovorom

4. vprašanje: označi z X v kvadratu pred odgovorom

5. vprašanje: označi z X v kvadratu pred odgovorom

6. vprašanje: obkroži izbrani rang (navedi tudi morebitni komentar)

0	ni sodelovanja
1	zelo slabo
2	slabo
3	povprečno
4	dobro
5	zelo dobro

7. vprašanje: odgovore vpišite v tabelo na anketnem vprašalniku

8. vprašanje: odgovore vpišite v tabelo na anketnem vprašalniku