

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

OBLIKOVANJE STRATEGIJE PODJETJA V LASTI BANKE

Ljubljana, september 2016

VESNA CVEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Vesna Cvek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Oblikovanje strategije podjetja v lasti izbrane banke, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Danijelom Pučkom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 20. 9. 2016

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD	1
1 STRATEŠKO POSLOVODENJE	3
1.1 Modeli strateškega poslovođenja.....	4
1.1.1 Model strateškega poslovođenja po Hungerju in Wheelenu	4
1.1.2 Model strateškega poslovođenja po Steinerju	5
1.1.3 Model strateškega poslovođenja po Pučku.....	6
1.2 Konkretizacija teoretičnih izhodišč strateškega poslovođenja	6
1.2.1 Izdelava planskih predpostavk.....	6
1.2.1.1 Ocenjevanje širšega okolja podjetja	7
1.2.1.2 Ocenjevanje ožjega okolja.....	8
1.2.2 Vizija in poslanstvo podjetja	10
1.3 Strateška analiza podjetja	11
2 PREDSTAVITEV OBRAVNAVANEGA PODJETJA.....	16
2.1 Ustanovitev in razvoj podjetja.....	16
2.2 Pregled poslovnih področij	18
2.2.1 Upravljanje z nepremičninami banke	18
2.2.2 Vzdrževanje nepremičnin banke	18
2.2.3 Posredovanje pri prometu nepremičnin	19
2.2.4 Koordinacija investicij v nepremičnine banke	19
2.2.5 Dejavnost vložišč za banko	19
2.2.6 Telefonsko posredovanje za banko.....	20
2.2.7 Arhiviranje papirne dokumentacije za banko	20
2.2.8 Receptorsko-informativne storitve za banko	20
2.2.9 Storitve skrbništva voznega parka banke	20
2.2.10 Računovodske storitve.....	20
2.3 Poslanstvo in vizija.....	20
3 OCENJEVANJE OKOLJA OBRAVNAVANEGA PODJETJA.....	21
3.1 Ocenjevanje širšega okolja	21
3.1.1 Gospodarsko podokolje	21
3.1.2 Tehnološko podokolje	25
3.1.3 Socialno, naravno in kulturno podokolje.....	27
3.1.4 Politično-pravno podokolje	29
3.2 Analiza ožjega okolja	31

3.2.1	Opredelitev panoge	31
3.2.2	Ocena privlačnosti panoge	31
3.2.2.1	Nevarnost vstopa novih konkurentov	32
3.2.2.2	Tekmovalnost med konkurenti	33
3.2.2.3	Nevarnost substitutov storitev	34
3.2.2.4	Pogajalska moč kupcev	34
3.2.2.5	Pogajalska moč dobaviteljev	35
3.2.2.6	Končna ocena privlačnosti panoge	36
3.2.3	Analiza prodajnega trga	36
4	CELOVITA ANALIZA OBRAVNAVANEGA PODJETJA	39
4.1	Analiza uspeha in uspešnosti poslovanja	39
4.2	Ocena prednosti in slabosti po podstrukturah	43
4.2.1	Storitvena podstruktura	43
4.2.2	Tržna podstruktura	46
4.2.3	Finančna podstruktura	47
4.2.4	Tehnološka podstruktura	50
4.2.5	Raziskovalno-razvojna podstruktura	52
4.2.6	Kadrovska podstruktura	53
4.2.7	Organizacijska podstruktura	57
4.3	Ocena priložnosti in nevarnosti podjetja	59
4.3.1	Storitvena podstruktura	59
4.3.2	Tržna podstruktura	60
4.3.3	Finančna podstruktura	62
4.3.4	Tehnološka podstruktura	62
4.3.5	Raziskovalno-razvojna podstruktura	63
4.3.6	Kadrovska podstruktura	64
4.3.7	Organizacijska podstruktura	65
4.4	Zbirni pregled glavnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja	66
5	RAZVIJANJE MOŽNIH STRATEGIJ OBRAVNAVANEGA PODJETJA	68
5.1	Oblikovanje strateških planskih ciljev podjetja	68
5.2	Oblikovanje možnih celovitih strategij	69
5.3	Izbira strategij	73
	SKLEP	73
	LITERATURA IN VIRI	77
	PRILOGA	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Metodološki pripomoček za ugotavljanje prednosti, slabosti in priložnosti ter nevarnosti.....	13
Tabela 2: Napoved gibanja glavnih makroekonomskih agregatov v Sloveniji jeseni 2015	23
Tabela 3: Bruto domači izdatki Republike Slovenije za R&R, v % BDP	26
Tabela 4: Število podjetij, število zaposlenih in prihodek podjetij v dejavnosti L68 Poslovanje z nepremičninami od 2008 do 2012	32
Tabela 5: Ocena privlačnosti panoge z vidika nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo	33
Tabela 6: Ocena privlačnosti panoge z vidika tekmovalnosti med obstoječimi konkurenti.....	34
Tabela 7: Ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči kupcev	35
Tabela 8: Ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči dobaviteljev.....	35
Tabela 9: Končna ocena privlačnosti panoge	36
Tabela 10: Dinamika in struktura prihodkov od prodaje podjetja v letih 2013 in 2014.....	39
Tabela 11: Dinamika in struktura stroškov podjetja v letih 2013, 2014.....	40
Tabela 12: Dinamika in struktura finančnih prihodkov podjetja v letih 2013, 2014.....	40
Tabela 13: Dinamika finančnih odhodkov podjetja v letih 2013, 2014	41
Tabela 14: Poslovni izid podjetja v obdobju 2010–2014	41
Tabela 15: Pregled gibanja produktivnosti dela v podjetju v obdobju 2011–2014	42
Tabela 16: Celotna gospodarnost podjetja v letih 2013 in 2014	42
Tabela 17: Čista donosnost sredstev in kapitala podjetja v obdobju 2011–2014.....	43
Tabela 18: Prihodki iz poslovanja podjetja v obdobju 2011–2014	45
Tabela 19: Ocena prednosti in slabosti storitvene podstrukture	46
Tabela 20: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture.....	47
Tabela 21: Kazalniki financiranja podjetja v obdobju 2011–2014.....	48
Tabela 22: Kazalniki investiranja v podjetju v obdobju 2011–2014.....	48
Tabela 23: Kazalniki plačilne sposobnosti podjetja v obdobju 2011–2014	49
Tabela 24: Kazalniki obračanja sredstev podjetja v obdobju 2011–2014.....	50
Tabela 25: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture	50
Tabela 26: Višina osnovnih sredstev v podjetju v obdobju 2010–2014.....	51
Tabela 27: Tehnična opremljenost dela v podjetju v obdobju 2010–2014.....	51
Tabela 28: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture	52
Tabela 29: Ocena prednosti in slabosti razvojno-raziskovalne podstrukture	53
Tabela 30: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju v obdobju 2011–2014	54
Tabela 31: Odhodki za izobraževanje zaposlenih v podjetju v obdobju 2011–2014	54
Tabela 32: Starostna struktura zaposlenih	55
Tabela 33: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture	56
Tabela 34: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture	59

Tabela 35: Ocena priložnosti in nevarnosti storitvene podstrukture	59
Tabela 36: Ocena priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture	61
Tabela 37: Ocena priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture	62
Tabela 38: Ocena priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture	63
Tabela 39: Ocena priložnosti in nevarnosti raziskovalno-razvojne podstrukture	63
Tabela 40: Ocena priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture	64
Tabela 41: Ocena priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture	65
Tabela 42: Prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja.....	68
Tabela 43: Predlog možnih planskih ciljev podjetja	69

KAZALO SLIK

Slika 1: Model strateškega poslovanja po Hungerju in Wheelenu.....	4
Slika 2: Model strateškega poslovanja po Steinerju	5
Slika 3: Model strateškega upravljanja in poslovanja po Pučku	6
Slika 4: Okolje podjetja.....	7
Slika 5: Model skupin določljivk privlačnosti panoge	8
Slika 6: Planska vrzel	14
Slika 7: Profil prednosti in slabosti podjetja z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost.....	66
Slika 8: Profil priložnosti in nevarnosti podjetja z vidika podstruktur in njihovega vpliva na prihodnjo poslovno uspešnost	67
Slika 9: Možne strategije obravnavanega podjetja na podlagi matrike SWOT.....	70

UVOD

Oblikovati želim predloge strategije podjetja (v nadaljevanju podjetje NEP), ki je v 100 % lasti izbrane banke in je primarno zadolženo za opravljanje storitev upravljanja in vzdrževanja nepremičnin v lasti ali najemu banke (v nadaljevanju gospodarjenje) ter izvajanje vlaganj v omenjene nepremičnine. Poleg tega pa opravlja tudi storitve vložišča, kurirske storitve, storitve arhiva, receptorske službe in voznega parka za izbrano banko. Trenutno podjetje 15 % svojih prihodkov realizira tudi izven bančne skupine. Osnovne opredelitve oziroma cilji podjetja naj bi bili usmerjeni v celovito obvladovanje vseh potrebnih tehnično-podpornih funkcij, ki so nujne za nemoteno delovanje sistema izbrane banke. Iz dejanj lastnika je razvidno, da nima dodelane in jasne strategije na področju gospodarjenja z lastnimi nepremičninami.

Podjetje NEP je bilo ustanovljeno in vpisano v register gospodarskih družb leta 1990. Ustanovila ga je takrat ena od le dveh bank v Sloveniji. Temeljna dejavnost podjetja je bila definirana kot dejavnost na področju nepremičnin in investicij. Od ustanovitve dalje se je glede na odločitve banke podjetje večkrat statusno preoblikovalo oziroma spreminjalo svoje področje delovanja. Najpomembnejše prelomnice v zgodovini poslovanja podjetja so (Podjetje NEP, 2013b):

- Izločitev t. i. »splošnih tehničnih poslov« iz banke, ko je podjetje v letu 1998 prevzelo opravljanje storitev vzdrževanja objektov banke v Ljubljani in bližnji okolici. Do leta 2003 je prevzelo še gospodarjenje z nepremičninami, distribucijo poštnih pošiljk, shranjevanje in varovanje arhivskega gradiva, receptorska dela in posredovanje telefonskih pogovorov. V letu 2005 je podjetje prevzelo tudi operativna dela s področja izvajanja vlaganj v nepremičnine izbrane banke. Z izločitvijo dejavnosti z banke na podjetje NEP, je le-to prevzelo tudi vse zaposlene.
- Leta 2012 je izbrana banka prejela državno pomoč za dokapitalizacijo. Eden izmed pogojev za pridobitev državne pomoči je bilo dezinvestiranje oziroma prodaja vseh nestrategičnih naložb, med katere je banka uvrstila tudi podjetje NEP. V preteklosti so že potekali poizkusi prodaje podjetja, ki so med drugim jasno pokazali, da so potencialni kupci zainteresirani le za nakup podjetja brez podpornih storitev arhiva, vložišča, telefonske centrale, nepremičninskega posredovanja in voznega parka. Banka se je odločila, da navedene dejavnosti izloči in da izvajanje teh storitev poišče na zunanjem trgu.
- Leta 2014 je banka podjetju NEP odpovedala pogodbo o opravljanju storitev telefonske centrale in nepremičninskega posredovanja ter podpisala pogodbe za izvajanje storitev vložišča, voznega parka in arhiva s podjetji na zunanjem trgu (Podjetje NEP, 2014c).

Z magistrskim delom bi rada pokazala, da bi z oblikovanjem ustrezne strategije podjetje lahko ostalo v bančni skupini in dolgoročno uspešno poslovalo. Banki bi nudilo najkvalitetnejše storitve za konkurenčno ceno. Poizkusila bom pripraviti različne celovite strategije, ki bi bile primerne za odločanje vrhnjega managementa in organe upravljanja podjetja.

Cilj magistrskega dela je, da s pomočjo enega od modelov strateškega poslovanja poskušam razviti možne različice celovitih in poslovnih strategij. Potrebna je celovita ocena trenutnega stanja v podjetju NEP, ki bo pomagala priti do spoznanja, katera poslovna strategija oziroma različica strategij je tista, ki lahko zagotovi dolgoročno uspešnost podjetja. Potrebno je oceniti razvojni potencial podjetja, možnosti v razvoju okolja in določiti vizijo, poslanstvo in glavne strateške cilje podjetja. Vizija je nekakšna zasnova nove in zaželene prihodnosti, ki jo je mogoče sorazmerno zlahka sporočiti drugim v podjetju in v okolju podjetja (Pučko, 2003, str. 125).

Podjetje NEP bom najprej analizirala s pomočjo analize SWOT, s katero bom opredelila prednosti in slabosti ter poslovne priložnosti in nevarnosti obravnavanega podjetja. Bistvo takšne celovite ocene podjetja je analiza preteklih in sedanjih podatkov ter informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. Ta ocena daje temelj za sam proces strateškega planiranja (Pučko, 2003, str. 129). Opredelila bom strateške poslovne cilje in ugotavljala plansko vrzel.

Analiza podjetja bo temeljila na zgodovinskih računovodskih izkazih podjetja NEP praviloma za obdobje 2011–2014. Predvidevam, da bo ena vplivnejših omejitev za izvedbo predlaganih strategij obravnavanega podjetja v lasti banke dejstvo, da je dezinvestiranje podjetja ena od zavez Evropski komisiji za pridobitev državne pomoči in načeloma odstopanje od prodaje podjetja ni možno. Določeno omejitev predstavlja tudi zaupnost informacij in posledično nerazkritje, katero podjetje je predmet obravnave.

Osnova za raziskovanje bodo že uveljavljene teoretične podlage na področju strateškega poslovanja, konkretnije strateškega planiranja. Na tej osnovi bom izvedla celovito oceno relevantnega podjetja, oblikovala strateške cilje in zanj končno razvila celovite in poslovne strategije. Pri tem bom uporabila metodološke prijeme, ki temeljijo na metodah znanstvenega raziskovanja. Poleg strokovne literature, raznih publikacij in informacij s spleta nameravam kot temelj pričujočega dela uporabiti predvsem informacije s strani vodstva, ki je v tem času vodilo podjetje. Velik vir informacij mi bodo interni viri podjetja in nemalo dokumentov o poslovanju relevantnega podjetja ter predlogi oblikovanja strategij, katerih soavtor sem tudi sama. Seveda pa bom uporabila tudi znanja, ki sem jih pridobila tekom magistrskega študija.

Magistrsko delo bo obsegalo sedem poglavij, in sicer:

- uvod s predmetom, namenom dela, cilji, predvideno metodo raziskovanja, ki bo

- uporabljena pri postavljanju ustreznih strategij, in predvideno strukturo poglavij;
- v prvem poglavju bom predstavila teoretična spoznanja strateškega poslovođenja, in sicer bistvene sestavine procesa, predstavitev modela strateškega poslovođenja, izdelavo planskih postavk, ocenjevanje širšega in ožjega okolja podjetja, vizijo in poslanstvo podjetja, strateško analizo podjetja ter oblikovanje strateških ciljev in strategije zanj;
 - drugo poglavje je namenjeno predstavitvi izbranega podjetja, njegovih osnovnih dejavnosti in določenih podatkov praviloma za obravnavano obdobje 2011–2014;
 - v tretjem poglavju bo izdelana analiza širšega in ožjega okolja podjetja;
 - četrto poglavje kot osrednji del analizira podjetje s pomočjo analize SWOT, ki bo vsebovala tudi ocenjevanje podstruktur;
 - peto poglavje bo na podlagi predhodno izvedene strateške analize obsegalo nabor strateških planskih ciljev ter možnih strategij za realizacijo le-teh;
 - zadnje poglavje pa zaključuje delo z oblikovanjem sklepov, do katerih sem prišla z izdelavo magistrskega dela.

1 STRATEŠKO POSLOVOĐENJE

Uporaba procesa strateškega poslovođenja podjetjem dolgoročno prinaša veliko prednosti, predvsem konkurenčnih prednosti in pozitivnih vplivov na uspešnost poslovanja. Z opredelitvijo strateškega upravljanja in poslovođenja se je ukvarjalo že veliko raziskovalcev, zato je v literaturi najti veliko poskusov, vendar pa enotnega soglasja še ni. Povzeto naj bi proces zajemal (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009, str. 25):

- ocenjevanje bistvenih problemov in priložnosti podjetja ter spoznavanje dolgoročnega okvira ekonomskih, družbenih in tehnoloških dejavnikov, ki bodo vplivali na poslovanje podjetja;
- preverjanje in postavljanje osnovnih konceptov. določanje osnovnih razvojnih smeri ter izdelavo pomembnih planov;
- odločanje na osnovi dolgoročnega časovnega horizonta in upoštevanja prihodnjih posledic današnjih poslovnih odločitev ter na podlagi:
 - razvijanja osnovnih ciljev, ki so časovno opredeljeni in v grobem kvantificirani,
 - razvijanja osnovnih strategij oziroma osnovnih nalog in glavnih akcij, ki so navadno kvantitativno izkazane kot napoved in groba usmeritev podjetja na planske cilje,
 - ocenjevanja in izbire alternativ,
 - določanja glavnih politik podjetja in razvijanja poslovnih programov ter glavnih predračunov;
- zagotavljanje zadostne fleksibilnosti osnovnih razvojnih konceptov podjetja, kar omogoča določene prilagoditve poslovanja nepredvidenim spremembam v okolju,

- zagotavljanje možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja kot integrirane, usklajene celote;
- označevanje verjetnih osnovnih poslovnih rezultatov;
- sistematično uresničevanje strateških odločitev;
- spremljanje in nadziranje uresničevanja.

1.1 Modeli strateškega poslovođenja

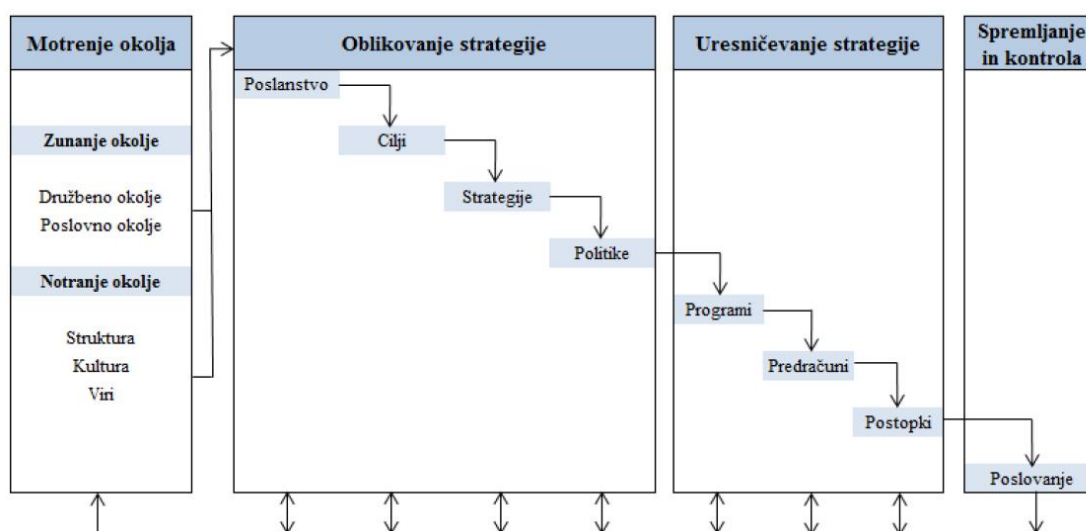
Oblikovani so bili številni modeli strateškega poslovođenja, ki želijo grafično prikazati procese strateškega poslovođenja. Modeli se med seboj bistveno ne razlikujejo, vsebujejo podobne faze in njihove sestavine. Razlike med njimi so predvsem v tem, kako podrobno posamezen avtor sam proces členi in kam v procesu uvršča posamezne sestavine (Pučko et al., 2009, str. 25). V nadaljevanju so prikazani trije modeli.

1.1.1 Model strateškega poslovođenja po Hungerju in Wheelenu

Model (glej sliko 1) vsebuje štiri osnovne faze, in sicer (Hunger & Wheelen, 1993, str. 7):

- analizo okolja (motrenje), ki vključuje analizo zunanjega in notranjega okolja podjetja;
- oblikovanje strategije, ki obsega opredelitev poslanstva, ciljev, strategije in politike;
- uresničevanje strategije z oblikovanjem programa izvedbe, definiranjem predračunov in konkretizacijo postopkov;
- spremljanje in kontrolo, kjer realizirano uspešnost primerjamo s plansko.

Slika 1: Model strateškega poslovođenja po Hungerju in Wheelenu



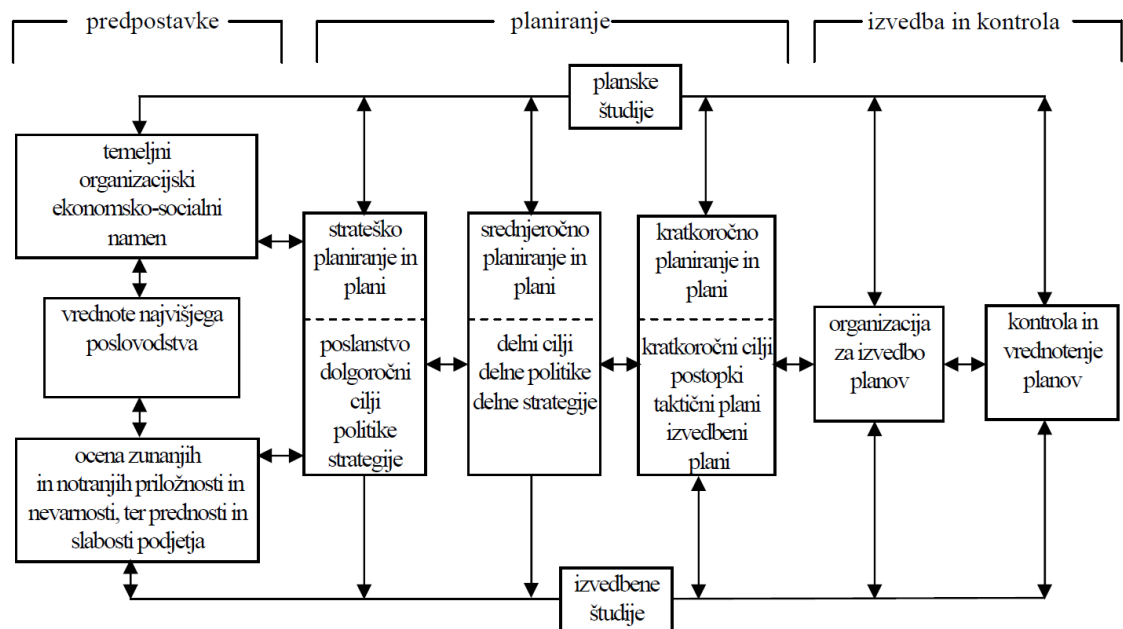
Vir: D. Hunger & L. T. Wheelen, *Strategic management*, 1996, str. 10.

Model predstavlja strateško poslovanje kot kontinuiran proces s povratno zanko, ki zagotavlja ustrezno kontrolo aktivnosti podjetja. Težko bi se opredelili, katera faza je najpomembnejša, saj so med seboj zelo povezane. Uresničitev strategije je odvisna od kvalitete izvedbe vsake posamezne faze.

1.1.2 Model strateškega poslovanja po Steinerju

Iz tega modela (glej Sliko 2) vidimo, da je izhodišče za strateško planiranje opredelitev temeljnih ciljev in namena organizacije, kjer se poudarja vpliv vrednot najvišjega poslovanja podjetja. Proces temelji na podrobni formalni analizi in oceni prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja. Proces strateškega planiranja je razdeljen v hierarhijo planiranj s strateškim planiranjem na vrhu, ki mu sledi srednjeročno in kratkoročno planiranje (Mintzberg, 1994, 47–49).

Slika 2: Model strateškega poslovanja po Steinerju



Vir: H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic planning*, 1994, str. 48.

Strateško planiranje obsega oblikovanje poslanstva, dolgoročnih ciljev, opredelitev politike delovanja in strategij. Zajema aktivnosti celotnega podjetja, npr. velikost dobička, investicije, organizacijo, odnose s zaposlenimi, odnose z javnostmi, proizvodnjo, trženje, finance, tehnološke zmogljivosti, pravne zadeve, usposabljanje in izbiro managerjev in politične aktivnosti.

Srednjeročno planiranje je proces, pri katerem se izdelujejo podrobni obsežni plani za posamezna funkcijska področja podjetja. Odloča se o razporejanju virov podjetja za doseg

ciljev, postavljenih skladno s politikami in strategijami podjetij. Običajno so ti plani pripravljene za obdobje petih let in se letno preverjajo ter ustrezno prilagajajo. Pri kratkoročnem planiranju se izdelujejo zelo podrobni plani za posamezna funkcijska področja. Izdelujejo se taktični plani in predračuni ter postavljajo kratkoročni cilji za posamezna področja poslovanja. Uspešno uresničevanje strategij po Steinerju zahteva razčlenitev na posamezne podstrategije, ki so običajno razvite na treh nivojih: strategije na nivoju podjetja, poslovne strategije in funkcijske strategije (Mintzberg, 1994, str. 53).

1.1.3 Model strateškega poslovanja po Pučku

Strateško upravljanje in poslovanje po Pučku je proces, ki ga tvorijo izdelovanje planskih predpostavk za strateško planiranje, proces planiranja v ožjem pomenu in uresničevanje ter kontrola uresničevanja strategij (glej Sliko 3). Model ponuja logičen prijem tako pri raziskovanju kot pri izvajanju procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju. Izdelava planskih izhodišč terja pojasnitev vseh pomembnih okvirov in omejitev, ki jih organizaciji na dolgi rok postavljajo njena podokolja. Pomembna izhodišča so tudi ocene poslovanja, ki naj bi se opravljale letno. Ena pomembnih podlag planiranja so izdelane dolgoročne napovedi razvojev v okolju. Pomembni izhodišči sta tudi izoblikovana vizija in poslanstvo podjetja.

Slika 3: Model strateškega upravljanja in poslovanja po Pučku

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja	Celovito ocenjevanje podjetja	Postavljanje planskih ciljev	Razvijanje strategij:	Ocenjevanje strategij	Taktično planiranje
Analiza poslovanja	Prednosti in slabosti	in	Celovitih	in	Programiranje
Vizija in poslanstvo	Priložnosti in nevarnosti	ugotavljanje planske vrzeli	Poslovnih	izbira	Predračunavanje
			Funkcijskih		Kadrovanje
					Usmerjanje
					Kontrola

Vir: D. Pučko, *Strateško upravljanje*, 2006, str. 119.

1.2 Konkretizacija teoretičnih izhodišč strateškega poslovanja

Pri razvijanju strategije na konkretnem primeru sem se odločila, da se naslonim na Pučkov model strateškega upravljanja in poslovanja. Osredotočila se bom le na določene procese, za katere menim, da bodo dovolj dobra podlaga za uresničitev cilja pričujoče naloge.

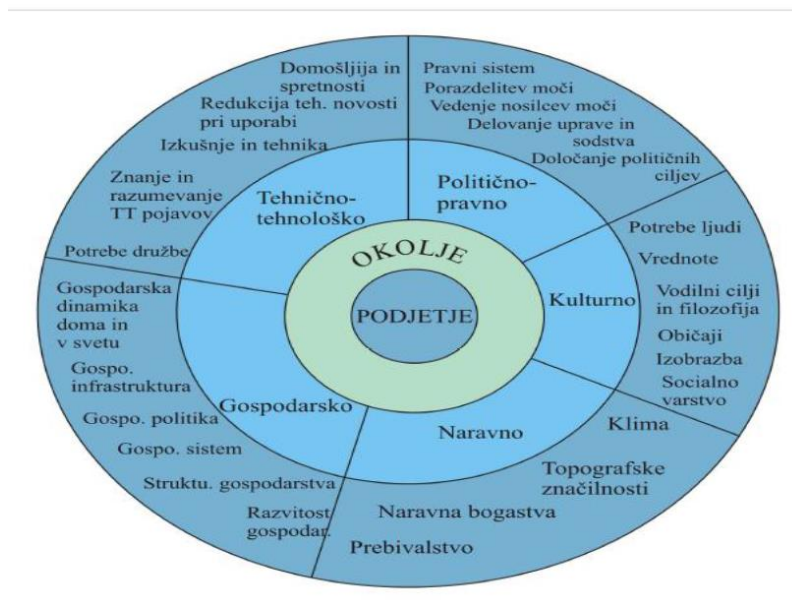
1.2.1 Izdelava planskih predpostavk

1.2.1.1 Ocenjevanje širšega okolja podjetja

Analiza okolja lahko ponudi številne informacije. Glavni izziv za managerje je oceniti dejavnike, ki lahko posredno ali neposredno vplivajo na panogo, v kateri podjetje posluje. Seveda pa ti dejavniki vplivajo tudi na uspešnost podjetja. Management na podlagi verjetnosti pojava in vpliva na poslovanje oceni zunanje strateške dejavnike podjetja (Hunger & Wheelen, 1996, str. 86). Pučko najširše okolje podjetja deli na 5 podokolij (Pučko, 2006, str. 123–124). Pravi, da je na podjetje možno gledati tudi kot na podsistem v okviru nekega širšega sistema okolja. Podjetje deluje v nekem naravnem in družbenem okolju. Podokolja, ki so razvidna iz Slike 4 so:

- gospodarsko,
- politično-pravno,
- kulturno,
- tehnično-tehnološko,
- naravno.

Slika 4: Okolje podjetja



Vir: Pučko, *Strateško gospodarjenje*, 2006, str. 9.

Ta okolja dajejo podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, hkrati pa ga omejujejo. Na drugi strani pa tudi podjetje skuša vplivati na okolje. Te medsebojne vplive je možno razvrstiti v dve večji skupini. V prvi so vplivi okolja, ki so objektivno dani in podjetje nanje

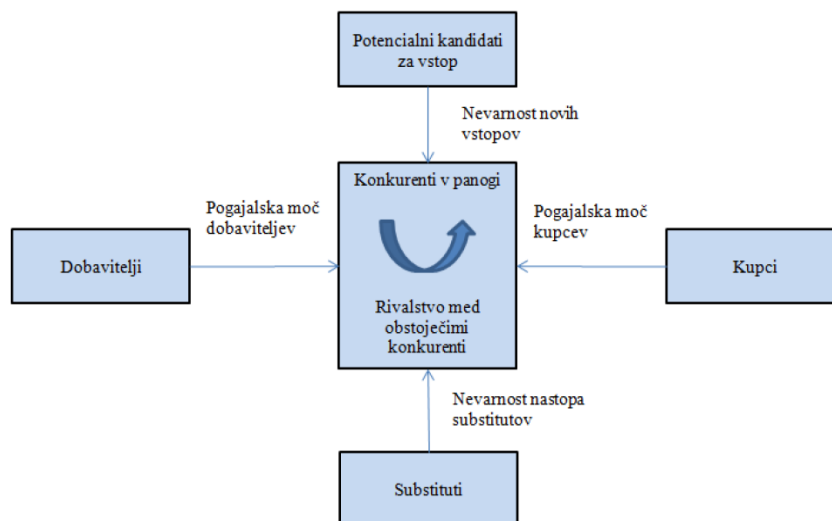
nima vpliva. To so neobvladljive oziroma zunanje spremenljivke, ki jih mora podjetje pri svojem poslovnem odločanju upoštevati. Druga skupina so vplivi podjetja na okolje, ki jih imenujemo obvladljive oziroma polobvladljive spremenljivke. Te spremenljivke niso del okolja podjetja.

1.2.1.2 Ocenjevanje ožjega okolja

Analizo ožjega okolja lahko povežemo s stopnjo privlačnosti panoge kot enega izmed osnovnih dejavnikov, ki vplivajo na dobičkonosnost panoge. Vse dejavnosti nimajo enakih pogojev za ustvarjanje dobička, saj so odvisne od stopnje konkurence in števila kupcev. Pearce in Robinson (1994, str. 78) menita, da so konkurenčne silnice, ki določajo dobičkonosnost celotne panoge, najpomembnejši členi v sestavljanju strategije podjetja. Pučko (2006, str. 121) pravi, da je ožje okolje podjetja mogoče povezovati s panogo, v kateri je podjetje. Panoga je v strateškem smislu tudi prodajni trg konkurentov v panogi, zato kaže ocenjevanje ciljnega okolja naravnati na ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri je podjetje, in na analizo prodajnega trga.

Stopnjo privlačnosti panoge lahko določimo na osnovi njenih določljivk. Porter (1998, str. 6) navaja pet skupin določljivk (glej Sliko 5).

Slika 5: Model skupin določljivk privlačnosti panoge



Vir: Pučko, Strateško upravljanje, 2006, str. 122.

Nevarnost vstopa novih konkurentov je odvisna od ovir za vstop v panogo in od odziva obstoječih konkurentov. Novi konkurenti prinesejo v panogo nove zmogljivosti in željo po osvojitvi tržnega deleža. Ovire za vstop se kažejo predvsem v obstoju ekonomij obsega, diferenciaciji proizvodov, stroškovnih prednostih obstoječih konkurentov, nezmožnosti pristopa k distribucijskim kanalom, političnih ovirah in zahtevanih kapitalskih vložkih. Ne

gre spregledati tudi že razvitih znanj in sposobnosti ter usposobljenih kadrov že obstoječih podjetij v panogi. (Porter, 1998, str. 7–16). Ovira za vstop je lahko tudi pričakovana reakcija obstoječih konkurentov. Visoka je takrat, ko potencialni konkurenti vstopajo v panogo s počasno rastjo ali imajo obstoječi konkurenti veliko sredstev, ki so investirana v specifična osnovna sredstva. Tajnikar (2001, str. 339–345) meni, da je z vidika dobičkonosnosti tržni segment najprivlačnejši, če ima visoke vstopne in nizke izstopne ovire.

Tekmovalnost konkurentov v panogi nastane v želji podjetja po izboljšanju svojega položaja ali zaradi pritiska konkurentov. Podjetja v panogi so med seboj odvisna, zato spremembe pri enem podjetju vplivajo na obnašanje drugih. Intenzivnost tekmovalnosti v panogi je odvisna od številčnosti in enakovrednosti konkurentov, stopnje rasti panoge, pomanjkanja diferenciacije izdelka ali storitve, visokih fiksnih stroškov, visokih izhodnih ovir, razlik konkurentov v preferencah in uporabljene strategije. Cenovne vojne, uvedba novih produktov in intenzivno oglaševanje so taktike, s katerimi konkurenti preizkušajo svojo moč (Porter, 1998, str. 17–22).

Pogajalska moč kupcev lahko z zahtevami po večji kakovosti in boljših storitvah zniža dobičkonosnost v panogi. Odraža se v sposobnosti, da dosežejo sebi ugodno ceno, povzročijo cenovne vojne med konkurenti in vplivajo na znižanje stopnje dobička v panogi. Odločitev podjetja o tem, kdo so/bodo njeni kupci, je strateška (Porter, 1998, str. 23). Po Pučku (2006, str. 123) se določljivke pogajalske moči kažejo v relativni koncentraciji kupcev (merjeno v odnosu na koncentracijo ponudbe), obsegu nakupov, relativnih stroških kupca, če hoče spremeniti dobavitelja (merjeno v odnosu na enake stroške s spremembo, ki jo ima dobavitelj), stopnji informiranosti kupca, sposobnosti integriranja nazaj, obstoju substitutov, pomenu nabavne cene za kupca, diferenciaciji proizvoda, blagovni znamki, kupčevem zaslužku in v spodbudah, ki jih prejema odločevalec o nakupu.

Pogajalska moč dobaviteljev se lahko izkaže v grožnji dobaviteljev o zvišanju cen ali znižanju kakovosti izdelkov in storitev. Visoka je takrat, ko jih je glede na vrsto panoge malo, so bolj koncentrirani kot kupci, imajo majhen obseg dobav kupcu oz. za dobavitelja niso pomemben odjemalec, ko imajo edinstven proizvod oziroma imajo vgrajene visoke stroške prehoda na nadomestni proizvod in lahko brez večjih posledic za podjetje spreminjajo ceno ali kakovost svojih proizvodov. Pogajalsko moč lahko dobavitelji izkoriščajo z dvigom cen in zniževanjem kvalitete ter s tem vplivajo na dobičkonosnost podjetja (Porter, 1998, str. 27).

Nevarnost nastopa substitutov v panogi povzroči tekmovanje podjetij določene panoge s podjetji, ki proizvajajo substitute. Substituti so proizvodi ali storitve, ki zadovoljujejo enake potrebe kupcev, vendar imajo drugačne lastnosti. Nevarnost novih substitutov je odvisna predvsem od relativne cene nadomestkov, stroškov zamenjave z obstoječimi proizvodi in psiholoških ovir na strani kupcev. Največ pozornosti zaslužijo substituti, ki težijo k

izboljšanju razmerja cena – učinek, in tisti, ki nastanejo v panogah z visokimi ustvarjenimi dobički. Substituti poleg omejitve dobička v normalnih razmerah omejuje tudi ekstra dobiček, ki ga lahko panoga zasluži v razcvetu. Lahko pa pahnejo celotno panogo v recesijo (Porter, 1998, str. 23).

1.2.2 Vizija in poslanstvo podjetja

Večina podjetij v svoje planske dokumente že vključuje vizijo in poslanstvo, vendar bolj zaradi tega, ker je to »moderno« in samo sebi namen, ne pa da bi zaposleni to dejansko sprejeli in v skladu s tem tudi delovali in razmišljali o prihodnosti. Z opredelitvijo vizije in poslanstva so se ukvarjali številni avtorji. Naj v nadaljevanju omenim nekatere.

Pučko (2006, str. 125) pravi, da je prva naloga direktorja podjetja opredeliti vizijo oziroma poslanstvo podjetja. Vizija pomeni zaznavo okolja, ki ga želi podjetje ustvariti na dolgi rok, gre za opis podjetja v prihodnosti. Potreba po oblikovanju vizije lahko izvira iz potrebe po nadzorovanem razvoju jutrišnjega podjetja. Gre za ustvarjanje pogleda na to, kaj bodo resnično jutri želeli imeti odjemalci in uporabniki proizvodov podjetja. Pri oblikovanju vizije je nujno prisotna neka podjetniška percepcija in potreba po ustvarjanju nečesa novega. Oseba, ki vizijo oblikuje, mora prevzemati vodstveno vlogo, ki omenjeno kombinira.

Rozman (2000, str. 139) opredeli vizijo kot pogosto idealizirano, zaželeno sliko podjetja v daljšem obdobju do petnajstih let. Zgrajena je na osnovi dosedanjega poslovanja, na pomanjkljivostih in prednostih, na predvidevanju okolja ter na možnostih, ki jih le-to ponuja. Prikazati mora uresničljive sanje in spodbuditi zaposlene v podjetju, da se bodo trudili za njihovo uresničitev.

Napuk (1993, str. 18–31) vidi vizijo kot jasno usmeritev, kam želi vodstvo podjetja v prihodnosti. Zaposlenim in trgu sporoča, kaj bo naredilo. Vizija more biti navdihujoča in pogumna, vendar dovolj uresničljiva. Pomembno je, da zaposlene in kupce motivira. V kolikor ni dovolj uresničljiva, lahko zaposleni pri njenem uresničevanju izgubijo motivacijo.

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003, str. 82) pravijo, da je vizija odličnih organizacij pomemben element in mora biti povezana z managementom. Da bi organizacija dosegla in obdržala odličnost, potrebuje posebno vizijo za vodenje organizacije. Vodje morajo imeti vizijo o tem, kaj naj organizacija bo. Z njo zaposlenim sporočajo smisel usmeritve, skupni namen in mišljenje, ki ostaja kljub spremembam v vrstah managementa.

Vizija predstavlja neko statično sliko, kaj naj bi podjetje v prihodnosti bilo. Poslanstvo pa je bolj dinamičen koncept, ki opredeljuje obnašanje podjetja v prihodnosti. Poslanstvo pove tudi nekaj o odjemalcih podjetja in o konkurenci, kjer naj bi podjetje delovalo (Pučko, 2006,

str. 127). Poslanstvo mora biti dovolj zaokrožena celota, da določena poslovna področja izključuje, hkrati pa dovolj široka, da pušča prostor ustvarjalni rasti podjetja.

Johnson in Scholes (1993, str. 187) menita, da je poslanstvo najbolj splošen dokument o nameri delovanja organizacije. Ob definiranju poslanstva je potrebno upoštevati naslednje usmeritve:

- biti mora vizionarsko, z verjetnostjo relativno dolgega časa trajanja;
- razkriti mora glavni namen delovanja organizacije in razloge, zaradi katerih sploh obstaja;
- opisati mora glavne aktivnosti oziroma dejavnosti organizacije in tudi položaj znotraj panoge;
- naštetiti mora glavne vrednote organizacije, predvsem tiste v odnosu do vlagateljev;
- imeti mora trden namen in sposobnosti slediti poslanstvu.

1.3 Strateška analiza podjetja

Po definiranju planskih predpostavk nadaljujemo s procesom strateškega planiranja, kot ga predlaga Pučko. Obsega izdelavo celovite ocene podjetja, postavljanje planskih ciljev in ugotavljanje planske vrzeli ter razvijanje možnih različic celovitih, poslovnih in funkcijskih strategij. Proces končamo z ocenjevanjem in izbiranjem najbolj ustrezne strateške različice.

1.3.1 Celovito ocenjevanje podjetja

Ta faza naj bi bila po mnenju ekonomske stroke ena najtežjih, saj zahteva natančen in sistematičen pristop k iskanju in zaznavanju poslovnih in razvojnih problemov posameznega podjetja. Pristopi so različni in se razlikujejo glede na to, ali obravnavajo podjetje kot celoto ali le njegove strateške poslovne enote. Različni so tudi glede na velikost podjetja.

Celovito ocenjevanje podjetja je mogoče opraviti na tri načine. Prvi, najbolj klasičen, se imenuje analiza SWOT oziroma analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Drugi način je znan kot portfeljska analiza, tretja pa je analiza na temelju verige vrednosti (Pučko, 2006, str. 129). V nadaljevanju je bolj razdelan klasičen pristop oziroma analiza SWOT.

1.3.2 SWOT analiza

Analiza SWOT hkrati analizira zunanje in notranje dejavnike podjetja, ki naj bi najverjetneje vplivali na prihodnji razvoj podjetja. Črke pomenijo naslednje:

- S – prednosti podjetja (angl. Strengths),
- W – slabosti podjetja (angl. Weaknesses),
- O – priložnosti podjetja (angl. Opportunities),
- T – nevarnosti podjetja (angl. Threats).

Ko ugotavljamo prednosti in slabosti podjetja, analiziramo njegove značilnosti, pri iskanju priložnosti in zaznavanju nevarnosti pa smo osredotočeni predvsem na preučevanje značilnosti okolja podjetja. Velike količine podatkov in informacij, pridobljenih z analizo okolja, je potrebno strukturirati in uokviriti v neko uporabno obliko, ki hkrati usmerja in daje možne odgovore in poglede na reševanje določenih situacij.

Analiza SWOT se lahko začne z iskanjem odgovorov na vprašanja (Pučko, 2006, str. 129–140), kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja pokritja, stopnja rasti prodaje, tržni delež podjetja ipd.) so:

- boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti,
- boljši ali slabši od dosežkov konkurence.

Dobljeni odgovori silijo naprej v iskanje posebno uspešnih ali neuspešnih podstruktur (tržna, kadrovska, organizacijska, finančna, raziskovalno–razvojna ...) in procesov (tehnološki, distribucijski, informacijski ...) v podjetju.

Pristopi k izdelavi analize so različni. Glede na Pučka (2006, str. 133) podstrukture lahko ocenjujemo na način subjektivnega ocenjevanja podkomponent podjetja glede na njihov prispevek k uspešnosti, ki praviloma sloni na spoznanjih letnih analiz poslovanja podjetja. Drugi način pa je točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur oziroma njihovih sestavin izbranega podjetja. Ne glede na izbran način mora proces ocenjevanja izvesti poslovodstvo.

Analiza prednosti in slabosti poslovodstvu pove, v kakšnem položaju se podjetje nahaja in kakšne so njegove strateške prednosti. Podjetje mora poznati svoje konkurenčne prednosti, da lahko sprejema odločitve o uporabi le-teh v prihodnosti (Treven, 1992, str. 651).

Pri ocenjevanju posameznih prednosti in slabosti je pomembno, da namenimo pozornost tistim, ki so bistvenega pomena za konkurenčnost podjetja in uresničevanje njegove strategije. Imenujemo jih ključne kompetence. To je aktivnost, ki jo podjetje izvaja relativno dobro in mu daje možnosti za oblikovanje konkurenčnih prednosti. Kadar jih podjetje opravlja bolje od konkurence, postanejo razlikovalne kompetence in resnični vir konkurenčnih prednosti. Analiza je učinkovita le, če njena spoznanja prenesemo v strategijo, ki naj bo oblikovana tako, da slabosti odstrani, prednosti pa izkoristi (Thompson & Strickland, 1999, str. 108).

Priložnosti podjetja so kombinacija prostora, časa in okoliščin, ki bi lahko ob ostalih usklajenih dejavnostih podjetju prinesle dodatne pozitivne učinke. Nevarnosti podjetja so tisti dogodki, za katere obstaja velika verjetnost, da bodo podjetju prinesli veliko škodo, če se bodo pojavili,

Priložnosti in nevarnosti se za podjetja pojavljajo v njegovem okolju na različnih področjih, kot so razvoj novih trgov in proizvodov, razvoj tehnologij, pomembne spremembe v konkurenčnih pogojih v panogi in zakonodajni vplivi (Wilson, Gilligan & Pearson, 1994, str. 33). Koristen seznam in metodološki pripomoček ponuja Tabela 1.

Tabela 1: Metodološki pripomoček za ugotavljanje prednosti, slabosti in priložnosti ter nevarnosti

PREDNOSTI	SLABOSTI
Posebne prednosti Ustrezni finančni resursi Primerne konkurenčne veščine Dobro mnenje kupcev Vodilni položaj na tržišču Ustrezne funkcijske strategije Osamitev pred možnimi pristiski konkurence Lastništvo tehnologije Stroškovne prednosti Sposobnost inoviranja proizvodov Dober management Druge prednosti	Ni jasne strateške usmeritve Zastareli pripomočki Pomanjkanje ključnih veščin Neprimeren način izvajanja strategije Dovzetnost za pritiske konkurence Zaostajanje pri R&R Slab image na tržišču Preozka usmerjenost proizvodne linije Pomanjkanje finančnih resursov Druge slabosti
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
Pojav novih tržišč ali segmentov Dodajanje proizvodnih linij Diverzifikacija v sorodne proizvode Dodajanja komplementarnih proizvodov Vertikalna integracija Sposobnost premika v boljšo strateško skupino Ugoden položaj med tekmeči Hitrejša tržna rast Druge priložnosti	Vstop novih konkurentov Naraščanje prodaje substitutov proizvodov Počasnejša tržna rast Neugodna politika države Rast pritiska konkurence Rastoča pogajalska moč kupcev ali dobaviteljev Dovzetnost za recesijo in poslovni cikel Spreminjanje potreb in želja kupcev Druge nevarnosti

Vir: S. Treven, SWOT Analiza, 1992, str. 647.

1.3.3 Oblikovanje strateških planskih ciljev

Strateško planiranje se pojavi kot odziv oziroma pripravljenost na reševanje pravih problemov in pomanjkljivosti tradicionalnega planiranja (Albrecht & Balducci, 2013, str.

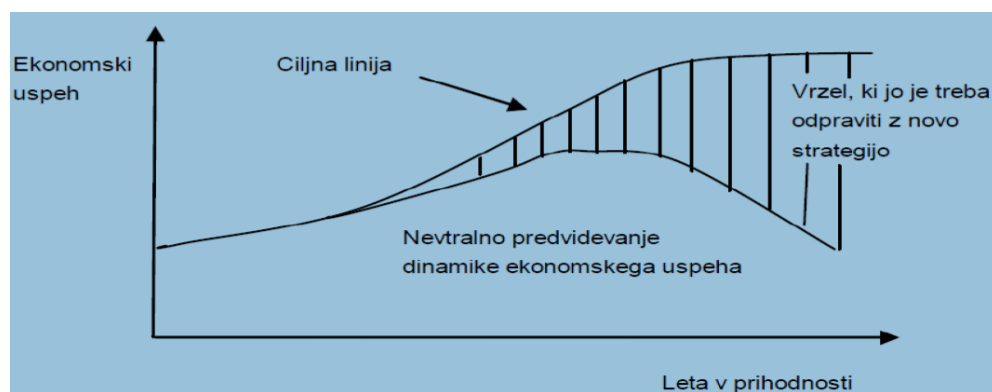
25). Planiranje je po svoji metodološki strani odločanje. Njegov namen je zagotoviti doseganje kriterijev odločanja (npr. uspešnost) predmeta (npr. poslovanje podjetja) planiranja v čim večji meri. Kriterij odločanja postane temeljni cilj poslovanja podjetja (Rozman, 1993, str. 48).

Planske cilje je potrebno postavljati kot rezultate, ki jih želi podjetje doseči. Njihova glavna naloga je zagotovitev središčne točke v podjetju, okoli katere se bo sukalo razvijanje planov in razvrščanje resursov. Proces oblikovanja ciljev poteka v fazah. Najprej se preveri oziroma oblikuje nova vizija ali poslanstvo podjetja, nato se izbere ključne kazalce, ki v kakovostnem smislu lahko že izražajo cilje. Zadnja faza mora biti namenjena pripisovanju nekih ciljnih vrednosti izbranim kvalitativno opredeljenim kazalcem, ki bodo izražali planske cilje. V procesu izbiranja ključnih kazalcev za planske cilje izbiramo na eni strani splošne kazalce uspešnosti podjetja, na drugi pa kazalce, ki so vezani na posamezne podstrukture podjetja (Pučko, 2006, str. 161).

Cilji morajo biti realni, saj imajo le tako lahko veliko motivacijsko spodbudo za zaposlene v podjetju in zagotavljajo tudi vire sredstev zanje. Postavljeni cilji se stalno preverjajo in se ob odstopanju prilagodijo dejanskemu stanju (Kaplan & Norton, 2001, str. 192).

Na osnovi ciljnih linij ali ciljnih krivulj je možno ugotoviti in opredeliti morebitne planske vrzeli (Pučko, 2006, str. 168). Ciljna linija pokaže željeno stopnjo doseganja posameznega planskega cilja znotraj planskega obdobja. Le-te primerjamo z rezultati nevtralnega podjetniškega predvidevanja, da ugotovimo eventualne planske vrzeli, ki jih je v podjetju potrebno zmanjšati oziroma odpraviti z dodatnimi ali novimi strategijami. Planska vrzel je prikazana na Sliki 6.

Slika 6: Planska vrzel



Vir: Pučko, Strateško upravljanje, 2006, str. 168.

1.3.4 Razvijanje celovitih in poslovnih strategij

V literaturi se pojavljajo mnoge definicije, kaj strategija sploh je. Strategija pomeni »generalova umetnost«, kar izhaja iz stare grščine (strategos naj bi pomenilo general). V vojski je strategija opredeljena kot veda o planiranju in usmerjanju obsežnih vojaških operacij, konkretnije pa premikanje vojaških sil v najugodnejši položaj pred dejanskim spopadom s sovražnikom.

Rumelt (2011, str. 2) pravi, da je dobra strategija ponavadi najbolj enostavna. Bistvo strategije naj bi bilo vedno isto, in sicer prepoznati ključne dejavnike v posamezni situaciji in nato poiskati načine koordinacije in osredotočanja na aktivnosti, ki bodo te dejavnike obvladovale.

S strategijo je moč razumeti vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki ob uresničitvi obeta dosego strateških ciljev. Oblikovanje novih strategij je v dobršni meri še vedno »umetnost«, vendar pa že v največji možni meri uporablja razpoložljive podatke, tehnike in analitične ter raziskovalne metode. Prijem pri oblikovanju strategije izhaja iz opredelitev obstoječe strategije glede na poslanstvo in temeljne cilje, ki jih ima podjetje. Ugotavljanje planske vrzeli in opredelitev razvojnih problemov nam pomaga pri ocenjevanju obstoječe strategije in morebitnih vzrokih oblikovanja novih možnih strategij (Pučko, 2006, str. 169). Vsako podjetje naj bi imelo svojo specifično poslovno usmeritev, z uresničitvijo katere naj bi dosegalo svoje dolgoročne planske cilje. To poslovno usmeritev lahko razumemo kot strategijo podjetja. Razvoj in oblikovanje strategije sta možna na več načinov. V praksi so uresničene strategije večine organizacij kombinacija med načrtovano (rezultat načrtovanja in analiz) in porajajočo se strategijo (kot odziv na sprotne spremembe) (Čater, 2009, str. 42).

Johnson in Scholes (1993, str. 11–13) ločita celovite strategije, ki se ukvarjajo s celostnim namenom in obsegom podjetja, in poslovne strategije, ki se ukvarjajo s tem, kako uspešno konkurirati v določeni panogi. Dodaten nivo strategij je tudi funkcijska strategija, ki se ukvarja z učinkovitim izkoriščanjem virov, procesov in človeških zmožnosti za izpolnjevanje poslovnih in celovitih strategij.

1.3.5 Razvrščanje strategij

Celovita strategija je konkurenčni plan podjetja, ki določa smernice podjetju glede na rast in panogo oziroma trg, na katerem bo konkuriralo (Underwood, 2002, str. 103). Opredeljuje glavne usmeritve, ki vplivajo na prihodnji razvoj podjetja, in jih obravnava glede na razmere v okolju. Minimalni cilj celovite strategije je zagotavljanje obstoja podjetja, maksimalni pa kreiranje maksimalne dodane vrednosti (Lynch, 2000, str. 18). Po Pučku (2006, str. 173) se mora celovita strategija primarno ukvarjati s petimi skupinami velikih odločitev o:

- razvoju portfelja strateških poslovnih področij v podjetju,
- razvijanju povezav med strateškimi poslovnimi enotami in o sinergijah med njimi,
- uravnoteževanju denarnih tokov v okviru podjetja in
- zaželenih rezultatih, ki naj bi jih enote in podjetje kot celota dosegali.

Glede na pojmovanje osnovne strategije je moč trditi, da se z njo srečujemo le na ravni celotnega podjetja, če je le-to do neke mere diverzificirano ali če namerava planirati svoj razvoj v takšno smer. Praviloma naj bi celovite planske strategije razvijali veliki diverzificirani poslovni sistemi, medtem ko posamezna podjetja niso vsa v takšnem položaju. Tista med njimi, ki imajo dokaj homogeno podstrukturo, razvijajo glede na značilnosti le poslovno strategijo. Tista, ki imajo diverzificirano podstrukturo proizvoda, pa naj razvijajo plansko strategijo, ki ima značilnosti celovite strategije, na njeni osnovi pa potem razvijajo poslovne strategije za posamezna poslovna področja.

2 PREDSTAVITEV OBRAVNAVANEGA PODJETJA

2.1 Ustanovitev in razvoj podjetja

Podjetje je bilo ustanovljeno in vpisano v register gospodarskih družb leta 1990. S 100 % vložkom ga je ustanovila ena od takrat dveh bank v Sloveniji. V letu 1990 je podjetje kot osnovno sredstvo kupilo poslovno stolpnico TR3. Banka je kot lastnica povečevala svojo naložbo v podjetje v denarju za zagonske stroške opremljanja nepremičnine. Temeljna dejavnost podjetja je bila takrat definirana kot dejavnost na področju nepremičnin in investicij.

V letu 1993 je podjetje z namenom upravljanja stolpnice ustanovilo še hčerinsko podjetje. Novo podjetje je bilo ustanovljeno zaradi diverzifikacije dejavnosti. S tem sta si matično in hčerinsko podjetje razdelili svoji področji dela, in sicer prvo za investicije in promet z nepremičninami, drugo za gospodarjenje z nepremičninami. Do leta 1998 je bil za hčerinsko podjetje edini vir prihodkov najemina iz naslova oddajanja poslovnih prostorov v poslovni stolpnici.

Banka kot lastnica je v svojih strateških planih po nekaj letih delovanja obeh družb sprejela usmeritev, da bo prenehala z nepremičninsko investicijsko dejavnostjo. Sprejela je tudi odločitev, da na obravnavano podjetje prenese dejavnost gospodarjenje z nepremičninami. V letu 2003 so se zaključevale investicijske dejavnosti v matičnem podjetju in dejavnosti gospodarjenja z nepremičninami so se z banke prenesle na podjetje. Sočasno so potekale tudi aktivnosti, vezane na statusne spremembe, ki so bile zaključene z vpisom v sodni register 1. 12. 2003, ko sta se obe podjetji združili pod novim imenom.

V skladu z usmeritvami in strateškimi smernicami uprave banke v zvezi s postopnim izločanjem splošnih tehničnih poslov je podjetje v letu 1998 prevzelo opravljanje storitev vzdrževanja za bančne objekte v Ljubljani in bližnji okolici. Leta 2003 so bile iz banke v podjetje prenešene storitve distribucije poštnih pošiljk, shranjevanja in varovanja arhivskega gradiva, receptorskih del, posredovanja telefonskih pogovorov ter upravljanja objektov v lasti banke. V letu 2005 so se postopki izločanja nadaljevali. Tako je podjetje najprej prevzelo operativna dela s področja investicijske dejavnosti v nepremičnine banke. Podjetje je po opisanem procesu večino svojih aktivnosti izvajalo izključno za potrebe banke.

Na podlagi odločitve lastnika podjetja se je po dveh neuspešnih poskusih v maju 2007 uspešno zaključil niz aktivnosti za izvedbo prodaje poslovne stolpnice v lasti podjetja NEP. Podjetje v skladu s pogodbo za novega lastnika opravlja storitve upravljanja in vzdrževanja poslovne stavbe.

V letu 2007 se je z namenom reorganizacije postopkov dela za zagotovitev učinkovitejšega operativnega izvajanja investicij, investicijskega vzdrževanja in tekočega vzdrževanja zaključil tudi proces finančnega, organizacijskega in kadrovskega prestrukturiranja, ki ga je vodila in koordinirala banka.

V letu 2008 je podjetje začelo na zunanjem trgu intenzivneje ponujati storitve upravljanja in vzdrževanja poslovnih nepremičnin. Na podlagi javnega razpisa je uspešno sklenilo pogodbo o gospodarjenju z večjim poslovnim objektom na Šmartinski cesti. V letu 2009 je sklenilo pogodbi o gospodarjenju s še dvema objektoma na Šmartinski in Industrijski cesti, v letu 2011 pa je podpisalo še pogodbi za gospodarjenje s poslovnima objektoma v Mariboru.

Leta 2012 je izbrana banka prejela državno pomoč za dokapitalizacijo. Eden izmed pogojev za pridobitev državne pomoči je bilo dezinvestiranje oziroma prodaja vseh nestrategskih naložb, med katere je banka uvrstila tudi podjetje NEP. V preteklosti so že potekali poizkusi prodaje podjetja, ki so med drugim jasno pokazali, da so potencialni kupci zainteresirani le za nakup podjetja brez podpornih storitev arhiva, vložišča, telefonske centrale, nepremičninskega posredovanja in voznega parka. Banka se je odločila, da navedene dejavnosti izloči in izvajalce teh storitev poišče na zunanjem trgu.

Z decembrom 2014 je banka podjetju NEP odpovedala pogodbo oziroma opravljanje storitev telefonske centrale in nepremičninsko posredovanje ter podpisala pogodbe za izvajanje storitev vložišča, voznega parka in arhiva s podjetji na zunanjem trgu (Podjetje NEP, 2014c).

2.2 Pregled poslovnih področij

Glavno poslovno področje podjetja NEP je gospodarjenje z nepremičninami, ki vključuje tako upravljanje z nepremičninami kot vzdrževanje nepremičnin. Podjetje opravlja storitve gospodarjenja kot koordinator in kot neposredni izvajalec za nepremičnine banke, ki so v njeni lasti ali v njenem najemu. Pojem upravljanja je tukaj navajan kot v Pravilniku o upravljanju večstanovanjskih stavb (2009), ki pod storitve upravljanja šteje odločitve v zvezi z obratovanjem in vzdrževanjem stavbe, določitvijo in razrešitvijo upravnika, imenovanjem in razrešitvijo nadzornega odbora, oddajanjem skupnih delov v najem, sprejemanjem načrta vzdrževanja, rezervnim skladom in odločanjem o morebitnem povečanju prispevka lastnikov v rezervni sklad, sprejemanjem hišnega reda, odločanjem o vgradnji dodatnih merilnih naprav, ki omogočajo posredno določanje porabe (za toploto, hladno in toplo vodo) in odločanjem o vseh drugih poslih, ki so potrebni za normalno bivanje v stavbi. Tega pojma ne gre zamenjevati s pojmom upravljanja, ki se pojavlja v literaturi poslovnih ved. Ena izmed definicij upravljanja v poslovnih vedah je definicija Lipovca (1987, str. 52), ki pravi, da je upravljanje organizacijska funkcija, ki je determinirana z družbenoekonomskim sistemom, ki je vir vse oblasti v podjetju in se dinamično razvija v proces odločanja temeljnih ciljev politike in delanja drugih pomembnih odločitev ter varuje in uveljavlja interese lastnikov

Podjetje opravlja storitve gospodarjenja tudi za zunanji trg, in sicer za 6 večjih poslovnih objektov v Ljubljani in 2 v Mariboru. Poleg gospodarjenja podjetje izvaja tudi koordinacijo investicij v nepremičnine, nepremičninsko posredovanje, storitve voznega parka, vložišča, kurirske storitve, papirni arhiv in telefonsko posredovanje ter računovodenje za podjetja v bančni skupini (Podjetje NEP, 2014d). V nadaljevanju sledi opis vseh posameznih storitev, ki jih banki in trgu nudi Podjetje NEP.

2.2.1 Upravljanje z nepremičninami banke

Upravljanje z nepremičninami banke, ki ga izvaja podjetje, je razdeljeno na naslednja področja (Podjetje NEP, 2013b):

- organizacijsko-administrativne storitve,
- knjigovodsko-administrativne storitve,
- tehnično-strokovne storitve,
- dodatne aktivnosti, ki jih izvajajo delavci podjetja za potrebe banke.

2.2.2 Vzdrževanje nepremičnin banke

Vzdrževalci podjetja neposredno skrbijo za obratovanje in delovanje naprav banke v Ljubljani in njeni širši okolici. Tri največje poslovne stavbe banke imajo zaradi velikosti in specifik uporabnikov poseben režim vzdrževanja.

2.2.3 Posredovanje pri prometu nepremičnin

Podjetje opravlja dejavnost posredovanja v prometu z nepremičninami le za potrebe banke, in sicer posredniške storitve, ki obsegajo (Podjetje NEP, 2013b):

- iskanje oseb, ki so se pripravljene prijaviti na javno objavljen razpis za sklenitev poslov;
- sodelovanje pri pogajanjih o sklepanju poslov iz prejšnje alineje ter drugih pripravah na sklepanje takšnih poslov, vključno s preverjanjem stanja nepremičnine ter sestavljanjem pogodb in drugih listin v zvezi s takšnimi posli;
- ter svetovalne storitve, ki obsegajo:
- svetovanje banki glede možnih nepremičninskih poslov;
- svetovanje glede tržne vrednosti nepremičnin, na katerih ima banka zavarovanje njenih terjatev s hipoteko ali podobnim instrumentom (ali pa ji je to ponujeno);
- ocenjevanje vrednosti nepremičnin;
- investicijski svetovalni inženiring.

2.2.4 Koordinacija investicij v nepremičnine banke

Podjetje opravlja dejavnosti vodenja, koordiniranja, svetovanja in nadzora nad investicijami za banko in se osredotoča predvsem na (Podjetje NEP, 2013b):

- pripravo vsakoletnega plana vlaganj v objekte in opremo ter plana investicijskega in tekočega vzdrževanja;
- pripravo projektov investicijske izgradnje objektov in opreme banke za tekoče leto;
- vodenje, koordiniranje in super nadzor nad izvajanjem projektov investicijske izgradnje v skladu s pogodbo in plani;
- sodelovanje in svetovanje pri izdelavi razpisne dokumentacije za pridobitev ponudb v zvezi z izvajanjem vlaganj in investicijskim vzdrževanjem;
- predajo objekta naročniku v vzdrževanje;
- sodelovanje pri izdelavi standardov banke, ki se uporabljajo pri izvajanju vlaganj v objekte in pri selitvah.

2.2.5 Dejavnost vložič za banko

Dejavnost vložič je prešla iz banke v podjetje NEP skupaj z delavci leta 2003. Obsega sprejem in oddajo vseh vrst poštnih pošiljk, ki nastanejo zaradi poslovnih procesov banke. Sem sodi tudi dostava pošte oziroma kurirske storitve, neposredno na območju Ljubljane in posredno za naslovnike izven Ljubljane.

2.2.6 Telefonsko posredovanje za banko

Dejavnost obsega posredovanje telefonskih klicev za vse organizacijske enote banke, ki so vezane na centralo banke. Naloge posredovanja pogovorov večinoma opravljajo delavci, ki so v podjetje NEP prešli iz banke. Telefonske storitve podjetje opravlja tudi za podružnici Slovenj Gradec in Murska Sobota.

2.2.7 Arhiviranje papirne dokumentacije za banko

Podjetje izvaja dejavnost arhiviranja za banko v centralnem arhivu na dvanajstih lokacijah širom Slovenije in v arhivih treh pripojenih bank. Arhiv obsega gospodarjenje s približno 20.000 tekočimi metri papirne dokumentacije.

2.2.8 Receptorsko-informativne storitve za banko

Navedene storitve se opravljajo v glavni poslovni stavbi banke na poslovnem vhodu, v poslovalnici in nadstropju, kjer je locirana uprava banke.

2.2.9 Storitve skrbništva voznega parka banke

Podjetje opravlja storitve v zvezi z vzdrževanjem avtomobilov in koordinacijo voznega parka v lasti banke.

2.2.10 Računovodske storitve

Podjetje opravlja računovodske storitve predvsem za lastne potrebe, proste kapacitete pa usmerja tudi na bančno skupino, saj navedene storitve nudi dvema članicama bančne skupine.

2.3 Poslanstvo in vizija

Poslanstvo podjetja je izvajanje storitev upravljanja in vzdrževanja nepremičnin za lastnico banko in zunanji trg. Podjetje poleg storitev gospodarjenja z nepremičninami izvaja tudi koordinacijo investicij v nepremičnine, storitve avtoparka in vložišča, kurirske storitve, papirni arhiv, telefonsko posredovanje in računovodenje. Zastavljene strateške in operativne cilje ter poslovno uspešnost in stroškovno učinkovitost družbe uresničuje vodstvo z učinkovitim vodenjem ljudi, razpoložljivih virov in procesov, kar vse dolgoročno vodi k ustreznim poslovnim rezultatom in poslovni odličnosti, ki se odraža v zadovoljstvu naročnikov, zaposlenih, lastnika in poslovnih partnerjev (Podjetje NEP, 2013b).

Vizija podjetja je, da bomo leta 2030 edino podjetje, ki bo banki lastnici in bančni skupini v Sloveniji in izven nje ponujalo celovite storitve poslovanja z nepremičninami. Podjetje bo

gospodarilo z vsemi poslovnimi stavbami na trgu izven bančne skupine v Ljubljani in Mariboru, večjimi od 20.000 m².

3 OCENJEVANJE OKOLJA OBRAVNAVANEGA PODJETJA

Ocenjevanje okolja podjetja je ena od pomembnih predpostavk pri izdelavi strategije podjetja. Najprej bom ocenila širše okolje podjetja, ki se deli na različna podokolja:

- gospodarsko,
- tehnično in tehnološko,
- socialno, naravno in kulturno,
- politično in pravno.

V okviru ocenjevanja ožjega okolja bom opredelila panogo, v kateri podjetje deluje, izdelala oceno privlačnosti in analizirala prodajni trg,

3.1 Ocenjevanje širšega okolja

Na širše okolje načeloma podjetje s svojimi dejanji ne more direktno vplivati, medtem ko na ožjega že lahko pomembneje vpliva.

3.1.1 Gospodarsko podokolje

Delovanje podjetij v slovenskem prostoru je od leta 2008 do nedavnega bilo podvrženo recesiji, ki je imela velik vpliv na njihovo poslovanje. Veliko podjetij je pritisku popustilo in propadlo, nekatera so ta gibanja izkoristila sebi v prid in rasla, nekatera pa so se razmeram prilagodila. Pri ocenjevanju gospodarskega podokolja se bom opirala na publikacije Urada za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR).

Kratkoročni kazalniki gospodarske aktivnosti nakazujejo rast bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP), ki je v Sloveniji v letu 2015 znašal 2,7 %. Povečala pa so se tveganja, ki so povezana z upočasnitvijo in negotovostjo glede rasti v razvijajočih se gospodarstvih, vključno s Kitajsko in državami izvoznici nafte. Ob tem se ponovno povečuje negotovost na finančnih trgih. Realni izvoz blaga in obseg proizvodnje predelovalnih dejavnosti sta bila v enajstih mesecih leta 2015 medletno višja za 5 %. Pozitivno sta vplivala tudi na gibanja v storitvah, kjer se prihodek postopoma krepi. Na to vpliva tudi višja zasebna potrošnja, povezana z dlje časa trajajočim okrevanjem na trgu dela. Aktivnost v gradbeništvu ostaja na zelo nizki ravni, čeprav je ob koncu leta 2015 zanihala navzgor zaradi intenzivnejših investicij države v gradnjo inženirskih objektov ob zaključevanju črpanja sredstev »EU finančne perspektive 2007–2013«. Ob nadaljnjem znižanju zaloge pogodb in vrednosti novih pogodb v vseh treh segmentih gradbeništva obeti za rast v letu 2016 ostajajo slabi (UMAR, 2016).

Direktor Zbornice gradbeništva in industrijskih materialov pri Gospodarski zbornici Slovenije (v nadaljevanju GZS), Jože Renar (Hrast, 2015) v letu 2015 pravi: »Letos se zaključujejo projekti, financirani s strani EU. To pomeni, da je prehod pogodb na naslednje leto zelo majhen. Posledice bi bile strašljive, nov, ogromen padec. V petih letih nam je od prvih 30 podjetij propadlo 22. Bojimo se, da se bo vsul nov plaz propada podjetij. Zasebni investitorji so izjemno šibki, 3 % gospodarska rast, ki jo pospešuje izvoz, še ne generira novih investicij, in bojimo se, da bo 2016/2017 tu nastala zelo kritična luknja.«. Anketni kazalniki ECB za zadnje četrletje 2015 kažejo nadaljnje izboljšanje posojilnih pogojev za podjetja za vse ročnosti in velikosti podjetij ter za stanovanjska in potrošniška posojila gospodinjstvom. Spreminja se struktura povpraševanja po posojilih. Podjetja več povprašujejo po posojilih za financiranje tekočega poslovanja, investicije in prestrukturiranje, kar kaže na izboljšanje razmer v podjetniškem sektorju (UMAR, 2016). V letu 2015 se je nadaljevala rast deležev zlasti Evropske Unije (v nadaljevanju EU) na večini pomembnejših trgov za Slovenijo. Okrevanje gospodarske aktivnosti je omogočilo rast zaposlovanja in nadaljnje zmanjševanje števila brezposelnih. Izboljšanje gospodarske klime in razmer na trgu dela je ugodno vplivalo na rast zaupanja potrošnikov in občutneje spodbudilo rast zasebne potrošnje. Ob skromni rasti zasebnih naložb, ki se sicer postopoma krepijo, je bila investicijska potrošnja na ravni prejšnjega leta.

Gospodarska rast bo v letu 2016 ostala v okviru pričakovanj in bo presegla 2 %. Izvoz in zasebna potrošnja bosta ključna dejavnika gospodarskega okrevanja, nekoliko nižja gospodarska rast pa bo, kot rečeno, posledica nižjih državnih investicij ob prehodu na finančno perspektivo 2014–2020. Poleg izboljšanja mednarodne konkurenčnosti bo na rast izvoza ugodno vplivala nekoliko višja rast tujega povpraševanja. Na krepitev rasti zasebne potrošnje pa bodo vplivali nadaljnja rast razpoložljivega dohodka ob izboljševanju razmer na trgu dela in ugodni kazalci zaupanja potrošnikov, ki se odražajo v večji pripravljenosti za nakupe. V razmerah nadaljnje rasti izvoza in domačega povpraševanja se pričakuje postopna pospešitev rasti zasebnih investicij. V povezavi s povečanjem trgovanja z nepremičninami, boljšim dohodkovnim položajem gospodinjstev in oživljanjem stanovanjskih kreditov pričakujemo tudi ustavitev padanja stanovanjskih investicij.

V letu 2017 je pričakovati podobno gospodarsko rast kot v letu 2016, torej 2,3 %. Ob izvozu, ki bo sledil predvideni rasti tujega povpraševanja, in nadaljnji rasti zasebne potrošnje, bo k rasti ponovno pomembneje prispevala investicijska potrošnja, kjer se bodo krepile zasebne investicije. Prispevek domače potrošnje k rasti BDP bo tako občutno višji, s tem povezan relativno višji uvoz potrošnih in investicijskih dobrin pa bo pri gospodarski rasti vplival na zmanjšanje prispevka menjave s tujino (UMAR, 2015a).

V Tabeli 2 se nahajajo gibanja pomembnejših makroekonomskih agregatov za obdobje 2014–2017.

Tabela 2: Napoved gibanja glavnih makroekonomskih agregatov v Sloveniji jeseni 2015

Postavka	2014	Jesenska napoved (september 2015)		
		2015	2016	2017
BRUTO DOMAČI PROIZVOD				
BDP, realna rast v %	3,0	2,7	2,3	2,3
BDP, v mio EUR, tekoče cene	37.303	38.520	39.919	41.153
ZAPOSLENOST IN PLAČE				
Zaposlenost, statistika nacionalnih računov, rast v %	0,6	1,5	1,1	0,9
Št. registriranih zaposlenih, povprečje leta, v tisoč	120,1	113,2	108,6	102,2
St. registrirane brezposelnosti v %	13,1	12,3	11,8	11,1
Brezposelnost po anketi o delovni sili v %	9,7	9,4	8,9	8,5
Bruto plače na zaposlenega, realna rast v %	0,9	1,3	1,4	0,8
– zasebni sektor	1,2	1,2	0,5	0,9
– javni sektor	0,7	1,6	2,8	0,7
MENJAVA S TUJINO				
Izvoz proizvodov in storitev, realna rast v %	5,8	5,0	5,2	4,9
Uvoz proizvodov in storitev, realna rast v %	4,0	4,9	3,8	5,0
PLAČILNO BILANČNA STATISTIKA				
SALDO tekočega računa plačilne bilance v mrd. EUR	2,6	2,4	2,9	2,8
– v primerjavi z BDP v %	7,0	6,2	7,2	6,7
DOMAČE POVPRASEVANJE				
Domača potrošnja, realna rast v %	1,6	2,4	1,0	2,2
CENE				
Inflacija (dec. –dec., v %)	0,2	0,1	1,2	1,6
Inflacija (povprečje leta, v %)	0,2	-0,4	0,8	1,4
Cena nafte brent v USD/sodček	98,9	55,0	55,0	60,0

Vir: Urad za makroekonomske analize in razvoj, Jesenska napoved gospodarskih gibanj 2015, 2015a.

V prihodnjih dveh letih se bo nadaljevalo okrevanje na trgu dela. Poleg gospodarske rasti bodo na gibanje zaposlenih vplivali tudi demografski dejavniki. Zaposlenost se je v letu 2015 povečala za 1,5 %, največ v zasebnem sektorju. Pričakovati je ohranitev pozitivnega trenda povečanja za 1,1 % v 2016 in 0,9 % v letu 2017. V državnem sektorju je povečanje števila zaposlenih pričakovati v letu 2017. Število registriranih brezposelnih se bo zniževalo predvsem na račun večjega odliva iz evidence brezposelnih zaradi okrepljenega zaposlovanja in manjšega števila oseb, ki izgubijo delo iz poslovnih razlogov in stečajev podjetij. Poleg tega demografske napovedi kažejo na manjše število oseb, ki bodo vstopale na trg dela. V prihodnjih dveh letih se pričakuje umirjena rast plač, ki jo bodo v zasebnem sektorju obvladovale težnje po stroškovni učinkovitosti, v javnem pa bodo posledica konsolidacije financ.

Po deflaciji v letu 2015 se v prihodnjih dveh letih sicer pričakuje rast cen, ki pa bo ostala precej nizka. Navedeno je predvsem posledica padanja cen energentov, kar odločilno vpliva na gibanje inflacije. Konec leta 2015 je bila inflacija 0,1%, v povprečju leta pa je bila zaradi upada cen v večini mesecev zabeležena deflacija v višini -0,4 %. Skupna rast cen se bo ob predpostavki umiritve cen energentov v letu 2016 povečala na 1,2 %, v letu 2017 pa naj bi bila 1,6 %. Presežek na tekočem računu plačilne bilance se bo v obdobju 2015–2017 ohranjal na visoki ravni nad 6 % BDP. Na uvozni strani je to posledica skromne rasti domače potrošnje, nadalje pa so k rasti od 2013 dalje prispevali boljši pogoji menjave. Naraščajoči presežek varčevanja nad investicijami odraža proces razdolževanja zasebnega sektorja in šibko investicijsko dejavnost podjetij, ki jo omejuje previdnost bank pri kreditiranju podjetij. K odpravi obrata v razmerju varčevanja proti investicijam bo odločilno prispevala krepitev podjetniških investicij in zasebne potrošnje. Ta proces pa bo dolgotrajen in do leta 2017 si ne gre obetati, da se bo presežek na tekočem računu vidneje znižal (UMAR, 2016).

Pri ocenjevanju gospodarskega okolja nikakor ne morem mimo najaktualnejše tematike – migrantske krize, ki naj bi imela v prihodnjih letih po napovedi strokovnjakov precejšen vpliv na gospodarsko rast držav Evrope. Strokovnjaki International Monetary Fund (v nadaljevanju IMF) menijo, da se bo kratkoročni vpliv migrantske krize izkazal v zmerni rasti BDP. Prihod migrantov oziroma prosilcev za azil bo v prvi vrsti vplival na agregatno povpraševanje (stroški bivanja, hrane, izobrazbe ...), medtem ko se bodo učinki povečane ponudbe na trgu dela izkazovali postopoma.

Fiskalna ekspanzija bo ob podporni monetarni politiki pomagala kompenzirati morebitne pritiske na znižanje plač in inflacijo, kar naj bi bilo pričakovati z vstopom prosilcev za azil na trg delovne sile. Srednje in dolgoročni vplivi prihoda prosilcev za azil na zaposlenost in BDP naj bi bili odvisni od hitrosti njihove integracije na trg delovne sile in stopnje, do katere bodo prišli oziroma njihove sposobnosti in znanja lahko nadgradili ali zamenjali njihovo naravno delovno silo.

Ovisni pa so tudi od stopnje alokacije virov, mešanice proizvodov in proizvodne tehnologije. Osebj IMF predvideva, da naj bi se izdatki za prosilce v državah EU povečali za od 0,05 do 0,1 % BDP v letih 2015 in 2016 v primerjavi z 2014. Rast prebivalcev EU je ocenjena na 0,15 % oziroma 800.000 oseb in 0,1 % v prihodnjih letih (IMF, 2016).

3.1.2 Tehnološko podokolje

Država v razvojno-raziskovalno dejavnost že peto leto namenja vedno manj sredstev in vlaga le toliko, da zadostuje za preživetje, kot se je izrazil Jozsef Györkös, direktor Agencije za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije (v nadaljevanju ARRS). Pravi, da okrnjena razvojna sredstva zelo omejujejo izvajanje projektnih razpisov in opozarja na dolgoročne posledice takega zmanjševanja sredstev. Poudarja tudi pomembnost aktivnega sodelovanja celotne znanstvenoraziskovalne sfere s ciljem, da bi se priseganje političnih odločevalcev na pomen znanosti odražalo tudi pri povrnitvi financiranja na nekdanjo raven, kar pa naj bo le vmesni korak pri doseganju ciljev Raziskovalno inovacijske strategije do leta 2020, ki je sprejeta kot resolucija Državnega zbora Republike Slovenije (Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije, 2015).

Cilj ARRS je do konca leta 2016 doseči pospešen prenos znanja v trikotniku visoko šolstvo, znanost in gospodarstvo, povečanje globalne konkurenčnosti Slovenije s spodbujanjem inovativnosti in podjetniških vlaganj v raziskave in tehnološki razvoj, zdržno povečevanje gospodarske rasti z večanjem tehnološke zahtevnosti in deleža znanja v izdelkih, postopkih in storitvah (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2013).

Republika Slovenija je leta 2011 sprejela Resolucijo o Raziskovalni in inovacijski strategiji 2011–2020 (v nadaljevanju RISS) kot odgovor na globalne spremembe v svetu, in sicer predvsem demografske, okoljske in politične (RISS, 2011). RISS je programski dokument za doseganje družbenih ciljev, kot sta izboljšani življenjski standard za vse in dvig kakovosti življenja, kar naj bi uresničevali z vzpostavitvijo sodobnega raziskovalnega in inovacijskega sistema, ki bo prispeval k povečanemu znanju in vedenju o družbi, se odzival na njene izzive, omogočal dvig dodane vrednosti na zaposlenega in zagotavljal kakovostna delovna mesta in bivanjsko okolje. V resoluciji so navedeni številni ukrepi za doseg zastavljenih ciljev. Med najpomembnejšimi so prenos znanja, javno financiranje raziskav in razvoja, krepitev človeških virov in pospeševanje zasebnega vlaganja v raziskave in razvoj (v nadaljevanju R&R).

Prenos znanja v Sloveniji ni urejen celostno, še vedno je prisotna nepovezanost javnih raziskovalnih zavodov, državnih institucij, inštitutov in univerz. Boljši prenos znanja naj bi dosegli z vzpostavitvijo okolja, ki bo omogočalo učinkovit prenos znanja, vzpostaviti je potrebno učinkovit sistem varstva intelektualne lastnine, spodbujati kulturo patentiranja s

premišljeno patentno politiko in z razvojem zakonodaje za intelektualno lastnino in opredeliti prenos znanja kot enega ključnih strateških poslanstev javnih raziskovalnih organizacij (v nadaljevanju JRO) ter graditi odnos zaupanja in dobro vpetost v raziskovalno sfero.

Javno financiranje raziskav in razvoja je eden temeljnih stebrov raziskovalnega in inovacijskega sistema, saj največkrat določa njegov rezultat in je pogoj za avtonomno znanstveno delo. Barcelonski cilj kot del lizbonske strategije v državah EU postavlja za cilj vlaganje 3 % BDP v znanost in razvoj. Tretjina teh vlaganj naj bi prišla iz javnih sredstev, dve tretjini pa iz gospodarstva. V resoluciji so ocenili, da naj bi Slovenija ta cilj dosegla do leta 2012. Kot je razvidno iz Tabele 3, Slovenija tega cilja ni dosegla zaradi nižjih proračunskih izdatkov od ciljnih, medtem ko so bili izdatki iz poslovne sfere višji od ciljnih. Opažamo, da se delež proračunskih sredstev vztrajno niža in tudi v letu 2014 ni bilo nič drugače, saj je za omenjeno dejavnost država namenila še 3,4 milijona EUR manj kot v letu 2013 (SURS, 2014).

Tabela 3: Bruto domači izdatki Republike Slovenije za R&R, v % BDP

Postavka	Leto			
	2011	2012	2013	2014
Vsi izdatki	2,43	2,58	2,59	2,39
Proračunski izdatki	0,59	0,53	0,49	0,43

Vir: Urad za makroekonomske analize in razvoj, Poročilo o razvoju 2015, 2015b.

Za razvoj raziskovalno-razvojne dejavnosti je ključnega pomena tudi krepitev človeških virov (RISS, 2011). Cilji na tem področju so povečati število raziskovalcev in razvojnikov v gospodarstvu, povečati število doktorjev znanosti, krepiti usposobljenost kadrov, zagotoviti mobilnost raziskovalcev in izboljšati karijerne priložnosti za raziskovalce ter vključiti načela enakih možnosti. Pospeševanje zasebnega vlaganja v raziskave in razvoj je eden ključnih dejavnikov za konkurenčno sposobnost podjetij. V Sloveniji se vlaganje zasebnega sektorja sicer približuje povprečju EU, vendar je še daleč od najuspešnejših držav. V tem napredku se kaže tudi ugoden vpliv davčnih spodbud za naložbe v R&R, saj je bila davčna olajšava, ki je bila uvedena leta 2006 v višini 20 %, leta 2012 povečana na 100 %. Vendar pa so vlaganja v R&R omejena le na določene sektorje in manjšo skupino podjetij. Cilji so okrepiti spodbude za povečanje vlaganj v raziskave in razvoj iz javnih sredstev ter okrepiti sistem davčnih spodbud za vlaganje v raziskave in razvoj.

RISS je postavil pomemben mejnik pri zavedanju pomena R&R za državo. Žal je zaradi vedno bolj okrnjenih sredstev izvajanje resolucije in omenjenih ukrepov oziroma ciljev otežkočeno. Razvidno je, da so vlade pri oblikovanju proračuna videle prioritete na drugih

področjih in pri kratkoročnih ciljih. Zaradi takšne politike in odnosa do raziskovalno-razvojnne dejavnosti se dolgoročno gledano že dela velika škoda. Zaključimo lahko, da tehnološko okolje v teh časih ni najbolj naklonjeno delovanju podjetij v tej smeri; je pa spodbudno, da se oblikuje vedno več samostojnih iniciativ, recimo v obliki »kick-starter« podjetij.

3.1.3 Socialno, naravno in kulturno podokolje

Socialni in kulturni faktorji močno vplivajo na vedenje potencialnih kupcev in tudi na velikost celotnega trga podjetja, zato je za podjetje pomembno, da se jih pri svojem poslovanju zaveda in jih upošteva. Najpomembnejše sile, ki odločilno vplivajo na poslovanje podjetja so vrednote in norme, izobrazba, religija, navade, prepričanja ljudi, materialna kultura ter življenjske razmere (Glas, 1994, str. 26).

V Sloveniji se je v zadnjem desetletju pričakovana življenjska doba povišala skoraj za 4 leta, po drugi strani pa je rodnost v zadnjih 3. desetletjih upadla na izjemno nizko raven, kar bo v prihodnje vplivalo na število zaposlenih in število rojstev. Pritisk na pokojninsko blagajno je velik ne le zaradi demografije, ampak tudi zaradi krize, ki je močno zmanjšala število zaposlenih, meni demograf Jože Sambt iz ljubljanske Ekonomske fakultete (Repovž, 2014). Povprečna starost moških ob upokojitvi je 61, žensk pa 58 let. Ob hitrem podaljšanju življenjske dobe bosta pričakovano živela še najmanj 20 oziroma 27 let, dejansko pa še verjetno dlje, čemur je zopet potrebno prilagoditi pokojninski sistem. Pri spremembah je potrebna previdnost, saj ponavadi takšne okoliščine vodijo v predčasno upokojevanje, kar pa še dodatno poslabšuje razmere. Izdatki za pokojnine že nekaj časa močno presegaajo prihodke v pokojninsko blagajno. Z modeliranjem učinkov pokojninske blagajne in upoštevanjem demografske projekcije so demografi izračunali, da naj bi bil do leta 2020 delež javnih izdatkov za pokojnine v BDP na približno takšni ravni, kot je danes. Stagnacija je posledica nove zakonodaje iz leta 2012 oziroma prehodnega obdobja, ki do leta 2020 postopoma zvišuje zahtevano starost in pokojninsko dobo. Takrat pa se bodo demografske razmere še zaostrovale, kar ob neukrepanju pomeni znatno povečevanje javnih izdatkov v BDP. V prihodnjem desetletju naj bi število prebivalcev Slovenije naraslo za približno 60.000, nato pa je napovedano postopno upadanje.

Pričakovana je bistvena sprememba strukture prebivalstva. Delež starejših od 65 let naj bi se povečal s 17 % na 22 % v letu 2024 in do leta 2034 na 26 % vsega prebivalstva. Delež delovnega kontingenta (20–64 let) naj bi se v prihodnje znižal s 64 % v letu 2014 na 59 % leta 2024 in na 56 % leta 2034. Na 100 prebivalcev delovnega kontingenta trenutno pride 27 prebivalcev starejših od 65 let, čez 10 let naj bi jih bilo že 37, čez 20 pa 46. Povprečna starost prebivalstva naj bi se v prihodnjih dveh desetletjih povišala z 42,5 na 46 let. Problematično je tudi število živorojenih otrok, ki je že po letu 1980 padlo pod mejo 2,1 otroka, ki še zagotavlja dolgoročno reprodukcijo. V zadnjih letih se v Sloveniji giblje med 1,5 in 1,6

otroka, kar je tudi približno povprečje držav EU. Najvišjo stopnjo rodnosti imajo v Franciji (1,7) in skandinavskih državah (2,0) (Repovž 2014).

Skrb za okolje in podnebne spremembe postajajo ena izmed glavnih svetovnih prioritete. Kar 22 % vseh odpadkov v Sloveniji so leta 2014 predstavljali gradbeni odpadki. 53 % vseh odpadkov je bilo recikliranih in uporabljenih kot gorivo, 9 % jih je bilo namenjenih za odlaganje in sežig, 12 % za izvoz, 26 % pa jih je bilo razporejenih kot drugo ravnanje. Nastalo je 4,7 milijona ton vseh vrst odpadkov, kar je za 1 % več kot predhodno leto. Razveseljiv podatek je, da je bilo med komunalnimi odpadki, zbranimi z javnim odvozom, ločeno zbranih kar 65 %. Emisije toplogrednih plinov so se v primerjavi s predhodnim letom v letu 2014 zmanjšale za 3,9 %, kar je sicer manj kot leta 2012. Obremenjevanje okolja se je z nižjo gospodarsko aktivnostjo umirilo, potrebno pa je nadaljnje ukrepanje za trajnejše zmanjšanje pritiskov na okolje tudi ob oživitvi gospodarske rasti (SURS, 2015).

Mladi kot gonilo razvoja in potencialni največji potrošniki v prihodnje so bili med krizo na trgu dela najbolj prizadeti. Stopnja delovne aktivnosti mladih (15–24 let) se je v obdobju 2008–2014 najbolj znižala in stopnja brezposelnosti najbolj povišala, poslabšanje pa je bilo bistveno višje kakor v povprečju EU. V krizi se je povečal tudi problem prehoda mladih iz izobraževanja na trg dela. Delež diplomantov terciarnega izobraževanja (20–34 let), ki so se zaposlili od enega do treh let po dokončanju izobraževanja se je pri nas v obdobju 2008–2013 znižal bolj kot v povprečju EU. Na poslabšanje položaja mladih je poleg splošno nizkega povpraševanja po delu vplivala premajhna prilagojenost izobraževanja potrebam trga dela in posledično neustrezna sestava diplomantov terciarnega izobraževanja. V letu 2013 so bile sprejete zakonske spremembe za izboljšanje delovanja trga dela z zmanjšanjem togosti delovne zakonodaje in povečanjem prožnosti trga dela (UMAR, 2015b).

Po oceni UMAR (2015b) se je upadanje razpoložljivega dohodka gospodinjstev v letu 2014 ustavilo. Na to je vplivalo predvsem povečanje zaposlenosti, povprečne plače in bruto poslovnega presežka. Slovenija ostaja med državami z najnižjo dohodkovno neenakostjo, čeprav se je v kriznem obdobju nekoliko povečala. Ob zmanjšanju potrošnje gospodinjstev v letih 2012 in 2013 se je spremenila njena sestava. V letu 2013 je bil v primerjavi z letom 2008 precej manjši delež izdatkov za trajno, zvišal pa se je delež izdatkov za netrajno blago. Največji del izdatkov gospodinjstev so izdatki za stanovanja, vodo in energijo. Njihov delež se je v času krize še najbolj povečal. V tem obdobju pa sta narasla še deleža izdatkov za prevoz in hrano. Najbolj se je zmanjšal delež izdatkov za rekreacijo in kulturo (za 1,6 odstotne točke od leta 2008).

Zadovoljstvo z življenjem se je med krizo znižalo, vendar je še vedno višje od povprečja v EU. Zniževanje zadovoljstva je v upadu že od leta 2009. Najbolj je zadovoljstvo upadlo glede zaposlitvenih razmer v državi, življenjskih stroškov in dostopnosti stanovanja. Delež prebivalstva z vsaj srednjo šolo, ki naj bi posamezniku omogočila uspešno delovanje v

družbi, je v Sloveniji razmeroma visok, dostopnost izobraževanja pa se je med krizo ohranila na visoki ravni, enako velja za predšolsko izobraževanje. Razveseljivo je, da so se obiski kulturnih prireditev v obdobju 2008–2013 okrepili. Področje osebne varnosti se v krizi ni poslabšalo. Še vedno velja zelo nizka stopnja ogroženosti v življenjskem okolju.

Pomen prostega časa se je med krizo povečal. Tveganje socialne izključenosti se je med krizo povečalo, vendar je še vedno pod povprečjem EU. Merilo tveganja socialne vključenosti sestavljajo stopnja tveganja revščine, stopnje težke materialne prikrajšanosti in deleža oseb z zelo nizko delovno intenzivnostjo. V letu 2013 je bilo visokemu tveganju socialne izključenosti izpostavljenih 410.000 ljudi, kar je za 49.000 več kot v letu 2008.

Na socialno okolje v državi v zadnjem letu vpliva migrantska kriza. V začetku leta so močno odmevali protesti proti nastanitvi migrantov v inštitucije po posameznih občinah. Med prebivalstvom vlada strah in nezadovoljstvo z obveščanjem države o nameranih nastanitvah migrantov. Problematika sega v vse plasti širšega okolja podjetja in je bila obravnavana pri analizi gospodarskega okolja podjetja, sledi pa tudi v analizi pravno-političnega okolja.

Izzivi glede družbenega razvoja so povezani predvsem s staranjem prebivalstva in omejevanjem socialne izključenosti posameznih skupin prebivalstva. Povečanje nizke stopnje delovne aktivnosti starejših (55–64 let) je pomembno za dolgoročno vzdržnost javnih financ in za zagotavljanje zadostne ponudbe delovne sile v razmerah, ko se število delovno sposobnih (20–64 let) hitro zmanjšuje. Staranje prebivalstva povzroča pritiske na javne finance, ki jih je potrebno omejiti s čimprejšnjo celovito reformo sistemov socialne zaščite. Na trgu dela ostajajo izzivi, kot so zmanjšanje starostne segmentacije, povečanje stopnje delovne aktivnosti starejših in povečanje učinkovitosti dela. Za vzpostavitev razmer za zmanjšanje tveganja socialne izključenosti so potrebni ukrepi za spodbujanje nastanka kakovostnih delovnih mest in zagotavljanje dohodkovne varnosti brezposelnih.

3.1.4 Politično-pravno podokolje

Slovenija je demokratična republika, ki temelji na načelu razdelitve oblasti na zakonodajno, izvršilno in sodno. Predsednik republike predstavlja Republiko Slovenijo (v nadaljevanju RS) in je vrhovni poveljnik njenih obrambnih sil. Predsednika se izvoli na neposrednih volitvah za največ dve petletni obdobji. Predsednik RS je Borut Pahor, ki je bil izvoljen v novembru 2012. Najvišji zakonodajni organ je državni zbor (90 poslancev), ki sprejema zakone. Vlada predstavlja izvršilno oblast in je odgovorna državnemu zboru. Sestavljajo jo predsednik vlade in ministri. Potrjuje jo državni zbor. Predsednik vlade je Miro Cerar. Vladno koalicijo sestavljajo Stranka modernega centra (SMC), Demokratična stranka upokoencev (DeSUS) in Socialni demokrati (SD). Zadnje volitve, ki načeloma potekajo vsake 4 leta, so bile v juliju 2014. (Vlada Republike Slovenije, 2016).

Po raziskavah organizacije Freedom House (Freedom House, 2016) je Slovenija obravnavana kot svobodna in demokratična država z dokaj visoko stopnjo demokratičnosti nacionalnih in lokalnih oblasti, a z nekaterimi težavami (sodni sistem, korupcija). Slovenija je od svoje osamosvojitve leta 1991 v polnosti vzpostavila vse demokratične institucije državne organizacije, večinoma izvedla glavne kapitalske preureditve (privatizacija, liberalizacija, denacionalizacija) in dosegla oba izhodiščna cilja nove mednarodne vključenosti, pa tudi izpolnila njune kriterije (vstop v EU in NATO). 1. januarja 2007 je prevzela evropsko valuto in leto kasneje dokaj uspešno predsedovala Svetu EU (Brezavšek & Haček, 2012).

Nacionalni reformni program (Ministrstvo za finance, 2015) podaja osnovne usmeritve in cilje za doseganje pametne, vključujoče in trajnostne rasti za leti 2015–2016, ki sledijo Strategiji EU2020. Glavna cilja vlade sta spodbujanje gospodarske rasti in javno finančna konsolidacija. Ukrepi vlade za doseg ciljev so znižanje primanjkljaja državnega sektorja pod 3 % BDP, stabilizacija javnega dolga, kar vlada namerava doseči s prenovo politike plač v javnem sektorju, ukrepi na področju pokojninskega sistema, zdravstvenega sistema, socialnih transferjev, učinkovitosti pobiranja davkov ipd. V programu je omenjena tudi posodobitev obdavčitve nepremičnega premoženja, ki naj ne bi predstavljala dodatnega fiskalnega vira za državni proračun in naj bi bila v celoti vir občinskih proračunov. Preučujejo se možnosti za prvo odmero v letu 2016 ali 2017.

Kot sem že omenila, migrantska kriza vpliva tudi na politično situacijo v državi. Slovenija je po zgledu Madžarske s postavitvijo žične ograje na južni meji delno onemogočila ilegalne prehode migrantov. Ograja je sprožila val ogorčenj tako prebivalcev Slovenije kot Hrvaške in izzvala določene zunanjepolitične konflikte v odnosu s Hrvaško. Omejevanje pretoka ljudi v šengenskem območju pa je v nasprotju z enim od glavnih ustanovitvenih načel EU. Države EU še niso našle skupnega jezika o rešitvi migrantske krize, kar je zamajalo tudi temelje obstoja in načel EU. Velika Britanija napoveduje referendum za izstop iz EU, o čemer so začele premišljevati tudi nekatere druge članice, na primer Češka.

Nov Energetski zakon (Uradni list RS, št. 17/2014) je določil, da morajo lastniki nepremičnin pri prodaji stavbe ali njenega posameznega dela in pri oddaji v najem za obdobje enega leta ali več kupcu oziroma najemjemalcu predložiti energetska izkaznica. Energetska izkaznica je javna listina s podatki o energetske učinkovitosti stavbe in priporočili za povečanje energetske učinkovitosti. Na strošek lastnika lahko energetska izkaznica izdelajo le pooblaščen pravne osebe. S 1. januarjem 2015 se je iztekel prehodni rok, od katerega inšpekcijske službe lahko izrekajo kazni že v primeru oglaševanja prodaje ali oddaje nepremičnine v najem brez navedbe energetske kazalnikov. To je na začetku leta povzročilo precejšen osip nepremičninskega oglaševanja, na sam promet z nepremičninami pa ni imelo bistvenega vpliva (GURS, 2015).

3.2 Analiza ožjega okolja

Pri analizi ožjega okolja podjetja analiziramo tiste silnice iz okolja, ki neposredno vplivajo na poslovanje podjetja, tudi na kratkoročne poslovne odločitve in dejavnosti. V tem smislu je najbistvenejše zunanje okolje panoge (Hunger & Wheelen, 1996, str. 86).

3.2.1 Opredelitev panoge

Obravnavano podjetje je po standardni klasifikaciji registrirano pod dejavnostjo L 68.320 Gospodarjenje nepremičnin za plačilo ali po pogodbi, kar je pretežna dejavnost podjetja. Navedena dejavnost se uvršča v razred L Poslovanje z nepremičninami, ki se poleg navedene dejavnosti upravljanja nepremičnin za plačilo ali po pogodbi deli še na dejavnosti trgovanja z lastnimi nepremičninami, oddajanja in obratovanja lastnih ali najetih nepremičnin in posredništvo z nepremičninami.

Podjetje se načeloma ukvarja oziroma se je ukvarjalo z vsemi navedenimi dejavnostmi. Ima izkušnje z lastništvom večjih poslovnih stavb, s katerimi tudi gospodari. Pravzaprav je napisano pravilo, da z nepremičninami v lasti vedno tudi gospodari. V kolikor nepremičnine proda, je del pogajanj tudi pogodba o upravljanju in vzdrževanju poslovne stavbe.

Lastne nepremičnine tudi oddaja. Glede na eminentne lokacije lastniških stavb so najemniki predvsem veleposlaništva in tuja predstavništva velikih multinacionalk ter podjetij v bančni skupini. Podjetje za banko opravlja tudi storitev posredovanja pri prodaji bančnih nepremičnin. Podjetje je v svoji preteklosti gradilo stanovanjsko-poslovne objekte za zunanji trg, vendar se je lastnica banka odločila, da iz trga izgradnje nepremičnin izstopi.

3.2.2 Ocena privlačnosti panoge

Oceno privlačnosti panoge bom analizirala s pomočjo Porterjeve strukturne analize panoge ali modela petih silnic (glej Sliko 5). Bistvo tega modela je identificiranje ključnih strukturnih značilnosti panoge, ki določajo moč konkurenčnih sil in s tem dobičkonosnost panoge. Poiskali naj bi položaj v panogi, s katerim se lahko podjetje najbolje brani pred tekmeci in tudi vpliva nanje. Konkurenčne sile, ki določajo panogo, so (Porter, 1998, str. 6):

- nevarnost vstopa novih konkurentov,
- tekmovalnost med obstoječimi konkurenti,
- nevarnost substitutov,
- pogajalska moč kupcev in
- pogajalska moč dobaviteljev.

3.2.2.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov

V panogo vstopajo nova podjetja z željo po povečanju tržnega deleža in virov. Tako lahko zaradi tekmovalnosti v panogi pride do pritiskov na nižanje cen proizvodov in posledično se zniža dobičkonosnost v panogi, kar obstoječim konkurentom ni v interesu. Zato nova podjetja ne morejo kar brez težav vstopati v panogo. Na možnost vstopa podjetij v panogo vplivajo vstopne ovire. Iz Tabele 4 je razvidno, da se je število podjetij v dejavnosti poslovanja z nepremičninami od leta 2008 do 2014 vztrajno povečevalo. Vstop novih podjetij niža dobičkonosnost v panogi, vendar pa glede na trend vstopne ovire niso tako velike, da bi vstop močno oteževale. Opaziti pa je, da se je od leta 2010 zniževalo število oseb, ki delajo in tudi skupni prihodek podjetij. To gre po vsej verjetnosti pripisati predvsem zapoznelim učinkom krize zaradi propada velikega števila gradbenih podjetij in nedokončanih projektov.

*Tabela 4: Število podjetij, število zaposlenih in prihodek podjetij v dejavnosti L68
Poslovanje z nepremičninami od 2008 do 2012*

Kategorija	Leto						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Število podjetij	2.049	2.148	2.201	2.269	2.414	2.515	2.575
Število delovnih oseb	4.760	4.877	4.860	4.735	4.731	4.563	4.655
Prihodek v 1000 EUR	753.093	645.945	675.339	611.325	666.339	578.454	603.282

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Podjetja po dejavnosti (SKD 2008) in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, letno, 2016.

Učinke ekonomije obsega dosegajo predvsem velika podjetja v panogi, saj imajo v lasti nepremičnine, ki jih oddajajo, z njimi obratujejo oziroma upravljajo. Zaradi lastništva nepremičnin oziroma kvadrature, s katerimi gospodarijo, imajo nižje stroške poslovanja na enoto. Večja podjetja po vsej verjetnosti dosegajo tudi popuste, ki jih manjša podjetja ne dobijo. V kolikor želijo podjetja konkurirati na trgu poslovanja z lastnimi nepremičninami, morajo računati na precejšnje ovire glede zahtevanega kapitala in naložb v nepremičnine.

Po podatkih Bisnode Slovenija (2016) je največje podjetje po višini sredstev Centrice Real Estate Ljubljana, ki ima v lasti in oddaja več kot 240.000 m² poslovnih površin. Vodeno je centralizirano od lastnika Centrice Vienna Gmbh s sedežem na Dunaju in ne zaposluje nobenega delavca, kar dodatno niža stroške poslovanja.

Diferenciacija storitev je iz vidika klasifikacije precejšnja, saj podjetja v panogi konkurirajo pri trgovanju z lastnimi nepremičninami, oddajanju in obratovanju lastnih ali najetih

nepremičnin in poslovanju z nepremičninami za plačilo ali po pogodbi. Dejansko pa z vidika konkurentov obstajata dva segmenta, in sicer poslovanje z lastnimi nepremičninami in poslovanje s tujimi nepremičninami. Zahteve po kapitalu pa so prav tako odvisne od izbire segmenta, na katerem želi podjetje poslovati. Zahteve po kapitalu za poslovanje z lastnimi nepremičninami so večje od tistih, ki poslujejo s tujimi nepremičninami. Dostop do prodajnih poti za podjetja, ki poslujejo s tujimi nepremičninami (še najbolj v segmentu posredništva pri prometu z nepremičninami) ni otežkočen, saj ne zahteva velikih vložkov.

V Tabeli 5 je prikazana skupna ocena privlačnosti panoge z vidika vstopa novih konkurentov v panogo. Ocenjujem, da je panoga s tega vidika srednje privlačna.

Tabela 5: Ocena privlačnosti panoge z vidika nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo

Dejavnik	Privlačnost panoge		
	Velika	Srednja	Šibka
Ekonomija obsega			x
Diferenciacija proizvoda	x		
Blagovna znamka		x	
Obseg naložb		x	
Nezmožnost za pristop k prodajnim kanalom			x
Stroškovne prednosti obstoječih konkurentov			x
Pristop do potrebnih surovin		x	
Zakonodajne ovire	x		
Skupna ocena		x	

Stroškovne prednosti, neodvisne od ekonomije obsega, so v pretežni meri rezultat pozitivnih učinkov krivulje učenja. Podjetja, ki so na trgu prisotna že dalj časa, so večji poznavalci dogajanj na trgu in posedujejo več znanj, kar zanje predstavlja določeno prednost pred potencialnimi konkurenti. Zakonodajne ovire bi lahko potencialno predstavljala uvedba davka na nepremičnine, kar bi se lahko izkazalo na nižjem povpraševanju, saj bi prodajalec breme davka prevalil na kupca. Kljub temu ocenjujem, da uvedbe davka v kratkem ni pričakovati. Država na trg nepremičnin vpliva tudi z ukrepi, kot so gradnja novih neprofitnih stanovanj, nedostopnost zazidljivih zemljišč in spremembe prostorske zakonodaje.

3.2.2.2 Tekmovalnost med konkurenti

Konkurenca na trgu nepremičnin je močna. Na trgu poslovanja z nepremičninami je bilo v letu 2014 preko 2500 podjetij, zato je privlačnost panoge s tega vidika šibka. Zanimivo je, da se v kriznih časih konkurenca ni znižala, celo zvišala se je. Predvidevam, da to lahko pripišemo predvsem povečani ponudbi nedokončanih nepremičnin, ki jih investitorji zaradi krize niso uspeli dokončati. Delež stalnih stroškov je z vidika lastništva nepremičnin visok

in znižuje dobičkonosnost panoge. Izstop iz panoge je za konkurente, ki poslujejo z lastnimi nepremičninami, otežen. Nasprotno pa se posredniki pri prodaji nepremičnin ali upravljalci nepremičnin z visokimi izstopnimi ovirami zaradi stalnih stroškov ne srečujejo.

Stroški spremembe dobaviteljev so določeni pogodbeno z odpovednim rokom, ki običajno ni večji od treh mesecev. Na trgu obstaja močna konkurenca med dobavitelji, zato so stroški spremembe nizki. Stopnja diverzificiranosti konkurentov je visoka. Konkurenti si konkurirajo glede na lastništvo nepremičnin, gospodarjenje in promet z nepremičninami. Glede na diverzifikacijo so različne tudi vstopne in izstopne ovire. Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti je za konkurente zelo pomembna. V Tabeli 6 je podana ocena privlačnosti panoge z vidika tekmovalnosti med obstoječimi konkurenti, ki jo ocenjujem kot zelo privlačno.

Tabela 6: Ocena privlačnosti panoge z vidika tekmovalnosti med obstoječimi konkurenti

Dejavnik	Privlačnost panoge		
	Velika	Srednja	Šibka
Št. konkurentov			x
Delež stalnih stroškov		x	
Diferenciacija storitev	x		
Stroški spremembe dobaviteljev			x
Stopnja diverzificiranosti konkurentov	x		
Pomen za konkurente	x		
Ovire za izstop iz panoge		x	
Ocena	x		

3.2.2.3 Nevarnost substitutov storitev

Substitutov na trgu poslovanja z nepremičninami skoraj ni, zato ocenjujem, da je privlačnost panoge s tega vidika velika.

3.2.2.4 Pogajalska moč kupcev

Število kupcev na nepremičninskem trgu je veliko, vendar pa se je v zadnjih letih zaradi krize povpraševanje po nepremičninah zmanjšalo. Kupci se ob odločitvi za nakup nepremičnin ali podpis pogodbe z upravnikom nepremičnin o njih predhodno dobro pozanimajo bodisi pri znancih, prijateljih, poslovnih partnerjih bodisi na spletu. Na spletu lahko brezplačno dostopajo do celotne ponudbe nepremičnin in jih medsebojno primerjajo brez pomoči posrednikov. Za kupce igra nabavna cena ključno vlogo pri nakupu nepremičnine. V kolikor je namen kupca kupovati lastno nepremičnino, zanj zaslužek ne igra bistvene vloge, pri investicijah v nepremičnine za nadaljnjo prodajo pa je zaslužek za kupca zelo pomemben. Kakovost storitve je za kupca izredno pomembna, saj želi dobro

nepremičnino, v kateri bo kvalitetno bival ali pa jo preprodal dalje in realiziral dobiček. Za kupca je zelo pomembno tudi, kdo gospodari z nepremičnino, saj mora imeti po zakonu vsaka stavba, ki ima več kot dva lastnika, upravnika stavbe (Stanovanjski zakon). Dober upravnik lahko bistveno vpliva na dolgoročno ohranjanje oziroma povečevanje vrednosti nepremičnine. V Tabeli 7 je podana skupna ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči kupcev, ki jo ocenjujem kot srednje privlačno.

Tabela 7: Ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči kupcev

Dejavnik	Privlačnost panoge		
	Velika	Srednja	Šibka
Št. kupcev		x	
Stopnja informiranosti kupca			x
Pomen nabavne cene za kupca		x	
Zaslужek kupca		x	
Pomembnost storitev za kupce	x		
Skupna ocena		x	

3.2.2.5 Pogajalska moč dobaviteljev

Večja podjetja imajo zaradi ekonomije obsega večjo pogajalsko moč pri dobaviteljih. Glede na trajanje pogodbenega odnosa z dobavitelji dosegajo večje popuste podjetja, ki sklepajo pogodbe za daljše časovno obdobje. Z ukinitvijo državnih monopolov se je konkurenca na področju ponudbe električne energije, toplotne energije, hladilne vode in ostalih storitev, ki jih dobavitelji nudijo lastnikom oziroma najemnikom nepremičnin, zelo razširila. Prav zaradi navedenega naj stroški menjave dobavitelja ne bi bili zelo veliki.

Do višjih stroškov lahko pride pri uveljavljanju pogodbene kazni v primeru predčasne prekinitve pogodbe. Previdnost pa ni odveč tudi pri sklepanju terminskih pogodb za nabavo večjih količin energije. V Tabeli 8 je podana skupna ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči dobaviteljev, ki jo ocenjujem kot srednje privlačno.

Tabela 8: Ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči dobaviteljev

Dejavnik	Privlačnost panoge		
	Velika	Srednja	Šibka
Število dobaviteljev	x		
Diferenciacija dobaviteljev storitev	x		
Stroški spremembe dobaviteljev		x	
Relativni stroški nabave pri dobaviteljih glede na vse stroške nabave			x
Pomembnost kupcev za dobavitelje		x	
Skupna ocena		x	

3.2.2.6 Končna ocena privlačnosti panoge

V predkriznem obdobju je panoga poslovanja z nepremičninami veljala za zelo privlačno predvsem zaradi velike dobičkonosnosti, lahkega dostopa do finančnih virov, visoke stopnje investicij v gradbeništvu in relativno nizkih vstopnih ovir. Trenutno pa je trg nepremičnin še vedno v krču predvsem zaradi nizkih investicij v gradbeništvu in oteženem dostopu do finančnih virov. Zaradi navedenega ocenjujem panogo kot srednje privlačno. Končna ocena privlačnosti panoge je prikazana v Tabeli 9.

Tabela 9: Končna ocena privlačnosti panoge

Dejavnik	Privlačnost panoge		
	Velika	Srednja	Šibka
Nevarnost vstopa novih konkurentov		x	
Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti	x		
Nevarnost substitutov	x		
Pogajalska moč kupcev		x	
Pogajalska moč dobaviteljev		x	
Skupna ocena		x	

3.2.3 Analiza prodajnega trga

Slovenski nepremičninski trg se v prvi fazi deli na trg prodajnih nepremičnin in trg najemnih nepremičnin. Na splošno velja za vso Slovenijo, da sta najbolj razvita podtrga stanovanjskih nepremičnin in zazidljivih zemljišč. Po teh vrstah nepremičnin je največ povpraševanja, saj je največje število kupcev med fizičnimi osebami, ki želijo kupiti ali zgraditi nepremičnino. Med posameznimi regijami se povpraševanje in ponudba močno razlikujeta, posledično pa se razlikujejo tudi cene. Na področju poslovnih nepremičnin je trg najbolj živahen v gospodarsko razvitih in razvijajočih se krajih. To so predvsem regijska središča in kraji v njihovi okolici. Najbolj dejavni so trgi v Ljubljani in njeni okolici, Kranju in okolici, Mariboru in Kopru. Trg Ljubljane in okolice je najbolj dejaven nepremičninski trg v Sloveniji. Tu se proda največ stanovanj in hiš, saj je želja ljudi po bivanju v prestolnici ali njeni okolici zelo velika. Zaradi velikega povpraševanja na eni strani in nezadostne ponudbe na drugi strani so cene temu primerno visoke. Omeniti je treba tudi nov trg, ki se je začel razvijati po vstopu Slovenije v EU. Gre za trg starih in razpadajočih kmetij in stavb na podeželju. Tujci iz drugih držav EU so začeli kupovati opuščene kmetije in jih obnavljati. Te kmetije so bile zelo poceni, ker jih Slovenci niso želeli kupovati (SLONEP, 2016).

Za slovenski trg je značilen velik delež lastniških stanovanj in slabo reguliran oziroma nereguliran trg nepremičnin v najemu. Velik delež lastniških stanovanj je posledica ugodnih pogojev nakupa ali gradnje v obdobju Socialistične federativne republike Jugoslavije in t. i. Jazbinškovega zakona, ki je po razpadu SFRJ in osamosvojitvi Slovenije omogočil

precejšnjemu delu najemnikov družbenih stanovanj njihov odkup po izredno nizkih, netržnih cenah. Glavna posledica velikega deleža stanovanj je, da je povpraševanje po najemnih stanovanjih majhno, zato ta segment trga ni razvit. Najemni trg je v neke vrste krizi, saj je veliko oddajanja na črno, najemniki pa niso dovolj zaščiteni. Država tega področja ne uredi, obenem pa tudi ne spodbuja k legalnemu oddajanju, saj so dohodki iz najemnin premočno obdavčeni in v določenih primerih lastniku po plačilu vseh dajatev ostane denar zgolj za vzdrževanje nepremičnine. Med najemniki v veliki meri prevladujejo študentje, tujci in tisti, ki med tednom živijo v večjih mestih, za vikende pa se vračajo domov na podeželje (GURS, 2015).

Cene nepremičnin na svetovnem trgu so leta 2014 rasle že tretje leto. V azijskih državah v razvoju, ki so imele v letu 2013 najvišje rasti, se je rast cen umirila. Najvišjo rast cen, okoli 15 odstotkov, je imela v svetovnem merilu Estonija, ki je bila med evropskimi državami rekorder že leto prej. Po poku nepremičninskega balona cene tam rastejo že peto leto zapored. Presenetljivo visoko rast cen so zabeležili na Irskem, ki je bila še pred dvema letoma skupaj z Grčijo, Portugalsko in Španijo v krogu držav z največjimi padci cen nepremičnin (GURS, 2015). V Sloveniji so v letu 2014 tako kot v vseh njenih sosedah z izjemo Avstrije cene nepremičnin padle. Realne cene stanovanj so pri nas padle že četrto leto zapored, in sicer za okoli 7 odstotkov, kar je bil eden največjih padcev med evropskimi državami (GURS, 2015).

Slovenija se kljub državni pomoči v obliki dokapitalizacije bank še vedno srečuje s kreditnim krčem in finančno krizo, vendar pa je po dolgem času prišlo do izboljšanja gospodarskega okolja, kar se je pozitivno odrazilo tudi na nepremičninskem trgu, predvsem na stanovanjskem trgu. V letu 2014 je bilo zaznati tudi nekoliko večje povpraševanje po nakupu poslovnih nepremičnin, kljub temu da je najemni trg zaradi velike ponudbe nepremičnin in nižjih cen v prednosti. Povpraševanje po zemljiščih za gradnjo družinskih hiš je bilo tudi lani razmeroma konstantno, medtem ko povpraševanja institucionalnih investitorjev po večjih zemljiščih za gradnjo večstanovanjskih in poslovnih kompleksov še vedno ni.

Gradbena aktivnost, ki vpliva na povečevanje ponudbe na nepremičninskem trgu, je bila v letu 2014 še naprej na zelo nizki ravni. Podatki o izdanih gradbenih dovoljenjih kažejo, da je potem, ko je že kazalo, da je obseg načrtovane gradnje stavb po nastopu krize nepremičninskega trga leta 2008 v letu 2012 dosegel dno, v letu 2014 ponovno padel na rekordno nizko raven. To seveda potrjuje, da interesa investitorjev za gradnjo za trg še vedno ni in da lahko v prihodnjih nekaj letih pričakujemo nadaljnje zmanjševanje ponudbe novih tako stanovanjskih kot poslovnih nepremičnin (GURS, 2015).

Konec leta 2013 je vse kazalo, da bi bili lahko zaradi nespremenjenega trenda padanja prometa s stanovanjskimi nepremičninami priče ponovnemu padcu nepremičninskega trga. Vendar se je v letu 2014 obrnilo na bolje, promet je celo dosegel raven iz leta 2009. Nekoliko

se je okrepil tudi promet s poslovnimi nepremičninami. V nasprotju pa se je nadaljeval trend padanja prometa z zemljišči za gradnjo stavb in s kmetijskimi zemljišči (GURS, 2015).

Cene na slovenskem nepremičninskem trgu so tudi v letu 2014 padale. Cene stanovanj, ki najbolj ponazarjajo gibanje tržnih cen nepremičnin, so se v letu 2014 realno znižale za približno 7 odstotkov, torej približno toliko kakor leto prej. K padcu cen stanovanj v preteklem letu je največ prispevalo znižanje cen stanovanj na primarnem trgu, ki je bilo posledica zniževanja cen stanovanj iz preostalih zalog stanovanj, ki so bila zgrajena v prvih letih po nastopu krize. Razmeroma nizke cene teh stanovanj še vedno ustvarjajo pritisk na cene novih stanovanj in vzdržujejo relativno močan trend padanja cen stanovanjskih nepremičnin (GURS, 2015). Prav tako se je lani poglobil trend padanja cen poslovnih prostorov, s tem da so cene pisarn v povprečju padle nekoliko bolj kakor cene lokalov. Trend cen zemljišč za gradnjo je bil pozitiven, zmeren trend rasti cen so kazala tudi kmetijska zemljišča, medtem ko so ostale cene gozdnih zemljišč enake (GURS, 2015).

V Sloveniji je bilo konec leta 2014 evidentiranih več kakor 43.000 enot pisarniških prostorov in okoli 37.000 enot poslovnih prostorov, ki zajemajo lokale za opravljanje trgovske, gostinske ali druge storitvene dejavnosti. V letu 2014 je bilo na ravni države evidentiranih skupno skoraj 1200 kupoprodaj poslovnih prostorov, kar je daleč največ od začetka sistematičnega spremljanja nepremičninskega trga v letu 2007. Povprečna pogodbeni cena prodanih pisarniških prostorov in lokalov na ravni države je bila od 1.100 €/m² do 1.200 €/m². Srednje leto zgraditve (mediana) je bilo za pisarniške prostore 1980, za lokale pa 1983.

Večino kupoprodajnih poslov s poslovnimi prostori so predstavljale javne prodaje nepremičnin iz stečajnih mas propadlih podjetij. Glede na rekordno število stečajev podjetij v letu 2014 je pričakovati, da se bo ta trend nadaljeval tudi v prihodnje. Pisarniški prostori so se lani v Ljubljani v povprečju prodajali za 1.500 €/m² (105 upoštevanih kupoprodaj, srednje leto zgraditve 1979, povprečna površina 155 m²), v Mariboru pa za 600 EUR/m² (25 upoštevanih prodaj, srednje leto zgraditve 1978, povprečna površina 135 m²) (GURS, 2015).

Povprečna prodajna površina pisarniških prostorov je bila 150 m², lokalov pa 175 m². Zaradi majhnih in nereprezentativnih prodajnih vzorcev ter heterogenosti poslovnih nepremičnin, predvsem lokalov, povprečne cene poslovnih nepremičnin iz leta v leto zelo nihajo, tako da je težko oceniti kaj več kot le splošne trende. V primerjavi z rekordnim letom 2008 so tudi cene poslovnih nepremičnin nižje, a ne toliko kakor cene stanovanjskih. Glede na podatke se je v preteklem letu njihov trend padanja še okrepil. V primerjavi z letom 2013 so se cene poslovnih nepremičnin v povprečju znižale bolj kot cene stanovanjskih.

4 CELOVITA ANALIZA OBRAVNAVANEGA PODJETJA

4.1 Analiza uspeha in uspešnosti poslovanja

Analiza poslovanja je dejavnost spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja z namenom, da izboljšamo uspešnost tega poslovanja (Pučko, 2006, str. 129). Ocenila bom poslovni uspeh in poslovno uspešnost podjetja s pomočjo računovodskih izkazov za leti 2013 in 2014, za nekatere postavke pa se mi je zdelo potrebno, da prikažem daljše obdobje 2011–2014. Za informacijo o uspehu podjetja bom preverila prihodke, odhodke in poslovni izid, za oceno uspešnosti podjetja pa bom analizirala kazalnike produktivnost dela, gospodarnost in dobičkonosnost. Skupni prihodki od prodaje so bili v letu 2014 za 12,2 odstotni točki višji kot poprej. Iz Tabele 10 je razvidno, da je ta rast posledica višjih prihodkov iz naslova najemnin in refundacij obratovalnih stroškov od prodaje drugim podjetjem (podjetje kot upravnik stavbe plačuje stroške obratovanja celotne stavbe, ki jih nato skladno s pogodbo zaračuna najemnikom oziroma lastnikom stavbe). Porast teh dodatnih prihodkov se nanaša še na nakup poslovne nepremičnine v Ljubljani, za katero je podjetje tudi upravnik.

Tabela 10: Dinamika in struktura prihodkov od prodaje podjetja v letih 2013 in 2014

Postavka	2014	2013	Indeks 2014/13
	v EUR	v EUR	
Prihodki od prodaje podjetjem v skupini	2.793.386	2.874.341	97,2
- najemnine, refundacije stroškov	34.406	28.397	121,2
- provizije	11.469	1.784	642,9
- storitve gospodarjenja, drugi prihodki	2.747.511	2.844.160	96,6
Prihodki od prodaje drugim podjetjem	1.067.861	568.499	187,8
- najemnine, refundacija obratovanih stroškov	531.470	78.149	680,1
- storitve gospodarjenja, drugi prihodki	536.391	490.350	109,4
Skupaj	3.861.247	3.442.840	112,2

Vir: Podjetje NEP, Letno poročilo podjetja NEP za leto 2014, 2014a, str. 6 – 8.

V Tabeli 11 so navedeni stroški podjetja brez finančnih odhodkov, ki jih bom analizirala posebej. Iz tabele je razvidno, da so stroški v letu 2014 v primerjavi s predhodnim letom nižji za 2,5 odstotne točke. Zaradi stalnega pritiska lastnika na zniževanje stroškov družba stalno izvaja racionalizacije stroškov dela, ki so se v primerjavi z letom 2013 znižali kar za 4,1 odstotne točke. Povišali so se tudi stroški storitev v zvezi z vzdrževanjem in najemom kot posledica lastništva nove naložbene nepremičnine. Bistveno odstopanje v primerjavi s predhodnim letom je opazno tudi pri postavki prevrednotovanih poslovnih odhodkov pri obratnih sredstvih. Zaradi neizterljivosti je bilo podjetje primorano odpisati določene terjatve.

Tabela 11: Dinamika in struktura stroškov podjetja v letih 2013, 2014

Postavka	2014	2013	Indeks 14/13
	v EUR	v EUR	
Stroški materiala	92.449	75.250	122,9
Stroški storitev	693.745	617.274	112,4
- storitve v zvezi z vzdrževanjem in najemom	336.264	289.600	116,1
- stroški drugih storitev	357.481	327.674	109,1
Stroški dela	2.697.738	2.814.471	95,9
- stroški plač	1.910.101	2.061.432	92,7
- stroški socialnih zavarovanj	146.835	155.081	94,7
- stroški pokojninskih zavarovanj	179.248	189.313	94,7
- drugi stroški dela	461.554	408.645	112,9
Odpisi vrednosti	118.384	87.174	135,8
- amortizacija	74.477	82.320	90,5
- prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	43.907	4.854	904,6
Rezervacije	128.378	244.215	52,6
Drugi poslovni odhodki	42.979	32.816	131,0
Skupaj	3.773.673	3.871.200	97,5

Vir: Podjetje NEP, Letno poročilo podjetja NEP za leto 2014, 2014a, str. 6–8.

V Tabeli 12 so prikazani finančni prihodki podjetja, ki se delijo na obresti iz razmerij do podjetij v skupini in obresti iz razmerij do drugih. Večina prihodkov izvira iz naslova obresti na depozit pri banki, ki je lastnica podjetja. Velik padec obresti v letu 2014 v primerjavi s predhodnim letom je pripisati nižji obrestni meri in predvsem nakupu poslovne nepremičnine v letu 2014, ki je bil financiran z omenjenim depozitom.

Tabela 12: Dinamika in struktura finančnih prihodkov podjetja v letih 2013, 2014

Postavka	2014	2013
	v EUR	v EUR
Obresti iz razmerij do podjetij v skupini	76.949	348.433
Obresti iz razmerij do drugih	3.130	2.384
Skupaj	80.079	350.817

Vir: Podjetje NEP, Letno poročilo podjetja NEP za leto 2014, 2014a, str. 6-8.

V Tabeli 13 vidimo, da so se finančni odhodki v letu 2014 glede na leto 2013 povečali. Ti odhodki se vežejo na posojila za pisarniško opremo.

Tabela 13: Dinamika finančnih odhodkov podjetja v letih 2013, 2014

Postavka	2014	2013
	v EUR	v EUR
Drugi odhodki financiranja	17.577	9.298
Skupaj	17.577	9.298

Vir: Vir: Podjetje NEP, Letno poročilo podjetja NEP za leto 2014, 2014a, str. 6-8.

Podjetje je v obdobju 2011–2014 izkazovalo pozitiven poslovni izid. Iz Tabele 14 je razvidno, da je izid med leti v izbranem obdobju zelo nihal. Izstopajo čisti poslovni izidi v letih 2011, 2012 in 2014. Razlog za visok čisti poslovni izid v letu 2011 je dobljena odškodnina iz naslova tožbe, leto 2014 pa je bilo uspešno zaradi nakupa naložbene nepremičnine, ki je generirala nov prihodek iz naslova najemnin.

Tabela 14: Poslovni izid podjetja v obdobju 2010–2014

Postavka	2011	2012	2013	2014
Čisti poslovni izid v EUR	815.171	219.746	14.851	171.002

Vir: Podjetje NEP, Letno poročilo podjetja NEP za leto 2011, 2011; Letno poročilo podjetja NEP za leto 2012, 2012; Letno poročilo podjetja NEP za leto 2013, 2013; Letno poročilo podjetja NEP za leto 2014, 2014 str. 6-8.

Kazalnik produktivnosti dela pove, kolikšen znesek prihodkov iz poslovanja je bil v podjetju ugotovljen na posameznega zaposlenega. Podjetje je poslovno uspešnejše, če ima na zaposlenega čim večji znesek skupnih prihodkov in izkaže čisti dobiček. Vrednost kazalnika je odvisna od tega, ali je dejavnost delovno ali kapitalno intenzivna.

Iz Tabele 15 je razvidno, da se je produktivnost dela v letu 2014 v primerjavi z letom 2013 povišala kar za 17,6 odstotne točke (Bisnode Slovenija, 2016). Razlog za to je, da je podjetje z nižjim številom zaposlenih generiralo višje prihodke.

Podjetje na področju gospodarjenja z nepremičninami zaenkrat še lahko povečuje zmogljivosti ob enakem številu zaposlenih. Zaradi pravilne interpretacije kazalnika produktivnosti smo nominalne prihodke iz poslovanja naknadno korigirali z inflacijo in dobili realne vrednosti. Ker inflacija v obravnavanem obdobju ni bila velika, kazalniki bistveno ne odstopajo, primerjava rasti v letu 2014 glede na 2013 je namreč skoraj enaka.

Tabela 15: Pregled gibanja produktivnosti dela v podjetju v obdobju 2011–2014

Postavka	2011	2012	2013	2014	Indeks 2014/13
Prihodki iz poslovanja v EUR	4.139.115	3.614.129	3.442.840	3.861.247	112,2
Povprečno število zaposlenih	106,37	97,00	91,57	87,31	95,3
Produktivnost v EUR/zaposlenega	38.912	37.259	37.598	44.225	117,6
Indeks rasti cen	102,9	100,6	100,4	100,00	
Inflacionirani prihodki iz poslovanja v EUR	4.259.149	3.635.814	3.456.611	3.861.247	111,7
Realna rast produktivnosti v EUR/zaposlenega	40.041	37.483	37.748	44.225	117,2

Vir: Bisnode Slovenija, 2016; Podjetje NEP, Letno poročilo podjetja NEP za leto 2012, 2012.

Kazalnik celotne gospodarnosti najbolj sintetično odraža gospodarnost poslovanja s prikazom intenzivnosti odmika skupnih prihodkov od skupnih odhodkov. Pri presoji tega kazalnika pa je potrebno upoštevati tudi, da je poslovni izid lahko zmanjšan oziroma so skupni odhodki povečani za znesek poravnane izgube iz prejšnjih let. Vrednost kazalnika je primerljiva med gospodarskimi družbami v isti dejavnosti. Gospodarska družba je uspešnejša, če je vrednost tega kazalnika večja od 1 (kar pomeni, da je na 100 evrov skupnih odhodkov dosegla več kot 100 evrov skupnih prihodkov) in če hkrati izkazuje čisti dobiček. V Tabeli 16 vidimo, da je bil v obravnavanih letih koeficient celotne gospodarnosti večji od 1, kar pomeni, da je podjetje poslovalo uspešno, čeprav se zdi ta tendenca negativna.

Tabela 16: Celotna gospodarnost podjetja v letih 2013 in 2014

Postavka	2011	2012	2013	2014
Skupni prihodki v EUR	5.937.513	4.410.320	3.902.730	3.993.284
Skupni odhodki v EUR	4.937.431	4.157.468	3.880.498	3.791.250
Celotna gospodarnost	1,20	1,06	1,01	1,05

Vir: Bisnode Slovenija, 2016.

Kazalnik čiste donosnosti sredstev kaže, kako uspešno je bilo poslovanje pri gospodarjenju s sredstvi. Prikazuje, koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je gospodarska družba ugotovila na vsakih 100 evrov obstoječih sredstev, ne glede na to, kako so financirana. Gospodarska družba posluje uspešneje, če je vrednost tega kazalnika čim večja. Čista donosnost kapitala je s stališča lastnikov gospodarske družbe najpomembnejši in eden najpogosteje uporabljenih kazalnikov poslovne uspešnosti. Kazalnik pojasnjuje,

kako uspešno posloводство gospodari s premoženjem lastnikov. Pokaže, koliko čistega dobička je gospodarska družba dosegla na vsakih 100 evrov vloženega kapitala.

Gospodarska družba je poslovno uspešnejša, če je vrednost tega kazalnika čim večja (pozitivna). Vendar pa višja vrednost kazalnika lahko pomeni tudi večje tveganje na račun velikega zadolževanja gospodarske družbe. Čista donosnost kapitala je namreč odvisna tudi od sestave virov financiranja sredstev. Čisto donosnost kapitala je mogoče primerjati z zahtevano donosnostjo kapitala: lastniki za svojo udeležbo pri financiranju gospodarske družbe zahtevajo določen donos, odvisen od tveganja. Gospodarske družbe s precej podobno donosnostjo kapitala le-to dosegajo na različne načine. Donosnost kapitala je namreč zmnožek treh kazalnikov dobičkovnosti prihodkov, obračanja vseh sredstev ter razmerja med sredstvi in kapitalom, iz katerega razberemo finančno tveganje. Če gospodarska družba ali dejavnost nista poslovali pozitivno ali je gospodarska družba ugotovila čisto izgubo, ima vrednost tega kazalnika negativen predznak. Iz Tabele 17 je razvidno, da podjetje v obravnavanem obdobju posluje uspešno. Najuspešneje je poslovalo v letih 2011 in 2012, ko je realiziralo tudi najvišji čisti dobiček.

Tabela 17: Čista donosnost sredstev in kapitala podjetja v obdobju 2011–2014

Postavka	2011	2012	2013	2014
Čista donosnost sredstev	6,35	1,70	0,12	1,39
Čista donosnost kapitala	7,11	1,91	0,13	1,56

Vir: Bisnode Slovenija, 2016; Podjetje NEP, Letno poročilo podjetja NEP za leto 2012, 2012.

Raven uspešnosti obravnavanega podjetja v obdobju 2011–2014 je z vidika produktivnosti dela, gospodarnosti in donosnosti nadpovprečna (Bisnode Slovenija, 2016). Po tendencah je uspešnost poslovanja v navedenem obdobju z vidika donosnosti in gospodarnosti padajoča, glede na produktivnost pa naraščajoča.

4.2 Ocena prednosti in slabosti po podstrukturah

Prednosti in slabosti podjetja bom ocenila na podlagi internih in drugih aktov podjetja ter izkušenj, ki sem jih pridobila v 15-letnem delu v podjetju.

4.2.1 Storitvena podstruktura

- **Širina storitvenega programa**

Glavno poslovno področje je gospodarjenje z nepremičninami, ki vključuje tako gospodarjenje z nepremičninami kot njihovo vzdrževanje. Podjetje oddaja tudi poslovne

prostore v lastni poslovni stavbi. Podjetje opravlja storitve gospodarjenja kot koordinator in neposredni izvajalec za nepremičnine banke, ki so v njeni lasti ali v najemu.

Podjetje pa se poleg poslovanja z nepremičninami ukvarja tudi z dejavnostjo vložič, kurirskimi storitvami, posredovanjem telefonskih klicev, izvaja dejavnost arhiviranja papirnega arhiva za banko, opravlja receptorsko-informativne storitve za banko, izvaja tudi storitve v zvezi z vzdrževanjem avtomobilov in koordinacijo voznega parka banke, opravlja še računovodske storitve predvsem za lastne potrebe, proste kapacitete pa usmerja tudi na bančno skupino.

Podjetje se je v letih obstoja iz ponudnika storitev izključno za banko in bančno skupino usmerilo tudi na zunanji trg, kjer v letu 2014 generira že okoli 30 %. Usmerilo se je na trg gospodarjenja s poslovnimi stavbami na ožjem območju Ljubljane in Maribora, kjer zaradi ekonomije obsega prihaja do sinergij.

Takšno diverzificiranost storitvene podstrukture ocenjujem kot zelo slabo, saj omejuje podjetje pri osredotočanju na osnovno dejavnost. Moje mnenje je, da bi se podjetje s prenehanjem opravljanja drugih dejavnosti lahko razvijalo na drugih nepremičninskih področjih in tam generiralo prihodke, ki bi jih izgubilo s prenehanjem opravljanja nepremičninskih storitev.

- **Kakovost storitev in varovanje okolja**

Kakovost storitev za podjetje pomeni eno glavnih vrednot. Ker opravlja storitve za banko, ki je podvržena strogi zakonodaji, je kakovostno in zaupanja vredno izvajanje storitev še toliko bolj pomembno. Podjetje je leta 2006 pričelo s postopki za uvedbo sistema vodenja kakovosti po standardih ISO 9001. Izdelani so bili vsi krovni dokumenti in pripravljena vsa navodila za delo. Podjetje k formalnemu certificiranju ni pristopilo, vendar pa je sistem v večini vključilo v svoje izvajanje procesov. Ocenjujem, da bi bil za podjetje pomemben korak, če bi k dejanskemu certificiranju pristopilo, saj so se od leta 2006 procesi že spremenili in tudi zaposleni nimajo več motivacije za delo po navedenih standardih. Podjetje je v preteklosti izvajalo ankete o zadovoljstvu kupcev, kar je sčasoma opustilo. Veljalo bi premisliti o ponovni uvedbi anket oziroma alternativnih orodij, ki bi podjetju podali objektivno zunanjo oceno o njegovem poslovanju.

Podjetje zaradi narave poslovanja nima posebnega vpliva na okolje. Kot upravnik in vzdrževalec v poslovnih stavbah pa je povezan z vzdrževanjem naprav, za katere se predvidevajo posebni okoljski certifikati in meritve, ki se posredujejo nadzornim inštitucijam.

- **Rast prodaje**

Prodaja v podjetju zaradi različnih enkratnih dogodkov skozi leta sicer variira, vendar pa je na splošno prisoten trend rasti. V primerjavi z letom 2013 je prodaja v letu 2014 narasla za 12 odstotnih točk. Razlog je predvsem v novih prihodkih iz naslova najemnin v poslovni stavbi, ki jo je podjetje kupilo v letu 2013. Vendar pa je potrebno na drugi strani upoštevati tudi rast stroškov, ki so zaradi nakupa te stavbe nastali. Prihodki za zadnjih pet let so razvidni iz Tabele 18. Vendar pa se podjetje ne more zanašati na ta trend, saj je od leta 2011 izgubilo 1,7 milijona EUR prihodkov.

Tabela 18: Prihodki iz poslovanja podjetja v obdobju 2011–2014

Postavka	2011	2012	2013	2014
Prihodki iz poslovanja v EUR	5.611.561	3.832.538	3.551.913	3.913.205

Vir: Bisnode Slovenija, 2016.

- **Konkurenca**

Podjetje zaradi svojega namena ustanovitve kot bančno podporno podjetje za nepremičnine nikoli ni delovalo v nekem izrazito konkurenčnem okolju. Šele v zadnjih letih, ko se je preusmerilo na zunanji trg, se delno sooča s konkurenco. Zaradi dobrega imena banke je bilo podjetje večkrat v situaciji, da je bilo vabljen na razpis, kot da bi posel iskalo.

V zadnjem času pa so s strani lastnika vedno večji pritiski na višanje deleža storitev na zunanjem trgu. Podjetje na trgu ne nastopa z neko standardno konkurenčno ponudbo, saj je vsaka poslovna stavba drugačna in zahteva različne nivoje oziroma zahtevnosti gospodarjenja. Načeloma pa lahko po prisotnosti na raznih razpisih kot konkurenco navedem podjetja Sintal-Eko, d. o. o. Aktiva Upravljanje, d. o. o., Ceeref Upravljanje, d. o. o., Valina Upravljanje, d. o. o., Emona Plus, d. o. o., ISS, d. o. o.

- **Razvijanje novih storitev**

Podjetje je bilo vedno pripravljeno sodelovati in v svoj nabor vključevati nove storitve. Pred tremi leti je bilo podjetje s strani lastnika prepoznano kot platforma za izvajanje storitev na področju gospodarjenja s problematičnimi naložbami na nepremičninskem področju.

Pripravljen je bil okvirni poslovni načrt za izvajanje teh storitev z obstoječimi resursi in poskusno je bilo uspešno izvedenih kar nekaj analiz nepremičnin iz nabora problematičnih naložb. Lastnik se za takšno širitev ponudbe storitev ni odločil, podjetje pa bi lahko takšne storitve ponudilo tudi bančni skupini ali zunanjemu trgu.

- **Ocena prednosti in slabosti storitvene podstrukture**

Zbirna ocena, ki jo vidimo v Tabeli 19, žal kaže na slabo storitveno podstrukturo.

Tabela 19: Ocena prednosti in slabosti storitvene podstrukture

Dejavnik	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Širina storitvenega programa					x
Kakovost storitve in varovanje okolja			x		
Rast prodaje				x	
Konkurenca			x		
Razvijanje novih storitev					x
Skupna ocena	Slabo				

4.2.2. Tržna podstruktura

- **Struktura kupcev**

Podjetje ima več vrst kupcev. Največji segment kupcev so podjetja, katerim nudi storitve gospodarjenja z nepremičninami. Drugi segment kupcev so najemniki poslovnih prostorov v lastniški poslovni stavbi, tretji pa so uporabniki računovodskih storitev, ki jih podjetje prav tako nudi. Kot že omenjeno, je največji kupec ustanoviteljica in lastnica podjetja banka, ki ji podjetje nudi še ostale specifične storitve, ki so omenjene v oceni storitvene podstrukture.

Kupci, ki bi jih lahko podjetje doseglo na trgu gospodarjenja z nepremičninami, so lastniki oziroma najemniki večjih poslovnih stavb v Ljubljani in Mariboru, kjer je podjetje že prisotno. Podjetje bi lahko svoja prosta sredstva usmerilo tudi v nadaljevanje nakupa poslovnih stavb, ki jih prodajajo podjetja v stečaju. Potencial je tudi v prevzemu podjetij, ki se ukvarjajo z enako dejavnostjo gospodarjenja kot obravnavano podjetje.

- **Ugled podjetja in prepoznavnost**

Podjetje je v lasti banke, zato je močno povezano z ugledom, ki ga ima banka. V preteklih letih sta ugled in prepoznavnost banke odpirala poslovne priložnosti podjetju. V trenutnih časih je ugled banke sicer na nižji ravni, vseeno pa potencialnim poslovnim partnerjem še vedno pomeni zaupanje in kvaliteto.

- **Prilagajanje zahtevam kupcem**

Storitve podjetja so že od nekdaj zasnovane na način, da se v največji možni meri prilagodijo kupcem. V primeru oddajanja poslovnih prostorov so na prvem mestu želje kupca, seveda če so v skladu s politiko podjetja in zakonodajo. Tudi storitev gospodarjenja je pri vsakem objektu, kjer je podjetje upravnik, drugačna. Objekti so med seboj različni, vsebujejo drugačne naprave, lahko so energetske popolnoma različni. Seveda pa so prilagajanja pri storitvah računovodenja možna le v okviru zakonskih računovodskih predpisov in pravil.

- **Promocija prodaje**

Podjetje nima posebnega trženjskega oddelka, ki bi se s promocijo posebej ukvarjalo. Podjetje trži poslovne prostore, s čimer se ukvarja upravnik stavbe (zaposlen in zadolžen za stike z najemniki). Vse odločitve sprejema le najvišje vodstvo. Podjetje se s trženjem svojih storitev posebej ne ukvarja, saj se kupci sami obračajo nanj.

- **Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture**

Zbirna ocena, ki jo vidimo v Tabeli 20, kaže na dobro tržno podstrukturo.

Tabela 20: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Dejavnik	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Struktura kupcev		x			
Ugled in prepoznavnost podjetja		x			
Prilagajanje zahtevam kupcev	x				
Promocija prodaje				x	
Skupna ocena	Dobro				

4.2.3 Finančna podstruktura

Za ocenjevanje finančne podstrukture se bomo oprli na računovodske izkaze obravnavanega podjetja. Nekaj kazalnikov smo že analizirali v poglavju o uspešnosti podjetja. V nadaljevanju bomo analizirali dodatne kazalnike, ki bodo zaokrožili celotno finančno sliko podjetja.

- **Kazalniki financiranja**

Dva kazalnika kažeta, koliko sredstev podjetje financira s kapitalom in koliko z zadolževanjem. Kazalnik kapitala v financiranju je pomemben za upnike, saj iz njega lahko

razberejo, ali je podjetje sposobno vračati dolgove. Iz Tabele 21 je razvidno, da ima podjetje zelo malo dolgov in da je velika večina sredstev financirana z lastnim kapitalom. Velika vrednost kazalnika deleža kapitala v financiranju pa lahko pomeni tudi neracionalno financiranje sredstev z dražjimi viri financiranja (če je obrestna mera za posojila nižja od načrtovanega donosa kapitala).

Kazalnik finančnega vzvoda kaže način financiranja podjetja (financiranje z lastnimi ali tujimi sredstvi). Iz tabele je razvidno, da ima podjetje v obravnavanem obdobju nizek finančni vzvod, kar kaže na relativno veliko finančno moč podjetja in posledično neizkoriščen finančni vzvod podjetja, ki kaže razmerje med deležem dolgov in deležem kapitala. Razliko do skupnih obveznosti do virov sredstev predstavljajo rezervacije.

Tabela 21: Kazalniki financiranja podjetja v obdobju 2011–2014

Postavka/Leto	2011	2012	2013	2014
Delež kapitala v financiranju (v %)	88,04	89,66	89,27	88,95
Delež dolgov v financiranju (v %)	5,32	4,20	5,12	5,97
Finančni vzvod	6,04	4,68	5,74	6,71

Vir: Bisnode Slovenija, 2016.

- **Kazalniki investiranja**

S kazalniki investiranja analiziramo strukturo sredstev podjetja. Ti kazalniki so pomembni za odločanje o investicijah podjetja. Iz Tabele 22 vidimo, da ima podjetje skozi vse obdobje nizek delež osnovnih sredstev v vseh sredstvih podjetja, kar je značilno za storitvene dejavnosti.

Tabela 22: Kazalniki investiranja v podjetju v obdobju 2011–2014

Postavka/Leto	2011	2012	2013	2014
Delež osnovnih sredstev v sredstvih	7,61	7,70	7,28	7,12
Delež obratnih sredstev v sredstvih	84,59	9,86	22,07	25,91
Delež finančnih naložb v sredstvih	6,20	81,06	69,40	65,86

Vir: Bisnode Slovenija, 2016.

Podjetje nepremičnine v lasti vodi kot naložbene nepremičnine, saj z njimi posluje v smislu oddajanja in gospodarjenja z njimi. V letu 2012 je glede na leto 2011 videti velik padec kazalnika deleža obratnih sredstev v vseh sredstvih. To gre pripisati dejstvu, da so bila sredstva v višini približno 9 mio EUR po stanju na dan 31. 12. 2011 na poslovnem računu,

na dan 31. 12. 2012 pa so bila vezana in kot depozit knjižena na konto kratkoročnih finančnih naložb. Iz enakega razloga se je v letu 2012 glede na leto 2011 povišal tudi kazalnik deleža finančnih naložb v sredstvih.

- **Kazalniki plačilne sposobnosti**

Kratkoročni koeficient likvidnosti kaže financiranje kratkoročnih sredstev iz kratkoročnih obveznosti do virov sredstev. Kot kratkoročna sredstva so upoštevane zaloge, kratkoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe in denarna sredstva. Iz Tabele 23 je razvidno, da ima podjetje vseskozi zelo visok koeficient, kar pomeni zelo ugodno plačilno sposobnost družbe. Kot že večkrat omenjeno, je razlog v visokem depozitu, ki je knjižen na kontu kratkoročnih finančnih naložb. Padeč koeficienta v letu 2014 gre pripisati nakupu poslovne stavbe, saj so se zmanjšala denarna sredstva oziroma finančne naložbe. Pospešeni koeficient likvidnosti kaže, ali gospodarska družba financira zaloge in druga kratkoročna sredstva s kratkoročnimi obveznostmi ali delno tudi z dolgoročnimi. Zaloge so najmanj likvidna oblika kratkoročnih sredstev, kar ima za posledico, da jih je v primeru likvidacije oziroma stečaja najtežje unovčiti. Zato je ta kazalnik pomembno merilo sposobnosti gospodarske družbe za poravnavo kratkoročnih obveznosti brez poseganja v zaloge. Iz Tabele 23 je razvidno, da sta vrednosti kazalnikov v obravnavanem obdobju zelo podobni, kar gre pripisati dejstvu, da ima družba zelo malo zalog in nobenih dolgoročnih obveznosti.

Tabela 23: Kazalniki plačilne sposobnosti podjetja v obdobju 2011–2014

Postavka/Leto	2011	2012	2013	2014
Kratkoročni koeficient likvidnosti	17,07	21,63	17,86	7,74
Pospešeni koeficient likvidnosti	17,07	21,62	16,30	6,94

Vir: Bismode Slovenija, 2016.

- **Kazalniki obračanja**

Kazalniki obračanja kažejo hitrost obračanja oziroma čas vezave posameznih vrst sredstev. Vrednost teh kazalnikov kaže sposobnost posloводства, da učinkovito gospodari s sredstvi. Iz kazalnika obračanja obratnih sredstev je razvidno, kolikokrat letno se obratna sredstva gospodarske družbe (zaloge, terjatve, denarna sredstva) obrnejo oziroma kako hitro prehajajo iz manj likvidnih oblik v bolj likvidne. Iz Tabele 24 je razvidno, da se je obrat obratnih sredstev skozi obravnavano obdobje povečeval. Obračanje zalog nam pove, kolikokrat letno se obrnejo zaloge. Ker so bile zaloge podjetja nizke in v letih 2011 in 2012, kratkoročna sredstva visoka, je kazalnik izredno visok. Kazalnika vezave zalog in kratkoročnih poslovnih terjatev kažeta povprečno število dni vezave v obdobju enega leta. Večje je število dni vezave, počasnejše je obračanje oziroma spreminjanje teh sredstev v likvidnejšo obliko – denarna sredstva. Iz tabele je razvidno, da je v letih 2013 in 2014 prišlo

do velikega povečanja dni vezave zalog. To se je zgodilo zaradi nakupa nepremičnin. Vidimo pa tudi, da so se v letih 2013 in 2014 znižali dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev (povprečni plačilni rok kupcev), ker so se povečali prihodki od prodaje kot posledica nakupa poslovne stavbe in s tem prihodki iz najemnin.

Tabela 24: Kazalniki obračanja sredstev podjetja v obdobju 2011–2014

Postavka	2011	2012	2013	2014
Obračanje obratnih sredstev	0,47	0,64	1,91	1,23
Obračanje zalog	794,39	671,05	7,70	4,65
Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	4,12	2,79	5,36	5,91
Koeficient obračanja osnovnih sredstev	4,22	3,64	3,72	4,35
Koeficient obračanja sredstev	0,32	0,28	0,28	0,31
Dnevi vezave zalog	0,46	0,54	47,43	78,43
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	88,60	130,97	68,07	61,78

Vir: Bismode Slovenija, 2016.

- **Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture**

Skupna ocena finančne podstrukture je navedena v Tabeli 25. Ocenjujem, da je finančno stanje podjetja dobro, saj v celotnem obravnavanem obdobju posluje uspešno. Vendar pa je potrebno opozoriti na dejstvo, da ima podjetje veliko presežnih sredstev, s katerimi bi lahko gospodarilo učinkoviteje.

Tabela 25: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

Dejavnik	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Kazalniki financiranja		x			
Kazalniki investiranja		x			
Kazalniki plačilne sposobnosti	x				
Kazalniki obračanja		x			
Skupna ocena	Dobro				

4.2.4 Tehnološka podstruktura

- **Tehnična opremljenost dela 1 in 2**

Tehnično opremljenost dela najprej ugotavljam z izračunom kazalca višine povprečnih osnovnih sredstev na povprečno število zaposlenih v obdobju 2011–2014. Iz Tabele 26 je razvidno, da se tehnična opremljenost dela ni bistveno spreminjala. Najvišja je bila v

zadnjem obravnavanem letu, in sicer na račun nižjega števila zaposlenih. Glede na naravo storitev, ki jih podjetje nudi, ni pričakovati visoke opremljenosti dela. V delu storitev vložišča in arhiva, kjer je zaposlenih relativno veliko delavcev, je tehnična opremljenost dela zelo nizka, delavci pa storitve opravljajo v prostorih banke in z delovnimi sredstvi banke. Najvišja tehnična opremljenost dela je v oddelku investicij v nepremičnine in oddelku za splošne posle. Zaradi relativno velike vrednosti osnovnih sredstev v Tabeli 26 sem preverila še vrednost kazalca tehnične opremljenosti dela, kjer sem osnovna sredstva zamenjala z vrednostjo opreme.

Tabela 26: Višina osnovnih sredstev v podjetju v obdobju 2010–2014

Postavka/Leto	2011	2012	2013	2014	Indeks 14/13
Višina osnovnih sredstev v EUR	1.025.582	958.025	892.907	883.612	99,0
Vrednost opreme v EUR	91.491	150.664	111.091	129.897	117,0
Povprečno število zaposlenih	106,37	97,00	91,57	87,31	95,3

Vir: Bisnode Slovenija, 2016.

Iz Tabele 27 je razvidno, da je tehnična opremljenost dela 2, ki upošteva le vrednost opreme, veliko nižja od kazalnika, kjer je upoštevana celotna vrednost osnovnih sredstev. Razviden je trend rasti, vendar pa lahko zaključimo, da podjetje zelo malo vlaga v tehnično opremljenost zaposlenih.

Tabela 27: Tehnična opremljenost dela v podjetju v obdobju 2010–2014

Postavka/Leto	2011	2012	2013	2014	Indeks 14/13
Tehnična opremljenost dela 1 v EUR/zaposlenega	9.641	9.877	9.751	10.120	103,8
Tehnična opremljenost dela 2 v EUR/zaposlenega	860	1.553	1.213	1.488	122,7

Vir: Bisnode Slovenija, 2016.

- **Tehnološka podkovanost kadra**

Nizka stopnja tehnološke opremljenosti dela se kaže tudi v ravni tehnološke podkovanosti kadra. Zaposleni se udeležujejo različnih strokovnih izobraževanj po lastni iniciativi oziroma zahtevi nadrejenih.

- **Zasedenost kapacitet**

Vežano na ponudbo storitev, ki je nizko tehnološka, je težko objektivno oceniti izrabo zmogljivosti. Izkažem jo lahko le na segmentu zasedenosti kapacitet osnovnih sredstev

oziroma naložbenih nepremičnin. Podjetje ima v lasti poslovne prostore v treh poslovnih stavbah, eno pa ima v celotni lasti. Podjetje poslovne prostore uporablja za izvajanje lastne dejavnosti in za namene oddajanja. Nezasedenih je 5 % vseh kapacitet (Podjetje NEP, 2014d), običajno pa podjetje višje zasedenosti zaradi fluktuacije nima.

- **Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture**

V Tabeli 28 je podana skupna ocena tehnološke podstrukture, ki jo ocenjujem kot slabo. Pri oceni zaradi nerealnega rezultata nisem upoštevala ocene kazalnika Tehnična opremljenost dela 1.

Tabela 28: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Dejavnik	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Tehnična opremljenost dela 1		x			
Tehnična opremljenost dela 2					x
Tehnološka podkovanost kadra				x	
Izraba zmogljivosti			x		
Skupna ocena	Slabo				

4.2.5 Raziskovalno-razvojna podstruktura

- **Organiziranost oddelka R&R in nove storitve**

Obravnavano podjetje zaradi narave dela in velikosti podjetja nima posebej sistemiziranega oddelka za raziskave in razvoj (v nadaljevanju R&R). V kolikor gre za razvoj novih storitev, se z aktivnostmi tega oddelka ukvarja najvišje vodstvo. V preteklosti je bilo veliko narejenega za vpeljavo nove storitve podpore sektorju za problematične naložbe banke. Pripravljen je bil poslovni načrt, vendar pa se je nato lastnik odločil drugače.

Podjetje pa se usmerja tudi v pripravo ponudbe administrativno-računovodsko-tehničnih storitev za podporo podjetju bančne skupine, ki se prav tako ukvarja z nepremičninami. Vzrok oziroma smisel ustanovitve tega podjetja vodstvu obravnavanega podjetja ni znana.

- **Vlaganje sredstev v R&R**

Podjetje v obdobju 2011–2013 ni izvajalo investicij v razvoj novih storitev. V letu 2014 je na dražbi kupilo poslovno stavbo kot naložbeno nepremičnino in jo daje v najem. V kolikor bo zgoraj navedena ponudba za izvajanje storitev gospodarjenja z nepremičninami in

administrativno vodenje nepremičnin za podjetje v bančni skupini, bo potrebno nadgraditi informacijski sistem.

- **Vlaganja v informacijski sistem**

Podjetje v obdobju 2011–2014 ni vršilo posebnih vlaganj v informacijski sistem. Izvajalo je le nujna vlaganja za ohranitev nemotenega poslovanja. Kot že rečeno, bodo ob pridobitvi novega posla potrebna nova večja vlaganja v informacijski sistem.

- **Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture**

V Tabeli 29 je podana ocena razvojno-raziskovalne podstrukture, ki jo ocenjujem kot slabo.

Tabela 29: Ocena prednosti in slabosti razvojno-raziskovalne podstrukture

Dejavnik	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Organiziranost oddelka R&R				x	
Nove storitve				x	
Vlaganje sredstev v R&R				x	
Vlaganja v informacijski sistem					x
Skupna ocena	Slabo				

4.2.6 Kadrovska podstruktura

Podjetje se po Zakonu o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD) uvršča med srednje velika podjetja. Na dan 31. 12. 2014 je imelo podjetje 84 zaposlenih, kar je v obravnavanem obdobju najmanjše število.

- **Izobrazbena struktura**

V podjetju ima večina zaposlenih izobrazbo IV. in V. stopnje, sledi pa VII/1 stopnja, ki je zahtevana za vodje oddelkov, zaposlene v oddelku investicij, splošnih službah in vodstvene delavce. Večina zaposlenih je zaposlena v oddelku za logistiko, kjer so dela razmeroma enostavna in sistemizacija delovnih mest ne zahteva visoke stopnje izobrazbe. Iz Tabele 30 je razvidno, da večjih sprememb v izobrazbi v obravnavanem obdobju ni bilo.

Tabela 30: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju v obdobju 2011–2014

Stopnja izobrazbe	31. 12. 2012	31. 12. 2013	31. 12. 2014	V % 31. 12. 2014
I	1	1	1	1
II	6	6	4	5
III	4	4	4	5
IV	31	29	28	33
V	31	29	24	29
VI	8	7	5	6
VII	3	4	5	6
VII/1	13	13	12	14
VII/2	-	-	1	1
Skupaj	97	93	84	100

Vir: Podjetje NEP, Kadrovske evidence, 2016, str 4-8.

• Izobraževanje

Podjetje se zaveda pomena izobraževanja za razvoj zaposlenih in posledično podjetja samega. Vodstvo je naklonjeno izobraževanju in podpira tudi samoiniciativo zaposlenih za nadaljevanje študija. Poleg akademskega izobraževanja se zaposleni redno udeležujejo računalniških izobraževanj oziroma izpopolnjevanj ter strokovnih seminarjev s svojega področja dela. Zaradi narave dela so nekatera izobraževanja in usposabljanja zakonsko predpisana (upravljalci strojev) ali potrebna zaradi stalnih sprememb v zakonodaji (računovodstvo). Odločitve o izobraževanjih zaposlenih sprejemajo neposredni vodje, ki najlaže presodijo, katera znanja so zanje primerna in potrebna. Zaradi navedenega neposredni vodje prav tako predlagajo budžet za izobraževanje. Iz Tabele 31 je razvidno, da so se odhodki za izobraževanje v obravnavanem obdobju nižali predvsem zaradi programa racionalizacije stroškov, ki ponavadi najprej poseže v izobraževanje in investicije. V kolikor pa bi računali delež odhodkov glede na celotne prihodke, pa bi bil le-ta nižji od 1 %, kar ne kaže ravno na to, da bi bilo izobraževanje za podjetje pomembno.

Tabela 31: Odhodki za izobraževanje zaposlenih v podjetju v obdobju 2011–2014

Postavka	2011	2012	2013	2014	Indeks 13/14
Prihodki iz poslovanja v EUR	4.139.115	3.614.129	3.442.840	3.861.247	112,2
Odhodki za izobraževanje v EUR	10.608	9.073	20.492	10.240	150,0

Vir: Podjetje NEP, Kadrovske evidence, 2016, str. 4-8.

- **Starostna struktura**

V družbi prevladujejo zaposleni v starostnem razredu od 46 do 54 let, kar 65 % zaposlenih je namreč starih nad 45 let. Večina teh starejših zaposlenih je v podjetje prišlo iz banke s prehodom zaposlenih s področja gospodarjenja z nepremičninami, telefonske centrale, investicij v nepremičnine, vložišča in arhiva. Iz Tabele 32 je razvidno, da je bilo 23,8 % zaposlenih na dan 31. 12. 2014 starih nad 55 let, kar glede na Podjetniško kolektivno pogodbo podjetja (v nadaljevanju PKP) (Podjetje NEP, 2006a) pomeni, da so zaščiteni pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi iz poslovnih razlogov.

Tabela 32: Starostna struktura zaposlenih

Starost zaposlenih	31. 12. 2012	31. 12. 2013	31. 12. 2014	V % 31. 12. 2014
Do 25	4	2	1	1,19
26–35	13	15	12	14,27
36–45	22	19	17	20,24
46–54	38	38	34	40,49
55 in več	20	19	20	23,81
Skupaj	97	93	84	100

Vir: Podjetje NEP, Kadrovske evidence, 2016, str. 6-8.

- **Razvoj kadra in napredovanje**

Vodstvo podjetja z zaposlenimi izvaja letne pogovore. Neposredni vodja z vsakim zaposlenim izvede pogovor, kjer se pregleda doseganje ciljev, ki so bili skupno postavljeni predhodno leto. Z vsakim zaposlenim se naredi razvojni načrt, ki vsebuje postavitev novih ciljev in pripravi plan izobraževanja. Nadrejeni glede na doseganje ciljev tudi oceni zaposlenega. Ocena ni podlaga za napredovanje, najbolje ocenjeni zaposleni pa dobijo za nagrado dodatni dan dopusta.

Vezano na PKP se ob letnem planu pripravi plan rednih in izrednih napredovanj. Glede na PKP lahko vsak zaposleni v okviru razpona količnikov, ki so predpisani za posamezno delovno mesto, redno napreduje le dvakrat. Predloge za izredna napredovanja pripravijo neposredni vodje, odločitev pa sprejme najvišje vodstvo.

- **Rekreacija**

V okviru lastnice banke je organizirano bančno športno društvo, kamor se lahko včlanijo tudi zaposleni v obravnavanem podjetju. Zaposleni izbirajo med sekcijami pohodništvo, badminton, namizni tenis, košarka, bowling, nogomet in odbojka. Prav tako lahko koristijo

letne karte za smučanje na treh slovenskih smučiščih in obiskujejo savno. Organizacijski odbor društva enkrat letno organizira tudi letne in zimske športne igre, ki so bile vedno dobro obiskane. V zadnjih letih zaradi težavnih poslovnih razmer in varčevanja ni bilo organiziranih letnih in zimskih bančnih iger; tekmovanja in druženja zaposlenih so bila organizirana v okviru posameznih športnih sekcij. Namen športnega društva je organizirati, spodbujati in uresničevati skupne interese ter aktivnosti na področju tekmovalnega, kakovostnega športa in športne rekreacije.

- **Kakovost posloводства**

Podjetje je imelo enako sestavo najvišjega posloводства oziroma uprave podjetja od leta 2006 do 2014, ko je predsednik uprave sporazumno zapustil svoje delovno mesto. Do leta 2011 je podjetje vodila dvočlanska uprava, nato pa le predsednik uprave s svojima pomočnikoma. Posloводство je v osmih letih poslovanja doseglo zaupanje zaposlenih, dobre poslovne rezultate in bilo vedno usmerjeno v prihodnost, saj je lastnici banki predložilo več strateških in razvojnih načrtov.

Podjetje v okviru kadrovske politike banke izvaja politiko ključnih kadrov, kamor se poleg posloводства štejejo tudi vodje oddelkov in nekaj mladih potencialnih zaposlenih, ki se izobražujejo s pomočjo podjetja.

- **Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture**

V Tabeli 33 je podana skupna ocena kadrovske podstrukture, ki jo ocenjujem kot srednje dobro.

Tabela 33: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Dejavnik	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Izobrazbena struktura			x		
Izobraževanje			x		
Starostna struktura			x		
Razvoj kadra in napredovanje			x		
Rekreacija	x				
Kakovost posloводства	x				
Skupna ocena	Srednje				

4.2.7 Organizacijska podstruktura

- **Organizacijska struktura**

Organizacijski deli družbe so (Podjetje NEP, 2006b):

1. vodstvo kot hierarhično najvišji organ poslovanja in zastopanja družbe. Vodstvo družbe ima pomočnike direktorja, ki opravljajo zlasti organiziranje, nadziranje in usmerjanje delovnega procesa v skladu s strategijo in poslovno politiko družbe in opravljajo najzahtevnejše strokovne naloge na področju priprave analiz ter predlogov za odločanje.

2. oddelki kot specializirane samostojne organizacijske enote, pristojne za optimalno opravljanje nalog na posameznem področju dejavnosti družbe ter za delovanje in poslovanje družbe kot celote. Načelu oddelkov so vodje oddelkov, ki so pooblaščen in odgovorni za delo oddelkov. Vodja oddelkov je odgovoren vodstvu družbe in mu je dolžan o delu in poslovanju oddelka redno poročati.

3. službe kot specializirane organizacijske enote znotraj posameznih oddelkov. Zaradi potreb oddelka se formirajo posamezne službe, ki niso samostojne organizacijske enote. V okviru služb pa se lahko glede na lokacijo in število zaposlenih formirajo tudi skupine.

Pretok informacij med oddelki in vodstvom je ustrezen. V preteklosti je bil oddelek za splošne posle obravnavan kot podporna organizacijska enota, nato pa je postal samostojna enota s sistemizirano vodjo oddelka. Razlog je predvsem v tem, da je deloma profitni center, saj služba računovodstva poleg opravljanja storitev za lastne potrebe nudi svoje storitve tudi subjektom izven podjetja.

- **Sedež podjetja in ostale lokacije podjetja**

Sedež podjetja je v Ljubljani. Na tej lokaciji je nastanjeno vodstvo podjetja, oddelek za splošne posle in del oddelka za gospodarjenje z nepremičninami. Služba za vzdrževanje je zaradi narave dela razporejena na dveh lokacijah v Ljubljani, enako tudi vložišče, arhiv je v Ljubljani ter na lokacijah v Domžalah, Murski Soboti, Lendavi, Trbovljah, Novem mestu in Slovenj Gradcu. Na vseh lokacijah zaposleni niso prisotni, delo je organizirano in vodeno iz Ljubljane. Zaradi razpršenosti zaposlenih ni zaznati težav v komunikaciji. Navodila zaposleni dobivajo preko e-pošte ali telefona in so pri svojem delu relativno samostojni.

- **Planiranje in kontrola**

Zaradi odsotnosti jasne strategije lastnika glede prihodnosti podjetja je planiranje izredno oteženo. Poslovni in finančni plan se pripravlja enkrat letno, lastnici ga je potrebno posredovati do konca septembra, nato sledijo eventualne korekcije. Osnovne smernice

poslovanja poda pristojna služba znotraj lastnice banke. Plan je uradno potrjen na seji skupščine, ki je organ upravljanja. Kratkoročni enoletni finančni plan je bolj podroben, petletnega pa je potrebno pripraviti za najbolj osnovne računovodske kategorije, prilagojene za konsolidacijo bančne skupine. Za strateško planiranje je odgovorno vodstvo podjetja, kratkoročne plane pa v sodelovanju z vodji oddelkov pripravi pomočnik uprave, sprejme pa jih uprava družbe. Za potrebe banke je potrebno mesečno poročanje, za upravo družbe pa se v oddelku za splošne posle mesečno pripravi poročilo o izpolnjevanju ciljev in o odmikih od plana. Ukrepe za popravek odmikov pripravi vodstvo skupaj z vodji oddelkov, ki naj bi spremembe uresničevali. Tekom leta lahko zaradi odločitev lastnika pride do rebalansa plana.

- **Organizacijska kultura in klima**

Organizacijsko kulturo in klimo osebno ocenjujem kot dobro, vendar pa bi bila za bolj objektivno oceno potrebna analiza z vprašalnikom za vse zaposlene. Vodstvo dvakrat letno organizira piknik za zaposlene in novoletno zabavo, kjer se neformalno izmenjajo mnenja med zaposlenimi in vodstvom in se da dobiti okviren uvid v organizacijsko klimo. Zaposlene se preko vodij spodbuja, da izrazijo svoje mnenje, pritožbe in predloge, za večje konflikte pa se zaposleni lahko vedno obrnejo tudi na upravo podjetja. Uprava podjetja za kolegij družbe enkrat letno organizira »team building«, kjer se med drugim pripravijo tudi osnove za planiranje poslovanja v naslednjem obdobju.

- **Slog vodenja**

Slog vodenja je značilen za bančni sektor, torej je bolj avtoritativen kot demokratičen. Vendar pa je uprava naklonjena timskega delu in spodbujanju kreativnosti in izražanju različnih mnenj. Uprava enkrat tedensko organizira seje kolegija podjetja, kjer se vodje seznanijo z najnovejšimi dogajanjem v družbi, ti pa upravi poročajo o aktivnostih na svojem področju. Na seji se piše zapisnik kolegija, kjer se sprejmejo sklepi, njihovo izvajanje pa se spremlja na naslednjih kolegijih.

- **Nagrajevanje**

Podjetje ima nagrajevanje določeno v Podjetniški kolektivni pogodbi (v nadaljevanju PKP) (Podjetje NEP, 2006a), ki pravi, da mora podjetje v tekočem letu izplačati najmanj 8 % letne mase plač zaposlenim v obliki variabilnega dela. Politika podjetja je, da se variabilni del na predlog vodje oddelkov izplača enkrat mesečno.

V okviru letnih razgovorov zaposleni v skladu s PKP dobijo nagradni dan dopusta, nadrejeni pa lahko upravi podjetja poda predlog za izredno napredovanje.

- **Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture**

V Tabeli 34 je podana skupna ocena organizacijske podstrukture, ki jo ocenjujem kot dobro.

Tabela 34: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Dejavnik	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Zvrst organizacijske strukture		X			
Sedež podjetja		X			
Planiranje in kontrola			X		
Organizacijska kultura in klima		X			
Slog vodenja		X			
Nagrajevanje			X		
Skupna ocena	Dobro				

4.3 Ocena priložnosti in nevarnosti podjetja

4.3.1 Storitvena podstruktura

Ocena priložnosti in nevarnosti za storitveno podstrukturo je podana v Tabeli 35.

Tabela 35: Ocena priložnosti in nevarnosti storitvene podstrukture

Ocena elementov storitvene podstrukture	Strateške implikacije
Priložnosti	
Povpraševanje po zanesljivih in strokovnih izvajalcih storitev gospodarjenja z nepremičninami na trgu izven banke	V podjetju obstajajo določene zmogljivosti za širitev izvajanja storitev. Ob zelo povečanem povpraševanju obstajajo poleg organske rasti tudi priložnosti za rast s prevzemi drugih podjetij, ki se ukvarjajo z nepremičninsko dejavnostjo.
Ponudba storitev gospodarjenja podjetjem v bančni skupini	Podjetje bi lahko svoje storitve gospodarjenja nudilo vsem podjetjem, ki te storitve trenutno najemajo na zunanjem trgu.
Trend rasti BDP	Gospodarsko okolje se po krizi počasi vzpostavlja v normalno stanje, kar med drugim dobro vpliva na nepremičninski trg.

se nadaljuje

nadaljevanje

Ocena elementov storitvene podstrukture	Strateške implikacije
Nevarnosti	
Preveč razpršena ponudba storitev, ki medsebojno niso povezane in so bile »umetno« združene v podjetju	Podjetje postane ponudnik ožjega nabora storitev, ki se nanašajo le na nepremičninsko dejavnost. Storitve Oddelka za logistiko se izločijo oziroma prenesejo na drug poslovni subjekt.
Ustanavljanje novih podjetij, ki se ukvarjajo z nepremičninsko dejavnostjo in gospodarjenjem s problematičnimi nepremičninami	Podjetje že poseduje večino kompetenc za izvajanje takšnih storitev. Za pridobitev dodatnih kompetenc bo na izobraževanje poslala ustrezen kader.
Padanje cen najemnin poslovnih prostorov	Zaradi gospodarske krize so cene najemnin poslovnih prostorov padle. Podjetje z dolgoletno tradicijo in izkušnjami na področju iskanja najemnikov nima težav, kapacitete so skoraj polno zasedene. Svoj ugled bo ohranjalo s ponudbo kvalitetnih storitev in zaupanjem kupcev.
Visoka pogajalska moč kupcev	Podjetje ima veliko kupcev, največji je lastnica banka, s katero so pogajanja kratka. Z ostalimi kupci so pogajanja zaradi velike ponudbe in konkurence zahtevna. Podjetje se mora odločiti, kateri kupci so zanj najpomembnejši in z njimi voditi pogajanja v smeri ohranitve dolgoročnega poslovnega sodelovanja.
Slabi obeti za razvoj gradbeništva	Črpanje sredstev EU finančne perspektive 2007–2013 se zaključuje. Obeti za izboljšanje v naslednjih letih so slabi. Nepremičninski trg lahko ostane brez investicij še nekaj let. Podjetje lahko izkoristi trg novogradenj na trgih bančne skupine.

4.3.2 Tržna podstruktura

Ocena priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture je podana v Tabeli 36.

Tabela 36: Ocena priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture

Ocena elementov tržne podstrukture	Strateške implikacije
Priložnosti	
Prezem podjetij, ki se ukvarjajo s storitvami gospodarjenja z nepremičninami	Podjetje bo z rastjo postalo še prepoznavnejše na zunanjem trgu in bo s sinergijami zaradi velikosti lahko postalo bolj konkurenčno.
Nakup poslovnih stavb na javnih dražbah (v oceni trga nepremičnin je bilo namreč ugotovljeno, da se trg po kriznem obdobju še ni vzpostavil in so cene relativno nizke)	Podjetje bi lahko svoja presežna sredstva investiralo v nakup poslovnih stavb kot naložbenih nepremičnin in služilo z oddajanjem poslovnih prostorov.. Dodatna sinergija bi se poleg oddajanja v najem izkazala tudi v ponudbi gospodarjenja s poslovno stavbo. Tako bi bilo podjetje v vlogi lastnika in upravnika stavbe.
Selitev vseh podjetij bančne skupine v poslovne stavbe podjetja	Sredstva, ki jih za najemino in storitve gospodarjenja z nepremičninami podjetja v bančni skupini porabijo izven bančne skupine, bi tako ostala znotraj nje.
Dostop na tuje trge preko bančne skupine	Na trgih bivše Jugoslavije je v okviru bančne skupine možno izkoristiti dostop do večjih poslovnih stavb, kjer bi družba lahko dobro vnovčila svoje specifično znanje pri gospodarjenju z nepremičninami.
Nevarnosti	
Prodaja podjetja s strani lastnice banke	Podjetje zaradi izstopa iz bančne skupine ne bo več tako regulirano, prenehale bodo določene omejitve, bolj se bo lahko osredotočilo na izvajanje storitev, manj bo poročanja lastniku in drugih administrativnih zadev, povezanih z lastništvom banke.
Trenutno slabši ugled lastnice banke	Podjetje lahko zaradi slabšega ugleda banke izgubi določene kupce. Potrebno bi bilo še ožje sodelovanje s kupci, ki bi jih odvrnili od takšnih namenov in prepričali s svojo strokovnostjo.
Potencialni kupci storitev podjetja NEP kot konkurenca lastnici banki	Potrebno je zmanjšati pojavnost logotipov podjetja NEP in doseči dovoljenje banke za takšne primere.

4.3.3 Finančna podstruktura

Ocena priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture je podana v Tabeli 37.

Tabela 37: Ocena priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture

Ocena elementov finančne podstrukture	Strateške implikacije
Priložnosti	
Dobro poslovanje podjetja (veliko presežnih sredstev, stabilno poslovanje, likvidnost in redna poravnava obveznosti)	Presežna sredstva bo podjetje učinkoviteje naložilo, saj so kot depoziti najmanj donosna naložba. Z nakupom poslovnih stavb in prevzemom gospodarjenja z njimi bi lahko dosegala bistveno višje donose ob relativno nizki stopnji tveganja.
Nevarnosti	
Plačilna nedisciplina s strani kupcev	Pred podpisom pogodb s kupci je le-te oziroma njihovo poslovanje potrebno temeljito preveriti. Najemne pogodbe je potrebno z izvršilnim naslovom overiti pri notarju. Pomembna je tudi tedenska spremljava terjatev.
Bančni prenos presežnih sredstev na drug ekonomski subjekt	Podjetje prepriča banko, da so sredstva najbolje naložena v obravnavanem podjetju, ki ima izkušnje z gospodarjenjem in bo ob predložitvi poslovnega načrta predlagalo več načinov za višji donos presežnih sredstev.

4.3.4 Tehnološka podstruktura

Ocena priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture je podana v Tabeli 38.

Tabela 38: Ocena priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture

Ocena elementov tehnološke podstrukture	Strateške implikacije
Priložnosti	
Zvišana produktivnost dela	Z upokojevanjem se bo nižalo število zaposlenih, ki ne bodo v celoti nadomeščeni z novo delovno silo, zato se bo produktivnost dela zvišala.
Nevarnosti	
Prenova poslovnih stavb in vpliv na okolje	Pri prenovah starejših stavb je potrebno biti pozoren na materiale, ki so škodljivi zdravju. Ob večjih prenovah lahko novodobni materiali, oprema in stroji bistveno vplivajo na zniževanje stroškov.
Zmanjšanje zasedenosti kapacitet	Stalno je potrebno sodelovati in imeti transparenten odnos z najemniki.

4.3.5 Raziskovalno-razvojna podstruktura

Ocena priložnosti in nevarnosti raziskovalno-razvojne podstrukture je podana v Tabeli 39.

Tabela 39: Ocena priložnosti in nevarnosti raziskovalno-razvojne podstrukture

Ocena elementov raziskovalno-razvojne podstrukture	Strateške implikacije
Priložnosti	
Razvoj informacijskega sistema	Več investicij v poslovne stavbe vodi v potrebo po razvoju primerne informacijske podpore, ki bo olajšala izvajanje in nadzor storitev gospodarjenja z nepremičninami.
Nevarnosti	
Premajhna osredotočenost posloводства na bodoči razvoj podjetja	Podjetje nikoli ne sme biti zadovoljno s trenutnim stanjem. Potrebno je stalno razmišljanje vodstva o možnem razvoju in nadgradnji storitev.
Splošna tendenca zniževanja sredstev za R&R	Država že peto leto namenja vedno manj sredstev v R&R. Podjetje je posredno v lasti države in se ravna po njej. Potrebna bi bila bolj aktivna politika na področju R&R.

4.3.6 Kadrovska podstruktura

Ocena priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture je podana v Tabeli 40.

Tabela 40: Ocena priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture

Ocena elementov kadrovske podstrukture	Strateške implikacije
Priložnosti	
Stalno izobraževanje zaposlenih kot eden ključnih dejavnikov razvoja podjetja	Podjetje mora stalno vlagati v razvoj zaposlenih, če želi ob hitrem tehnološkem razvoju ohranjati svojo konkurenčnost. Vsak zaposleni na letnem razgovoru skupaj s svojim nadrejenim pripravi tudi predlog izobraževanj oziroma usposabljanj za prihodnje leto.
Zaposlovanje mladih	Mladi kot najbolj ranljiva skupina na trgu dela in največji potrošniki v prihodnje so bili med krizo najbolj prizadeti. Podjetje bi lahko izkoristilo veliko ponudbo in našlo primerne zamenjave za zaposlene, ki odhajajo v pokoj.
Nevarnosti	
Visoka povprečna starost zaposlenih kot odraz problematike staranja prebivalstva	Podjetje je doseglo svojo zrelo dobo, kar je razvidno tudi iz visoke povprečne starosti zaposlenih. V podjetje oziroma širše vodstvo je potrebno pripeljati mlajše sodelavce z novimi idejami za razvoj podjetja. Ključno pa je tudi sodelovanje med mlajšo in starejšo generacijo, kjer se prepletajo nove ideje z izkušnjami. Tako je potrebno tudi voditi ključne projekte v podjetju.
Zniževanje sredstev, namenjenih izobraževanju	Zaradi krize podjetja največkrat začnejo varčevati pri stroških izobraževanj. Prav v takem obdobju pa je priložnost za rast in razvoj v izobraževanju in usposabljanju zaposlenih na področjih, ki se izkažejo za najbolj perspektivna.

se nadaljuje

nadaljevanje

Ocena elementov kadrovske podstrukture	Strateške implikacije
Restriktivna zaposlovalna politika v bančni skupini	Zaradi razmer v banki in njeni dokapitalizaciji banka vodi restriktivno politiko zaposlovanja, kar velja za vso bančno skupino. Ob stalnih pritiskih lastnika na zniževanje stroškov dela, ki v obravnavanem podjetju predstavljajo v povprečju kar 85 % vseh stroškov, je potrebno izkoristiti vse notranje resurse. Potrebno je ponovno pregledati nabor zaposlenih in njihove kompetence, ki bi bile v podjetju dobrodošle in bi jih lahko dosegli z dodatnimi izobraževanji oziroma usposabljanji.
Povečevanje rizika bolezni, povezanih s stresom in duševnim zdravjem zaradi pritiskov na delovnem mestu in doma	Potrebno je stalno ozaveščanje zaposlenih o pomenu gibanja in zdravega načina življenja. V okviru bančne skupine je organizirano bančno športno društvo, ki nudi velik nabor najrazličnejših športnih aktivnosti in tudi sprostitve. Potrebno se je zavedati, da je le fizično in umsko zdrav delavec dober delavec.

4.3.7 Organizacijska podstruktura

Ocena priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture je podana v Tabeli 41.

Tabela 41: Ocena priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture

Ocena elementov organizacijske podstrukture	Strateške implikacije
Nevarnosti	
Zaostrene gospodarske razmere	Trenutne gospodarske razmere še vedno niso naklonjene nagrajevanju in napredovanju, kar slabo vpliva na organizacijsko klimo v podjetju.
Odsotnost strateških usmeritev s strani lastnika	Priprava planskih dokumentov je brez konkretnih navodil lastnika otežkočena. Lahko pride do konflikta interesov.

4.4 Zbirni pregled glavnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja

V nadaljevanju podajam zbirni pregled glavnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Na Sliki 7 je razviden prispevek k poslovni uspešnosti podstruktur podjetja. Vidimo, da so k poslovni uspešnosti podjetja najbolj prispevale tržna, finančna in organizacijska podstruktura, ostale pa nekoliko manj.

Slika 7: Profil prednosti in slabosti podjetja z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost

Komponente	Prispevek k poslovni uspešnosti				
	Velik	Majhen			
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Storitvena podstruktura				X	
Tržna podstruktura		X			
Finančna podstruktura		X			
Tehnološka podstruktura				X	
Raziskovalno-razvojna podstruktura				X	
Kadrovska podstruktura			X		
Organizacijska podstruktura		X			

Slika 8: Profil priložnosti in nevarnosti podjetja z vidika podstruktur in njihovega vpliva na prihodnjo poslovno uspešnost

Komponente	Prispevek k prihodnji poslovni uspešnosti				
	Velik				Majhen
Storitvena podstruktura	X				
Tržna podstruktura	X				
Finančna podstruktura		X			
Tehnološka podstruktura				X	
Raziskovalno-razvojna podstruktura			X		
Kadrovska podstruktura		X			
Organizacijska podstruktura		X			

Na podlagi analize prednosti in slabosti sem opredelila tudi priložnosti in nevarnosti podjetja pri bodočem poslovanju. Iz zgornje Slike8 je razvidno, da bosta lahko k prihodnji poslovni uspešnosti največ prispevali storitvena in tržna, najmanj pa tehnološka podstruktura. Razlog je predvsem v tem, da se mora podjetje usmeriti v razvijanje bolj povezanih (manj konglomeratnih) storitev poslovanja z nepremičninami in razširiti svoj trg poslovanja.

Po opravljeni analizi posameznih podstruktur za boljši pregled podajam še Tabelo 42, kjer so zbrane glavne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti obravnavanega podjetja.

Tabela 36: Glavne prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Zagotavljanje »taylor made« storitev, • ugled podjetja in prepoznavnost podjetja, • stabilno finančno stanje podjetja, • zagotovljen primarni (banka) in sekundarni interni trg (bančna skupina), • pripravljenost vodstva za izobraževanje, nagrajevanje in motiviranje zaposlenih. 	<ul style="list-style-type: none"> • Velika heterogenost dejavnosti, • premalo učinkovito naložena presežna sredstva v obliki depozita, • premajhna angažiranost lastnika pri postavljanju strategije podjetja, • zastarela informacijska podpora pri gospodarjenju z nepremičninami, • nedelovanje podjetja na izrazito konkurenčnem trgu, • nejasna razmejitev procesov podjetje–banka.
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Širitev na zunanji trg s celostno storitvijo gospodarjenja z nepremičninami, • prevzem podjetij, ki se ukvarjajo s storitvami gospodarjenja z nepremičninami, • nakup poslovnih stavb na javnih dražbah, • dostop na tuje trge preko bančne skupine, • presežna sredstva, • stalno izobraževanje zaposlenih. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ustanavljanje novih podjetij, ki se ukvarjajo z nepremičninsko dejavnostjo in gospodarjenjem s problematičnimi nepremičninami, • visoka pogajalska moč kupcev, • prodaja podjetja, • plačilna nedisciplina s strani kupcev, • premajhna osredotočenost posloводства na bodoči razvoj podjetja, • zmanjšanje zasedenosti kapacitet.

5 RAZVIJANJE MOŽNIH STRATEGIJ OBRAVNAVANEGA PODJETJA

V tem poglavju bomo razvili možne strateške cilje in strategije obravnavanega podjetja. Kot izhodišče nam bodo služili rezultati analize širšega in ožjega okolja ter analize SWOT.

5.1 Oblikovanje strateških planskih ciljev podjetja

Na temelju ugotovitev izvedene analize okolja in analize SWOT podjetja NEP sem oblikovala planske cilje, ki so prikazani v Tabeli 43.

Tabela 43: Predlog možnih planskih ciljev podjetja

Vidik	Cilji
Storitveni	<ul style="list-style-type: none"> Izločitev dejavnosti, ki niso povezane s poslovanjem z nepremičninami v roku enega leta
Tržni	<ul style="list-style-type: none"> Nakup poslovne stavbe, ki bi jo oddajali podjetjem bančne skupine z donosnostjo 5 % v prvem letu poslovanja Letno pridobiti dve novi stranki za nudenje celostne storitve gospodarjenja
Finančni	<ul style="list-style-type: none"> Povečati rast prihodkov iz poslovanja za 5 % letno Ohraniti finančno stabilnost in likvidnost podjetja
Kadrovski	<ul style="list-style-type: none"> Razvoju zaposlenih letno nameniti 2 % vseh prihodkov Razgovore z zaposlenimi izvajati dvakrat letno
Organizacijski	<ul style="list-style-type: none"> Priprava predloga dolgoročne strategije podjetja za lastnika Dvakrat letno izvesti anketo o zadovoljstvu uporabnikov
Tehnološki in razvojno-raziskovalni	<ul style="list-style-type: none"> Posodobitev informacijskega sistema (v dveh letih zamenjati vse postaje na obstoječih delovnih mestih) Izvesti študijo vplivov na okolje v poslovnih stavbah, s katerimi podjetje gospodari Ohraniti 95 % zasedenost kapacitet

5.2 Oblikovanje možnih celovitih strategij

Na temelju strateških in poslovnih planskih ciljev lahko ugotavljamo, da prihaja med njimi in med postavljenim ciljem ter možnostmi njihove uresničitve z obstoječo strategijo do t. i. planskih vrzeli (Pučko, 2006, str. 168). Zaradi navedenega je potrebno preoblikovanje celovitih strategij, kar bomo poskusili v nadaljevanju.

Glede na poslovanje družbe v srednjeročnem obdobju ocenjujem, da je podjetje v fazi rasti, saj povečuje svoje kapacitete in ima lastna sredstva za povečevanje v prihodnje. Za strategije rasti oziroma razvoja podjetja je značilno, da služijo za uresničitev novih kombinacij poslovnih prvin, ki pomenijo predvsem uvajanje novih proizvodov, novih proizvodnih metod ali novih trgov. Pri tem se bomo oprli na poznani koncept H. Ansoffa in njegove matrike oziroma vektorja rasti, ki govori o strategiji obdelave trga oziroma operativnem razvoju, razvoju proizvoda, razvoju trga in diverzifikaciji (Pučko, 2006, str. 176).

S pomočjo matrike SWOT sem razvila možne strategije za rast podjetja, ki so predstavljene v Sliki 9.

Slika 9: Možne strategije obravnavanega podjetja na podlagi matrike SWOT

		Notranji dejavniki	
		Prednosti (S) <ul style="list-style-type: none"> • Kakovost posloводства in pripravljenost na spremembe • Usposobljenost in izkušnje zaposlenih • Sposobnost zagotavljanja storitev »taylor made« • Stabilno finančno stanje podjetja 	Slabosti (W) <ul style="list-style-type: none"> • Prevelika diverzifikacija podstrukture storitve • Zastarel informacijski sistem • Premajhna donosnost presežnih finančnih sredstev • Neučinkovita razmejitev procesov podjetje–banka
Zunanji dejavniki	Priložnosti (O) <ul style="list-style-type: none"> • Osredotočenost na storitve poslovanja z nepremičninami • Širitev na zunanji trg • Presežna sredstva • Nakup poslovnih stavb • Prevzem podjetij 	Strategija SO <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Strategija razvoja storitev ⇒ Strategija razvoja trga ⇒ Strategija zunanje rasti s priključitvijo podjetja ⇒ Strategija povezane diverzifikacije 	Strategija WO <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Strategija razvoja tehnološke podstrukture
	Nevarnosti (T) <ul style="list-style-type: none"> • Prodaja družbe • Prenos presežnih finančnih sredstev na druge subjekte • Plačilna nedisciplina • Padanje najemnin 	Strategija ST <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Strategija razvijanja celovite kakovosti ⇒ Strategija dolgoročnega sodelovanja s kupci 	Strategija WT <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Strategija likvidacije ⇒ Strategija krčenja poslovne dejavnosti podjetja ⇒ Strategija prodaje podjetja

- **Strategija razvoja storitev**

Podjetje se mora osredotočiti le na storitve poslovanja z nepremičninami. To pomeni, da naj bi podjetje trenutnemu naboru storitev v okviru poslovanja z nepremičninami dodalo v ponudbo dodatne komplementarne storitve in tako povečalo svojo konkurenčnost. Postalo bi ponudnik t. i. storitev »Facility Management« (v nadaljevanju FM), ki poleg gospodarjenja z nepremičninami vključujejo popolno ponudbo storitev. To pomeni, da bi ponujalo še storitve čiščenja, varovanja ipd.

Poleg tega bi postalo ponudnik storitev gospodarjenja z nepremičninami iz naslova problematičnih naložb. To pomeni prilagojeno storitev za vsako nepremičnino posebej. Za vsako nepremičnino se za lastnika pripravi elaborat, ki vsebuje več scenarijev razvoja nepremičnine, skupaj s konkretnim predlogom izvedbe.

- **Strategija razvoja trga**

S presežnimi sredstvi bi lahko podjetje na javnih dražbah relativno poceni kupilo zasedene poslovne stavbe, kjer bi izvajali celotno storitev FM. V kolikor poslovne stavbe ne bi bile polno zasedene, bi podjetje s svojim dobrim imenom, konkurenčnimi cenami, kupcu prilagojenimi (ang. taylor-made) storitvami in trženjskimi orodji hitro pridobilo nove najemnike.

Druga možnost je širitev na trge bančne skupine, tudi tuje trge, kjer bi lahko najprej nudili standardizirano storitev, sčasoma pa še storitev »taylor-made«. Prednost vidim v tem, da je banka na lokalnem trgu že sprejeta, zato bi se podjetje srečevalo z manjšimi vstopnimi ovirami.

Podjetje je v preteklosti za nekatere članice bančne skupine že opravljalo določene aktivnosti, predvsem nadzor in koordinacijo večjih investicij v tujini. Smotrno bi bilo, da bi bilo podjetje vključeno v upravljanje družb (v smislu nadzorne funkcije), ki jih je banka ustanovila na področjih, kjer je bančna skupina najbolj prisotna.

- **Strategija zunanje rasti s priključitvijo podjetja**

Za podjetje širitev trga z obstoječo klasično storitvijo gospodarjenja z nepremičninami ni zanimiva, saj so donosi majhni, plačilna disciplina pa relativno visoka. Ocenjujem, da bi za podjetje prišla v poštev širitev z nakupom konkurenčnih podjetij, ki se ukvarjajo z gospodarjenjem z nepremičninami. Tu ciljам na nakupe tistih podjetij, ki gospodarijo z uglednimi poslovnimi stavbami v bližini nepremičnin, s katerimi podjetje že gospodari.

- **Strategija razvoja tehnološke podstrukture**

Ugotovljeno je bilo, da razmejitev delovnih procesov med strokovno službo v banki, ki je linijsko povezana s podjetjem NEP, povzroča veliko organizacijskih problemov, negativno vpliva na kakovost storitev in je tako časovno kot stroškovno neučinkovita. Prihaja tudi do podvajanja nalog v organizacijski enoti banke in v podjetju, kar vodi do problema porazdelitve odgovornosti. Izoblikovalo se je mnenje, da je rešitev tega problema mogoča v združitvi teh procesov na enem mestu. Predlagam, da se ta združitev procesov uresniči v okviru podjetja NEP.

Osnovni namen združevanja tehničnih poslov na enem mestu je v boljši organiziranosti in uspešnosti izvajanja posameznih operativnih funkcij ter posledično v optimiziranju stroškov banke. Ob prenosu dodatnih operativnih nalog iz banke bi podjetje prilagodilo svojo organizacijo tako, da bi bila fleksibilnejša in bi omogočala prevzem navedenih in po potrebi tudi drugih dejavnosti. Glavna prednost pri združitvi celotnega procesa je, da je obravnavano podjetje zmožno optimizirati učinkovitost poslovanja šele potem, ko je samo odgovorno za

izvajanje celotnega procesa. Na koncu pa je potrebno o novi vlogi podjetja v bančni skupini ozavestiti tudi uporabnike teh storitev ter z dobrim in kvalitetnim delom pridobiti njihovo zaupanje in potrditev pravilne odločitve. Potrebno je omeniti, da je koncentriranje podpornih dejavnosti izven sistema banke oziroma izven osnovne dejavnosti nekega sistema primer dobre prakse, ki jo uporabljajo tudi tuje banke.

- **Strategija razvijanja celovite kakovosti**

Strategija razvijanja celovite kakovosti je za podjetje pomembna z vidika notranje organizacije podjetja, predvsem njenega razvoja zaposlenih in posloводства, ki naj bo vedno dovolj fleksibilen in vseskozi zazrt v prihodnost in pripravljen na spremembe v okolju.

- **Strategija dolgoročnega sodelovanja s kupci**

Vodstvo podjetja se mora zaradi posledic krize še bolj osredotočiti na dolgoročno sodelovanje s kupci. Začeti mora razmišljati o dolgoročnih sodelovanjih na temelju konkurenčne cene in najboljše storitve. V kupcu mora vzbuditi zaupanje in željo po sodelovanju, kar pomeni tudi bolj zanesljivo poravnavanje obveznosti. Do sedaj se je vodstvo premalo ukvarjalo s kupci izven banke.

- **Strategija razvijanja povezane diverzifikacije**

Ena od logičnih strategij podjetja NEP je krčenje poslovne dejavnosti podjetja. V družbi se izvajajo storitve, ki so skupaj z zaposlenimi prešle iz banke in z dejavnostjo poslovanja z nepremičninami nimajo nobene povezave. Predlog je, da se storitve, ki jih za banko opravlja podjetje in jih banka nujno potrebuje, prenesejo na zunanjega dobavitelja. Te storitve so storitve vložišča, recepcije, kurirske službe, arhiva in voznega parka. Storitve, ki jih banka ne potrebuje, se ukinejo. To je storitev telefonske centrale, ki so jo zamenjala bolj sodobna orodja. S prenosom dejavnosti na zunanjega dobavitelja se premesti tudi zaposlene. Prenos dejavnosti pa mora potekati na način, da bo pred transformacijo in po njej zagotovljeno neprekinjeno izvajanje storitev za banko in da bodo vsi postopki izvršeni v skladu z veljavno zakonodajo in pogodbenimi obveznostmi.

- **Strategija likvidacije ali strategija prodaje podjetja**

Strategija likvidacije podjetja NEP je zadnji izhod za podjetje. Lastnik se zanjo lahko odloči iz različnih razlogov. Najpogostejša je ta, da je podjetje zašlo v težave in dolgoročno nima več sredstev, s katerimi bi pokrivalo svoje dolgove. Za podjetje takšna strategija ni optimalna, saj posluje dobro, ima sredstva za rast in banki nudi storitve, ki jih bo le-ta potrebovala še naprej. Tu ne gre za ukinitve nekega produkta, ki se izkaže za strateško nepomembnega, ampak storitve, ki jo banka potrebuje za izvajanje svoje osnovne storitve. Menim, da je bolj smiselna strategija prodaja podjetja, kjer se zamenja le lastnik kapitalске

naložbe, nov lastnik pa le stopi v čevlje predhodnega. Takšna skrajna rešitev je boljša tudi za banko, saj ohrani pogodbene odnose s podjetjem in kot najpomembnejše vsaj sprva enako kvaliteto storitev.

5.3 Izbira strategij

Glede na predlagane strategije je težko izbrati le eno, saj se nekatere izmed njih dopolnjujejo, lahko pa je izvedljivih tudi več strategij skupaj. Sama bi na podlagi analize SWOT izbrala strategijo razvoja storitev in strategijo razvijanja povezane diverzifikacije, ki hkrati pomeni opuščanje opravljanja nepovezanih dejavnosti v okviru NEP.

Menim, da je najprej in najpotrebneje, da podjetje najde svoj fokus in na internem bančnem trgu zasede prepoznavno mesto ponudnika nepremičninskih storitev. Prav zaradi tega je prvi korak izločitev storitev, ki z nepremičninami nimajo nobene povezave. Tako »okleščena« ponudba storitev pa bi se sočasno morala širiti s ponudbo komplementarnih storitev FM in storitev gospodarjenja s problematičnimi naložbami banke.

Podjetje NEP bi ti strategiji lahko implementiralo dokaj hitro, zato se mi zdi pomembno, da bi sočasno razmišljalo tudi o implementaciji strategije razvoja trga kot obetavni razvojni strategiji z učinkovitim investiranjem presežnih finančnih sredstev.

Navedene strategije bi lahko dokaj hitro izboljšale konkurenčni položaj podjetja in njegovo prepoznavnost tako na notranjem kot zunanem trgu nepremičnin. Strategije so skladne tudi z zahtevami okolja podjetja, razpoložljivimi finančnimi viri, organizacijsko kulturo, ravni tveganja, hitrostjo možne implementacije in značilnostmi panoge.

Vezano na uresničitev predlaganih strategij ne morem mimo dejstva, da je lastnica banka v luči pridobitve sredstev za dokapitalizacijo banke v program za pridobitev sredstev na seznam podjetij za dezinvestiranje uvrstilo tudi podjetje NEP. Strateška analiza podjetja NEP in predlagane izoblikovane strategije kažejo na to, da je lahko podjetje NEP uspešen poslovni subjekt. Banka mora v vsakem primeru učinkovito gospodariti s svojimi lastnimi nepremičninami. Menim, da bi morala še enkrat preveriti smiselnost svojih odločitev o dezinvestiranju podjetja, katerega storitve v vsakem primeru potrebuje, podjetje pa deluje in se financira tudi izven bančnega trga in je v svojem poslovanju uspešno.

SKLEP

Vpliv gospodarske in finančne krize je čutiti v vseh vidikih človekovega življenja. Velika večina podjetij krizi ni bila kos, le peščica je v njej našla priložnost in se prilagodila. Posledice so negativne, saj je veliko ljudi izgubilo službo in s tem svojo samozavest, pozitivno usmerjenost in kvalitetno družbeno življenje. Velik problem je tudi apatičnost

ljudi, ki službo še imajo, vendar zaradi stalnih pritiskov delodajalcev za produktivno delo in kreativno participacijo niso motivirani. To je še bolj izrazito v velikih sistemih, ki se niso uspeli prilagoditi in nimajo prave strategije, kako se iz tega začaranega kroga izviti.

V teh nepredvidljivih razmerah je za preživetje podjetij izvajanje strateškega poslovanja ključnega pomena. Podjetje mora imeti jasno načrtano prihodnost in poznati pot, kako jo uresničiti. Prav zaradi pomanjkanja vizije podjetja, v katerem delam, se mi zdi ključno, da poslovodstvo podjetja za lastnika pripravi predlog strategij, ki bi jih lahko uspešno uresničevalo. V magistrskem delu sem v okviru modela strateškega poslovanja razvila nekaj predlogov takšnih strategij na primeru podjetja NEP.

V prvem poglavju sem predstavila teoretična izhodišča strateškega poslovanja, ki so se razvila skozi čas. Zbrala sem nekaj teoretičnih modelov, bolj podrobno pa sem predstavila Pučkov model, po katerem sem na primeru podjetja NEP razvila nekaj predlogov obetavnih strategij.

V drugem poglavju sem predstavila podjetje NEP, ki ga zaradi varstva podatkov ne poimenujem s pravim imenom. Predstavitev obsega zgodovinski razvoj podjetja in pregled storitev, ki jih nudi.

Tretje poglavje obsega analizo širšega in ožjega okolja podjetja. Širše okolje sem analizirala z gospodarskega, tehnično-tehnološkega, socialnega, naravnega, kulturnega in politično-pravnega okolja. V analizi ožjega okolja sem opredelila nepremičninsko panogo in naredila oceno privlačnosti panoge. Ugotovila sem, da na podjetje zaradi kriznega obdobja najbolj vpliva gospodarsko okolje, zanemariti pa ne gre tudi socialnega in pravno-političnega okolja, saj se zaradi migracij obetajo velike družbeno-politične spremembe. Nepremičninska panoga je ohranila svojo velikost glede na število podjetij, ki so registrirana pod nepremičninsko dejavnostjo, vendar pa je obseg poslov manjši, cene nepremičnin pa so že nekaj let v upadanju. V predkriznem obdobju je panoga poslovanja z nepremičninami veljala za zelo privlačno predvsem zaradi velike dobičkonosnosti, lahkega dostopa do finančnih virov, visoke stopnje investicij v gradbeništvu in relativno nizkih vstopnih ovir. Trenutno pa je trg nepremičnin še vedno v krču predvsem zaradi nizkih investicij v gradbeništvu in oteženem dostopu do finančnih virov. Zaradi navedenega ocenjujem panogo kot srednje privlačno.

V četrtem poglavju sem naredila celovito oceno podjetja, kjer sem najprej opravila analizo uspešnosti poslovanja obravnavanega podjetja, nato pa še oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti po podstrukturah. Ocenjevane podstrukture so storitvena, tržna, finančna, tehnološka, razvojno-raziskovalna, kadrovska in organizacijska. Na koncu poglavja sem zbrala glavne prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja. Prednosti podjetja so predvsem zagotavljanje »taylor made« storitev, ugled in prepoznavnost

podjetja usposobljenost, izobrazba, znanje in dolgoletne strokovne izkušnje sodelavcev, stabilno finančno stanje podjetja in zagotovljen primarni (banka) in sekundarni interni trg (bančna skupina). Slabosti so velika heterogenost dejavnosti in lokacijska razpršenost objektov v upravljanju in premalo učinkovita povezanost med procesi, ko del procesa poteka v banki, del pa v podjetju, ter premajhna angažiranost lastnika pri postavljanju strategije podjetja. Priložnosti pa so zaokrožitev ponudbe storitev v osnovni dejavnosti z dodajanjem komplementarnih storitev, konsolidacija resursov pri članicah bančne skupine in posledično racionalizacija poslovnih procesov, prevzem podjetij, ki se ukvarjajo s storitvami gospodarjenja z nepremičninami, nakup poslovnih stavb na javnih dražbah, presežna finančna sredstva in stalno izobraževanje zaposlenih kot eden ključnih dejavnikov razvoja podjetja. Nevarnosti pa vidim v tem, da banka ustanavlja nova podjetja, ki se ukvarjajo z nepremičninsko dejavnostjo in gospodarjenjem s problematičnimi nepremičninami, prodaja podjetja, razpoložljiva sredstva se prenašajo na drug ekonomski subjekt in zmanjšuje se zasedenost nepremičninskih kapacitet.

Na podlagi ugotovitev analize okolja podjetja, celovite ocene prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti sem v petem poglavju s pomočjo analize SWOT in postavitvijo strateških ciljev razvila možne strateške usmeritve podjetja.

Glede na predlagane strategije je težko izbrati le eno, saj se nekatere izmed njih dopolnjujejo, lahko pa je izvedljivih tudi več strategij skupaj. Menim, da je najprej in najpotrebneje, da podjetje najde svoj fokus in na internem bančnem trgu zasede prepoznavno mesto ponudnika nepremičninskih storitev. Prav zaradi tega je prvi korak izločitev storitev iz podjetja, ki z nepremičninami nimajo nobene povezave. Tako »okleščena« ponudba storitev pa bi se sočasno morala širiti s ponudbo komplementarnih storitev FM in storitev gospodarjenja s problematičnimi naložbami banke. Podjetje bi strategiji lahko implementiralo dokaj hitro, zato se mi zdi pomembno, da bi sočasno razmišljalo tudi o implementaciji strategije razvoja trga kot obetavni razvojni strategiji z učinkovitim investiranjem presežnih finančnih sredstev.

Navedene strategije bi lahko dokaj hitro izboljšale konkurenčni položaj podjetja in njegovo prepoznavnost tako na notranjem kot zunanjem trgu nepremičnin. Strategije sem izbrala tudi na podlagi zahtev okolja podjetja, razpoložljivih finančnih virov, organizacijske kulture, ravni tveganja, hitrosti implementacije in značilnosti panoge.

Pri pisanju magistrskega dela sem se srečevala z določenimi omejitvami, ki sem jih poskušala v največji možni meri upoštevati in narediti čim bolj neopazne. Najbolj vidna omejitev je ta, da obravnavanega podjetja ne razkrivam, saj je le-to v lasti banke, pri kateri dovoljenja za objavo posebej nisem iskala. Predlaganih strategij tudi nisem preverjala s trenutnim poslovanjem, saj sem v času pisanja magistrskega dela na porodniškem dopustu, kjer se srečujem z največjim izzivom in omejitvijo, časom. Omejitve predstavljajo

tudi interni viri podjetja, ki morebitnemu bralcu pričujočega dela zaradi zaupnosti podatkov žal ne bodo na voljo. Zato izjavljam, da predlagane strategije predstavljajo moje mnenje in morda ne odražajo stališč lastnika in trenutnega posloводства.

Vezano na predloge morebitnega nadaljnjega raziskovanja dotičnega problema pa predlagam osredotočenost predvsem na kvantificiranje predlaganih strategij, ki bodo po mojem mnenju potrdile, da je podjetje smiselno obdržati v bančni skupini in ga prestrukturirati na način, kot je bilo predlagano v strategijah.

LITERATURA IN VIRI

1. Albrechts, L., & Balducci, A. (2013). Practicing Strategic Planning: In Search of Critical Features to Explain the Strategic Character of Plans. *The Planning Review*, 49 (3), 16–27.
2. Bisnode Slovenija. (2006) V *Gvin.com: finančni podatki in povezave*. Najdeno 5. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/IskalnikCE/Pages/SearchResult.aspx?Mode=GvinSI&App=GvinIskaInikSI&Kontekst=5&Lang=sl-SI>
3. Brezavšek, M. & Haček, M. (2012) *Politični sistem Republike Slovenije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Čater, T. (2009): *Strateški management 2 (prosojnice predavanj)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003): *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Energetski zakon. *Uradni list RS*, št. 17/2014.
7. Freedom House. (2016). Freedom in the World. Slovenia. Najdeno 3. marca 2016 na spletnem naslovu <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2015/slovenia>
8. Geodetska uprava Republike Slovenije. GURS. (2015). Poročilo o slovenskem trgu nepremičnin za leto 2014. Najdeno 8. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.e-prostor.gov.si/fileadmin/etn/Porocila/Letno_porocilo_za_letno_2014.pdf
9. Glas, M. (1994). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Hrast, U. (2015, oktober). Gradbeništvo je trdoživa panoga, ki ne bo propadla. *Radio ognjišče*. Najdeno 22. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://radio.ognjisce.si/sl/171/slovenija/18725/>
11. Hunger, J. D., Wheelen, L. T. (1993). *Strategic Managment (4th ed.)*. Reading: Massachussets: Addison – Wesley Publishing.
12. Hunger, J. D., Wheelen, L. T. (1996). *Strategic Managment (5th ed.)*. Reading: Massachussets: Addison – Wesley Publishing.
13. International Monetary Fund. Staff Discussion note (2016), *The Refugee Surge in Europe: Economic Challenges*, (SDN/16/02).
14. Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije. (2015). Rebalans programa dela Javne agencije za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije za leto 2015 ter finančnega načrta za leto 2015. Najdeno na 26. februarja 2016 na spletnem naslovu https://www.arrs.gov.si/sl/finan/letpor/15/inc/ARRS%20program_dela-2015-rebalans.pdf
15. Johnson, G., & Scholes, K. (1993): *Exploring Corporate Strategy*. Cambridge: Prentice Hall.
16. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *Strateško usmerjena organizacija: Praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju*. Ljubljana: GV založba.
17. Lipovec, F. (1987): *Razvita teorija organizacije*: Maribor: Založba Obzorje.
18. Lynch, R. L. (2000). *Corporate Strategy*. London: Prentice Hall.
19. Ministrstvo za finance. (2015). Nacionalni reformni program 2015–2016. Najdeno 13. aprila

2016 na spletnem naslovu
http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/nrp2015_slovenia_sl.pdf

20. Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2013). Poročilo o uresničevanju resolucije o raziskovalni in inovacijski strategiji 2011–2020 Slovenije za leti 2011–2012. Najdeno 13. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.eurydice.si/index.php/prispevki-eurydice/8235-porocilo-o-uresnicivanju-resolucije-o-raziskovalni-in-inovacijski-strategiji-slovenije-2011-2020-za-2011-12>
21. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and the Fall of Strategic Planning*. London: Prentice Hall.
22. Napuk, K. (1993). *The Strategy – Led Business*. London: McGraw – Hill Book Company Europe.
23. Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (1994). *Strategic management: Formulation, Implementation and Control*. Irwin: Burr Ridge.
24. Podjetje NEP (2006a). *Podjetniška kolektivna pogodba* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje NEP.
25. Podjetje NEP (2006b). *Pravilnik o sistemizaciji in organizaciji družbe* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje NEP.
26. Podjetje NEP (2010). *Letno poročilo podjetja NEP za leto 2010* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje NEP.
27. Podjetje NEP (2011). *Letno poročilo podjetja NEP za leto 2011* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje NEP.
28. Podjetje NEP (2012). *Letno poročilo podjetja NEP za leto 2012* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje NEP.
29. Podjetje NEP (2013a). *Letno poročilo podjetja NEP za leto 2013* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje NEP.
30. Podjetje NEP. (2013b). *Predlog razvojne strategije podjetja NEP* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje NEP.
31. Podjetje NEP. (2013c). *Poslovni in finančni plan podjetja NEP za leto 2013*. (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje NEP.
32. Podjetje NEP (2014a). *Letno poročilo podjetja NEP za leto 2014* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje NEP
33. Podjetje NEP(2014b). *Poslovni in finančni plan podjetja NEP za leto 2014* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje NEP.
34. Podjetje NEP. (2014c). *Aneks št. 9 k pogodbi o upravljanju storitev z dne 27. 12. 2004* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje NEP.
35. Podjetje NEP. (2014d). *Poročilo o poslovanju podjetja NEP v letu 2014* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje NEP.
36. Podjetje NEP. (2016). *Kadrovske evidence* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje NEP.
37. Porter, E.M. (1980). *Competitive Strategy*. New York; The Free Press.
38. Porter, E. M. (1998). *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

39. Pravilnik o upravljanju večstanovanjskih stavb. *Uradni list RS* št. 60/2009.
40. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Pučko, D. (2006). *Strateško gospodarjenje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Pučko, D., Čater, T. & Rejc Buhovac, A. (2009). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Repovž, E. (2014, 1. april). Kakšna je demografska napoved za Slovenijo čez 10 oziroma 20 let?. *Delo*. Najdeno 28. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/druzba/delova-borza-dela/kaksna-je-demografska-napoved-za-slovenijo-cez-10-oziroma-20-let.html>
44. Resolucija o Raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011–2020. RISS. *Uradni list RS*, št. 43/2011 z dne 3. 6. 2011).
45. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
47. Rumelt, P. R. (2011). *Good Strategy. Bad Strategy. The Difference and why it matters*. New York: Crown Publishing Group.
48. SLONEP. (2016) V *Nepremičninski trg*. Najdeno 6. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.slonep.net/info/nepremicninski-trg/>
49. Stanovanjski zakon. *Uradni list RS*, št. 69/2003.
50. Statistični urad Republike Slovenije. (2014). Raziskovalno-razvojna dejavnost Slovenija.
51. Statistični urad Republike Slovenije. (2015). *Statistični urad RS Statopis, Statistični pregled Slovenije 2015*. Ljubljana. Statistični urad Republike Slovenije.
52. Statistični urad Republike Slovenije. (2016). *Podjetja po dejavnosti (SKD 2008) in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, letno*. Ljubljana. Najdeno 28. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazinovico?id=5573&idp=25&headerbar=16>
53. Tajnikar, M. (2001). *Mikroekonomija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (1999). *Strategic management Concept and Cases (11thed.)*. Boston [etc.]: Mcgraw Hill International Editions.
55. Treven, S. (1992). *SWOT analiza*. Kranj: Organizacija in kadri.
56. Urad za makroekonomske analize in razvoj. UMAR. (2015a), *Jesenska napoved gospodarskih gibanj 2015*. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.
57. Urad za makroekonomske analize in razvoj. (2015b), *Poročilo o razvoju 2015, Kazalniki razvoja Slovenije*. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.
58. Urad za makroekonomske analize in razvoj. (2016), *Ekonomsko ogledalo*. (Št.1, let. XXII, januar 2016). Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.
59. Underwood, J. (2002). *The New Corporate Strategy*. Oxford: Capstone Publishing.
60. Vlada Republike Slovenije. (2016). Politični sistem. Najdeno 3. marec 2016 na spletnem naslovu http://www.vlada.si/o_sloveniji/politichni_sistem/
61. Wilson, M. S., Gilligan, C. & Pearson, D. J. (1994). *Strategic Marketing Management: Planning, Implementation and Control*. East Kilbride: Thomson Litho.
62. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 42/2006, 60/2006 popr., 26/2007-ZSDU-

B, 33/2007-ZSReg-B, 67/2007-ZTFI (100/2007 popr.), 10/2008, 68/2008, 23/2009; Odl. US:
U-I-268/06-35.

PRILOGE

PRILOGA 1: Seznam uporabljenih kratic

ARRS	Agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije
BDP	Bruto domači proizvod
ECB	Evropska centralna banka
EU	Evropska unija
GURS	Geodetska uprava Republike Slovenije
IMF	ang. International Monetary Fund (Mednarodni monetarni sklad)
NATO	ang. The North Atlantic Treaty Organisation (Severno atlantska pogodbeno zveza)
R&R	Raziskave in razvoj
RISS	Resolucija o raziskovalni in inovacijski dejavnosti
SURS	Statistični urad republike Slovenije
SWOT	ang. S - Strengths (prednosti), W – Weaknesses (slabosti), O – Opportunities (priložnosti), T – Threats (nevarnosti)
UMAR	Urad za makroekonomske analize in razvoj

