

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVIJANJE STRATEGIJE ODDELKA ZA DEZINFEKCIJO,  
DEZINSEKCIJO IN DERATIZACIJO PRI NACIONALNEM  
LABORATORIJU ZA ZDRAVJE, OKOLJE IN HRANO**

Ljubljana, september 2022

TOMAŽ GROBOVŠEK



## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Tomaž Grobovšek, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Razvijanje strategije Oddelka za dezinfekcijo, dezinfekcijo in deratizacijo pri Nacionalnem laboratoriju za zdravje, okolje in hrano, pripravljenega v sodelovanju z red. prof. dr. Tomažem Čaterjem

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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, 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 vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_



# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 OPREDELITEV IN PROCES STRATEŠKEGA MANAGEMENTA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Opredelitev strateškega managementa.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Pomen strateškega managementa .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Proces strateškega managementa.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4 Šole strateškega managementa .....</b>	<b>7</b>
<b>1.5 Zunanje okolje in strateška analiza .....</b>	<b>8</b>
1.5.1 PEST analiza .....	8
1.5.2 Porterjev model petih sil.....	8
<b>1.6 Notranje okolje in strateška analiza.....</b>	<b>10</b>
1.6.1 Vrednostna veriga Porter .....	10
1.6.2 Analiza portfelja .....	11
<b>1.7 Analiza SWOT .....</b>	<b>12</b>
<b>1.8 Uresničevanje in kontrola strategij .....</b>	<b>12</b>
<b>2 PREDSTAVITEV NLZOH.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Zgodovina organizacij javnega zdravja v Sloveniji.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Ustanovitev NLZOH.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 Panoga DDD .....</b>	<b>19</b>
<b>3 RAZVIJANJE STRATEGIJE ODDD .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Analiza širšega okolja .....</b>	<b>20</b>
3.1.1 Politično-pravno podokolje .....	21
3.1.2 Kulturno-socialno podokolje .....	22
3.1.3 Tehnološko podokolje .....	23
3.1.4 Gospodarsko podokolje .....	24
<b>3.2 Analiza ožjega okolja.....</b>	<b>26</b>
3.2.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov .....	26
3.2.2 Pogajalska moč dobaviteljev .....	28
3.2.3 Pogajalska moč kupcev .....	29
3.2.4 Nevarnost pojava substitutov .....	29
3.2.5 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti.....	30

<b>3.3</b>	<b>Ocena prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah .....</b>	<b>31</b>
3.3.1	Podstruktura storitve .....	31
3.3.2	Tržna podstruktura .....	32
3.3.3	Tehnološka podstruktura .....	34
3.3.4	Raziskovalno-razvojna podstruktura.....	36
3.3.5	Kadrovska podstruktura .....	37
3.3.6	Organizacijska podstruktura.....	38
3.3.7	Finančna podstruktura .....	40
<b>3.4</b>	<b>Ocena priložnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah .....</b>	<b>43</b>
3.4.1	Podstruktura storitve .....	43
3.4.2	Tržna podstruktura .....	43
3.4.3	Tehnološka podstruktura .....	43
3.4.4	Razvojno-raziskovalna podstruktura.....	44
3.4.5	Kadrovska podstruktura .....	44
3.4.6	Organizacijska podstruktura.....	44
3.4.7	Finančna podstruktura .....	45
3.4.8	Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah.....	45
<b>3.5</b>	<b>Povzetek SWOT analize.....</b>	<b>46</b>
<b>3.6</b>	<b>Izdelava vizije in strateških ciljev .....</b>	<b>47</b>
3.6.1	Vizija in poslanstvo zavoda.....	47
3.6.2	Strateški cilji.....	48
<b>3.7</b>	<b>Strateške aktivnosti .....</b>	<b>48</b>
<b>3.8</b>	<b>Uresničevanje strategije .....</b>	<b>54</b>
<b>SKLEP.....</b>		<b>55</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>		<b>57</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Štirifazni Pučkov model.....	7
Tabela 2: Pomembnejši makroekonomski kazalniki razvoja Republike Slovenije .....	25
Tabela 3: Ocena prednosti in slabosti podstrukture storitve .....	32
Tabela 4: Primerjava največjih izvajalcev DDD-storitev v Sloveniji .....	33

Tabela 5: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture.....	34
Tabela 6: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture .....	35
Tabela 7: Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture .....	37
Tabela 8: Število zaposlenih na ODDD po enotah.....	37
<i>Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture .....</i>	<i>38</i>
Tabela 10: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture .....	39
Tabela 11: Prihodki in poslovni izid NLZOH in ODDD od 2014 do 2021 .....	40
Tabela 12: Prihodki in poslovni izid po enotah ODDD od 2014 do 2017 .....	41
Tabela 13: Prihodki in poslovni izid po enotah ODDD od 2018 do 2021 .....	41
Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture.....	42
Tabela 15: Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah.....	46
Tabela 16: Prednosti in slabosti.....	46
Tabela 17: Priložnosti in nevarnosti .....	47
Tabela 18: Oblikovanje možnih strategij na podlagi SWOT matrike .....	49
Tabela 19: Faze razvoja predlagane strategije.....	54

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Porterjev model petih sil .....	9
Slika 2: Prihodki in poslovni izidi na zaposlenega v letu 2021 .....	42
Slika 3: Diagram projekta DDD OnLine.....	53

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**AJPES** – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

**CDDD** – Center za dezinfekcijo, dezinsekcijo in deratizacijo

**CEPA** – (angl. Confederation of European Pest Management Associations); Konfederacija evropskih DDD združenj

**CKA** – Center za kemijske analize živil, vod in drugih vzorcev okolja

**CMA** – Centre za mikrobiološke analize živil, vod in drugih vzorcev okolja

**CMM** – Center za medicinsko mikrobiologijo

**COVID – 19** – (angl. corona virus disease 2019); korona virusno obolenje 2019

**COZ** – Center za okolje in zdravje

**DDD** – dezinfekcija, dezinsekcija in deratizacija

**EU** – Evropska Unija

**IoT** – (angl. internet of things); internet stvari

**ISO** – angl. International Organisation for Standardization); Mednarodna organizacija za standardizacijo

**IT** – informacijska tehnologija

**IVZ** – Inštitut za varovanje zdravja

**JZZ** – javni zdravstveni zavod

**KR** – Kranj

**LJ** – Ljubljana

**MB** – Maribor

**MS** – Murska Sobota

**NIJZ** – Nacionalni inštitut za javno zdravje

**NLZOH** – Nacionalni laboratorij za zdravje, okolje in hrano

**NM** – Novo mesto

**ODDD** – Oddelek za dezinfekcijo, dezinsekcijo in deratizacijo

**PEST** – analiza političnih, ekonomskih, socialnih in tehnoloških dejavnikov

**RK** – Ravne na Koroškem

**RS** – Republika Slovenija

**SB** – Slovenska Bistrica

**SFRJ** – Socialistična federativna republika Jugoslavija

**SRS** – Socialistična republika Slovenija

**SSS** – Skupne strokovne službe

**SWOT** – (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats); analiza prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti

**TOZD** – Temeljna organizacija združenega dela

**UKL** – Uradni kontrolni organ

**UMAR** – Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj

**ZNB** – Zakon o nalezljivih boleznih



**ZUJF** – Zakon o uravnoteženju javnih financ

**ZZDej** – Zakon o zdravstveni dejavnosti

**ZZV** – Zavod za zdravstveno varstvo



## UVOD

Cilj vsakega podjetja je, da si zagotovi uspešno prihodnost, kar pa lahko doseže z dobrim strateškim načrtovanjem. Kot navajajo Pučko, Čater in Rejc Buhovac (2006), je bistvo poslovne strategije ustvarjanje posebne kombinacije poslovnih aktivnosti, ki bo tako drugačna od konkurenčne, da je konkurenti ne bodo mogli zlahka in na hitro posnemati.

Strateško načrtovanje je definirano kot sistematični proces vodenja organizacije in njene prihodnosti v razmerju s poslovnim okoljem, zunanjimi deležniki ter oblikovanjem strategije, analizo prednosti in slabosti, prepoznavanjem notranjih deležnikov, implementacijo strategije ter obvladovanjem težav (Joyce, 2015).

1. januarja 2014 je z združitvijo območnih Zavodov za zdravstveno varstvo (v nadaljevanju ZZV) začel delovati Nacionalni laboratorij za zdravje, okolje in hrano (v nadaljevanju NLZOH). V praksi je združitev predstavljala spoj različnih organizacijsko in vodstveno oblikovanih zavodov, vendar zaradi zahtevnosti tega izziva v letu 2022 še vedno ni bilo popolnega poenotenja vseh področij. Večina ZZV-jev je imela organizirano lastno službo za izvajanje deratizacije, dezinfekcije in dezinfekcije (v nadaljevanju DDD), ob ustanovitvi NLZOH pa so se te službe združile v Oddelek za DDD (v nadaljevanju ODDD). Izziv popolnega poenotenja dela, tako kot še na nekaterih drugih področjih, ostaja odprt tudi še na ODDD.

V Jugoslaviji je bila služba DDD edina organizacija, ki se je ukvarjala z obvladovanjem škodljivcev in je bila v domeni javnega lastništva. Takratni pravni okvirji so to področje urejali dokaj natančno in obsežno, s prehodom v tržno gospodarstvo pa so se začele pojavljati druge pravne osebe, ki so izvajale to dejavnost, pojavila se je konkurenca ZZV-službam za DDD. ODDD se je znašel v položaju, ko mora za svoj obstoj uspešno poslovati na visoko konkurenčnem ter tekmovalnem trgu, hkrati pa mora upoštevati vsa pravila in določbe, ki veljajo za poslovanje javnih zdravstvenih zavodov.

Na ZZV se vodstvo služb DDD ni ukvarjalo z dolgoročno strategijo, saj je bil obseg izvajanja storitev opredeljen skozi pravne akte na način, da po strategiji ni bilo potrebe. Dodaten vzrok za odsotnost strategije je bila tudi regijska razdeljenost terena, pri čemer so zavodi opravljali svojo dejavnost. Zaradi manka procesa dolgoročnega načrtovanja poslovanja in odsotnosti prakse strateškega razmišljanja se tudi na NLZOH ni razvila strategija za poslovanje in razvoj ODDD.

Strategija NLZOH je bila opredeljena v Programu razvoja NLZOH do konca leta 2021 in se je nanašala na laboratorijsko dejavnost, ki je njena krovna in večinska dejavnost. Strateški usmeritvi NLZOH, ki sta zagotavljanje uspešnosti poslovanja zavoda ter razvoj dejavnosti, pa bosta skupna točka in vodilo za izdelavo razvoja strategije ODDD (NLZOH, 2017).

Pučko (1999) opredeljuje tri glavne ravni splošne hierarhije načrtnih strategij, in sicer: 1) raven celotnega podjetja (celovita strategija), 2) raven poslovne enote ali strateške poslovne enote in 3) raven poslovnega funkcijskega področja (funkcijska strategija).

V magistrskem delu se bom ukvarjal s strategijo na ravni poslovne enote. Takšna strategija mora biti skladna s celovito strategijo zavoda, kar bo tudi ena od ključnih zahtev. Smiselno je, da ima strateška poslovna enota oblikovano poslanstvo in vizijo znotraj podjetja oz. da vsebinsko sovпада z njima. V središče bo torej postavljena izdelava strategije, ki bo morala zadovoljiti potrebe enote, ki je popolnoma odvisna od prodaje svojih storitev na trgu, kot tudi pravni okvir delovanja javnega zdravstvenega zavoda.

Namen magistrskega dela je skozi izdelano strategijo vodstvu zavoda olajšati izbiro pri sprejemanju ustreznih odločitev glede strateških usmeritev. Prav tako bom v nalogi predstavil strateške možnosti razvoja panoge znotraj zavoda, katere naj bi ODDD zagotovile dolgoročno konkurenčnost na trgu in posledično obstoj znotraj zavoda.

Temeljni cilj magistrskega dela je na podlagi literature, izvedenih raziskav in primerov dobrih praks izdelati strategijo razvoja panoge DDD znotraj NLZOH. Cilj je tudi s pomočjo analiz objektivno določiti stanje ODDD ter na podlagi zbranih podatkov in ugotovljenih konkurenčnih prednostih priti do takšne strategije poslovanja, ki bo v najboljši meri zagotovila uspešno nadaljnje poslovanje in razvoj panoge DDD na NLZOH. Poudarek dela bo na dejanski implementaciji ukrepov, ki bodo v boljši meri zagotavljali uspešno poslovanje ter sočasno zmanjšali vrzel med strategijo in njenim izvrševanjem.

Poglavitna teza, na kateri temelji magistrsko delo, je, da vodstvo obravnava panogo kot za zavod strateško in s tem nepogrešljivo. Menim, da vodstvo prepoznava potenciale panoge na slovenskem trgu in kakovost sredstev, predvsem kadra, s katerimi razpolaga ODDD, ter ocenjuje, da sta vlaganje v ODDD in podpiranje njegovega razvoja smiselna.

Ključno raziskovalno vprašanje magistrskega dela je, katera strategija je najprimernejša za ODDD. Pri tem sem upošteval značilnosti tako zunanega kot notranjega okolja.

V središču teoretičnega dela bodo pomembna domača in tuja strokovna literatura ter viri na temo strateškega managementa, ki so dostopni v knjižnicah (sistem Cobiss) in na spletu (brskalnik Google). Uporabljal sem tudi interno dokumentacijo NLZOH, pravilnike in že izdelane strategije ter smernice razvoja. Poleg omenjenih sekundarnih podatkov sem uporabljal tudi primarne podatke, ki smo jih zbirali z lastnim raziskovanjem področja in problematike, mednje pa sodijo tudi intervjuji s ključnimi osebami v NLZOH in vidnimi predstavniki panoge ter lastno poznavanje širšega in ožjega okolja.

Pri preverjanju raziskovalnega vprašanja oz. iskanju ustrezne strategije sem uporabil več metod, in sicer induktivno, deduktivno in komparativno metodo ter metode deskripcije, analize, sinteze in kompilacije. Teoretični del obravnavanega področja bom predstavil s kompilacijo strokovne literature in virov ter deskripcije citatov avtorjev, ki so posredno ali

neposredno pomembni za delo. Teoretičnemu delu bo sledil empirični del, v katerem bom uporabil predvsem analizo podatkov in sintezo glavnih ugotovitev. Komparativna metoda bo uporabljena pri primerjavi enakih ali podobnih dejstev, pojavov ali procesov ter pri ugotavljanju podobnosti in razlik med njimi.

V prvem, teoretičnem delu bom predstavil poglobljeno teoretično ozadje strateškega načrtovanja, NLZOH in panogo, v kateri deluje, v drugem, empiričnem delu pa razvijanje strategije ODDD, pri čemer bom analiziral zunanje in notranje poslovno okolje ter podal celovit povzetek v analizi prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (angl. strengths, weaknesses, opportunities, threats, v nadaljevanju analiza SWOT). V zaključku magistrskega dela bom na podlagi sinteze znanja in lastnih izkušenj opredelil strateške možnosti za NLZOH ter izdelal predlog najustreznejše strategije.

Magistrsko delo obsega štiri glavna poglavja, vsebina pa je razdeljena na več podpoglavij. V prvem poglavju, ki sledi uvodu, bom skozi teorijo predstavil proces strateškega managementa. V drugem poglavju bom podrobno predstavil podjetje in panogo, v kateri posluje. V tretjem poglavju bom analiziral zunanje in notranje poslovno okolje podjetja ter podal povzetek v analizi SWOT, ki opredeljuje prednosti, slabosti, priložnosti oziroma nevarnosti poslovanja. V nadaljevanju bom izdelal vizijo in najboljšo strateško usmeritev ODDD z namenom dolgoročne uspešnosti, ki bi temeljila na razvoju ter uporabi danih sredstev. V četrtem poglavju bom na podlagi opravljene analize opredelil uresničevanje izbrane strategije. Magistrsko delo bom zaključil s sklepom, v katerem bom potrdil oziroma zavrnil temeljno predpostavko.

## **1 OPREDELITEV IN PROCES STRATEŠKEGA MANAGEMENTA**

Strateški management je kot akademska disciplina razmeroma nov. Njegovi začetki segajo v trideseta leta 20. stoletja. Kljub temu pa med strokovnjaki še vedno ni jasnega soglasja v več razsežnostih strategije: njegova opredelitev, kako izvesti postopek strateškega upravljanja, kaj predstavlja strateški koncept in kaj ne, kakšne so minimalne zahteve za preživetje itd. Prav tako ni nobenega dogovora o tem, katera terminologija je pravilna in katera ne, manjka pa tudi univerzalno načelo, kako voditi celoten strateški proces. V nasprotju z večino raziskovalnih vprašanj, povezanih z ekonomijo, ki se osredotočajo na razlago preteklih dogodkov, je cilj strateškega managementa poskusiti napovedati prihodnji uspeh. V ospredju ni samo napovedovanje, ampak tudi uporaba posebnih orodij, ki to poskušajo zagotoviti. Med vodilne akademske avtorje, ki so postavili temelje strateškega managementa, sodijo Henry Mintzberg, Michael Porter, Kenichi Ohmae, Gary Hamel, Charles Handy, Philip Kotler in drugi (Todorov & Akbar, 2019, str. 46).

Spremembe so postale neizogibna zahteva konkurenčnega sveta in tistim, ki se jim upirajo, pogosto prinašajo nemalo težav. Zato se jim je treba prilagoditi, prav tako pa je pomembno, da se podjetja na razmere na trgu dobro pripravijo. Hitrost, ki jo je globalizacija prinesla v

proizvodnjo, promet in komunikacijske tehnologije so podjetjem omogočili lažji pretok blaga in denarja ter s tem globalno delovanje. Poleg globalizacije je danes aktualno vprašanje svetovnih gospodarstev tudi spreminjajoče se in negotovo okolje, ki ga prinašajo hitre spremembe. Ta položaj je prinesel strateški management dejavnikov, kot so obvladovanje kakovosti, raziskave in razvoj, inovacije in dobro izobražen človeški kapital, ki so za podjetja zelo pomembni. Oblikovanje vizije in poslanstva je ključnega pomena za strateško upravljanje, ne glede na v podjetju uporabljeno strategijo (Altiok, 2011, str. 62).

## 1.1 Opredelitev strateškega managementa

Strateški management je tisti sklop dejavnosti, ki s svojimi odločitvami generira najpomembnejše procese v podjetju, s tem pa vpliva na dolgoročni obstoj podjetja in njegovo uspešnost (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 11). Kotler, Berger in Bickhof (2010, str. 14) ga opisujejo kot postopek, ki ga določijo določene osebe za vzpostavitev in izvajanje že opisanega celostnega koncepta. Strateški management je dinamičen proces nenehnega pogleda na trenutno situacijo in načrtovanja naslednje poteze. To zahteva dobro razumevanje organizacije in tudi globalnega okolja, v katerem organizacija deluje (Camillo, 2015, str. 39). Pri strategiji gre za globoko razmišljanje, inteligentno organizacijo in izvedbo akcije proti cilju (Cardoso Satyro in drugi, 2020, str. 2).

Vse, kar si prizadevajo doseči določene osebe v organizaciji (npr. vodstvo, lastniki), lahko opredelimo kot cilje strateškega managementa. Korporacijska kultura s svojimi vrednotami in strukturami predstavlja osnovo za to in oblikuje proces upravljanja v smislu, da ustvarja vizijo ter poslanstvo (Kotler, Berger & Bickhof, 2010, str. 14).

Vizija je prihodnja podoba podjetja in osnovni dejavnik, ki odraža jasno razumevanje sedanjega in zastavljenega cilja podjetja ter vpliva na vse njegove vitalne spojine in zaseda v strategiji upravljanja podjetja precej pomembno mesto. Poslanstvo organizacije pa je manifest, ki jo razlikuje od drugih podjetij, ji daje identiteto in zunanjemu okolju razlaga, zakaj organizacija opravlja svoje dejavnosti. Poslanstvo vodi vodilne in osebje, da uresničijo opredeljene cilje. Poleg organizacijske motivacije vodi poslanstvo osebje tudi k razumevanju njihove odgovornosti. Poslanstvo pomaga organizaciji pri iskanju in uporabi virov za doseganje ciljev (Altiok, 2011, str. 63).

Strateški management ima več funkcij: preučevanje notranjega in zunanjega okolja, določanje smeri organizacije, razporejanje virov, merjenje rezultatov in mnogo drugih dejavnosti. Naloge, ki jih moramo opravljati pri strateškem managementu, so (Bolland, 2017, str. 2):

- ocena tveganja in negotovosti,
- finančna analiza,
- opredelitev vizije,
- načrtovanje,

- izgradnja in vzdrževanje organizacijske kohezije ter
- upravljanje in vodenje.

## 1.2 Pomen strateškega managementa

Strateški management je sklop vodstvenih odločitev in dejanj, ki določajo dolgoročno uspešnost organizacije. Z idejami družbene strukture, institucij in organizacij so tesno povezani pojmi navad, običajev, tradicij, rutin, norm, vrednot, kultur, paradigem, prepričanj, misij in vizij (Candemir & Zalluhoglu, 2013, str. 620). Strateški management lahko razumemo kot zbiranje odločitev in ukrepov, ki jih sprejme poslovno vodstvo v posvetovanju z vsemi ravnmi v organizaciji za določitev dolgoročnih dejavnosti organizacije. Namen strategije je bistven za vrhunsko uspešnost, ki je navsezadnje glavni cilj vsakega podjetja. Strategija temelji na spremembi, kar pomeni, da če se globalno okolje ne spremeni, ni treba preoblikovati nobene strategije (Ugboro, Obeng & Spann, 2011, str. 89).

Pri določanju strategije je pomemben tudi njen pomen. Strategije so namreč dosegljive – imajo obliko dejanskih načrtov, da nekaj naredijo v določenem času in z določenimi viri. Vsaka organizacija ima svoje strategije, vse pa imajo nekaj skupnega. Različni avtorji ugotavljajo, da imajo področja sodobnega strateškega managementa več skupnih lastnosti, in sicer (Bolland, 2017, str. 3):

- področje uporabe na področju izdelkov in trgov,
- viri za raziskave in razvoj, proizvodnja in financiranje,
- časovna razporeditev in zaporedje ukrepov,
- je sredstvo, s katerim organizacija ustvarja in izkorišča okoljske spremembe,
- strategija je vedno pogojna, saj je odvisna od mednarodnih in zunanjih razmer,
- namen strategije na trgu je biti boljši od konkurentov pri pridobivanju kupcev,
- za uspeh je potrebna podjetniška vsebina, boljša od konkurentov,
- strategijo je treba nenehno obnavljati.

Strategija in strateški management zagotavljata trden okvir za boljše odločanje. Vodilni v organizacijah so navsezadnje odgovorni in pooblaščen za sprejemanje odločitev ter ukrepanje. Ključna predpostavka uspešnega vodenja je, da morajo biti vodilni dobri misleci in odločevalci. Strategija in strateški management pomagata vodilnemu, da se zaveda kritičnih dejstev. Razumeti morajo namen ali, kot se pogosto zgodi, mešane namene svoje organizacije ter notranje in zunanje pogoje, zadolženi pa so za ustvarjanje in izvajanje strateškega okvira za doseganje namenov ter ciljev organizacije. Dobri strategiji je treba dodati dobro izvajanje za doseganje odličnih strateških rezultatov. Tako oblikovanje kot izvajanje strategije sta temeljni funkciji vodilnih v organizacijah (Walson & Walson, 2018, str. 8).

Pomen strateškega managementa za podjetja na negotovih območjih, ki se hitro spreminjajo, se je povečal zaradi razlogov, kot so globalizacija trgov, razvoj tehnologije, dogovori in združitve med podjetji, demografska struktura itd. V tem okviru so pomembne strategije managementa, ki bodo podjetjem zagotavljale konkurenčno prednost, motivirale zaposlene, prevzele tveganja in uresničile zahtevane spremembe ter preobrazbe z upoštevanjem človeka. Organizacija brez strategije ne vidi svojih ciljev in nima smeri (Altiok, 2011, str. 62).

### **1.3 Proces strateškega managementa**

V skladu z idejo, da je strateški management proces, ga lahko označimo tudi kot strateško načrtovanje in razdelimo na štiri področja: splošno načrtovanje, strateško načrtovanje, operativno načrtovanje ter usmerjanje in nadzor operativnega načrtovanja (Kotler, Berger & Bickhof, 2010, str. 15). Strateško načrtovanje je instrument strateškega managementa. Medtem ko strateški management pomeni usmeritev ali disciplino določanja in izvajanja strategije, je strateško načrtovanje postopek izdelave akcijskega načrta, zato so dejavnosti drugačni. Strateško načrtovanje ima bolj omejen časovni okvir. Lahko ga razumemo kot projekt, in ne kot proces, ki ga strateški management bolje predstavlja. Kot projekt ima začetek in konec, medtem ko proces, in sicer strateški management, nima ne začetka ne konca, saj predstavlja neprekinjeno prizadevanje organizacije (Bolland, 2017, str. 162).

Proces vključuje vrsto organizacijskih dejavnosti, ki se začnejo z opredelitvijo organizacijskega poslanstva, razvojem strateških ciljev, oblikovanjem strategij in končajo z razvojem podrobnih akcijskih načrtov za zagotovitev dosega organizacijskih ciljev. V ta proces so vključeni prepoznavanje prihodnjih priložnosti, ki jih je treba izkoristiti, groženj, ki se jim je treba izogniti ali jih nevtralizirati, ocena organizacijskih moči in slabosti ter oblikovanje nadzornih sistemov, ki bodo zagotovili, da organizacija ostane na poti k doseganju zastavljenih ciljev (Ugboro, Obeng & Spann, 2011, str. 89).

Proces strateškega managementa je v literaturi opredeljen z različnih vidikov, večina avtorjev pa ga modelira. To pomeni, da ga predstavijo v obliki modela, največkrat v grafični obliki. Med avtorji se procesne faze ne razlikujejo veliko, razlike so predvsem v razčlenjevanju procesa in uvrščanju posameznih sestavin procesa in njegovih faz (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 23).

Proces strateškega managementa ima več faz. V slovenski literaturi je pogosto omenjen Pučkov model procesa strateškega poslovanja, ki zajema štiri faze, in sicer: planske predpostavke, proces strateškega planiranja, uresničevanje in kontrola (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 27). Štiri fazni Pučkov model je predstavljen v tabeli 1.



Tabela 1: Štirifazni Pučkov model

<b>Planske predpostavke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opredeljevanje namena</li> <li>- Povzetek ugotovitev iz že izdelanih analiz poslovanja</li> <li>- Ocenjevanje okolja</li> </ul>
<b>Proces strateškega planiranja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Celovito ocenjevanje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti</li> <li>- Predstavljanje planskih ciljev</li> <li>- Ugotavljanje planskih vrzeli</li> <li>- Razvijanje strategij (celovitih, poslovnih, funkcijskih)</li> </ul>
<b>Uresničevanje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiziranje</li> <li>- Planiranje</li> <li>- Projekti</li> <li>- Predračunavanje</li> <li>- Taktično planiranje</li> <li>- Kadrovanje</li> <li>- Usmerjanje</li> </ul>
<b>Kontrola</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spremljanje poslovanja</li> <li>- Ocenjevanje poslovanja</li> <li>- Popravljanje odmikov</li> </ul>

Vir: Pučko, Čater & Rejc Buhovac (2006, str. 26).

#### 1.4 Šole strateškega managementa

Na področju strateškega managementa je več različnih teoretičnih osnov, ki jih predstavljajo različni avtorji. Imenujejo se šole strateškega managementa, mednje pa sodijo (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 24–29).

- klasična šola strateškega managementa, kjer je oblikovanje strategije načrtovano, preprosto in neformalno, strategije pa so edinstvene;
- procesna šola strateškega managementa, po kateri je razvijanje strategije zapleten proces stalnega organizacijskega učenja, pri snovanju strategije daje manjši pomen zunanjemu okolju;
- evolucijska šola strateškega managementa je najbolj dvomljiva glede sposobnosti vodilnih, da oblikujejo in uresničijo strategijo; glede na evolucijsko šolo je trg tisti, ki odloča o maksimizaciji dobička;
- sistemska šola strateškega managementa – strategijo je možno oblikovati in uspešno uresničevati.

## 1.5 Zunanje okolje in strateška analiza

Podjetja se morajo v današnjem visoko konkurenčnem okolju zavedati, da mora vsak razumeti svoj odnos do zunanjega okolja ter strategije in izdelka. To razumevanje je sredi sprememb še bolj kritično (Walston & Walston, 2018, str. 152).

### 1.5.1 PEST analiza

Za pregled zunanjih dejavnikov, ki bi lahko vplivali na poslovanje podjetij se lahko uporabi analiza političnih, ekonomskih, sociološko-kulturnih in tehnoloških dejavnikov (angl. political, economic, social and technological, v nadaljevanju PEST analiza). Politični dejavniki vključujejo zakone in vladne politike, ki podpirajo ali ovirajo načrte organizacije. Med politične dejavnike spadajo tudi blago in storitve, ki jih želi vlada zagotoviti organizacijam (Lin, 2014, str. 370). Ekonomski dejavniki vključujejo podatke, kot so nacionalna kupna moč, razporeditev bogastva, razpoložljivost delovne sile, finančna rast in inflacija. Socialni dejavniki med drugim vključujejo demografske podatke o prebivalstvu, stališča in način življenja. Tehnološki dejavniki pa zajemajo raziskave in razvoj, inovacijski potencial, hitrost napredovanja tehnologije in širino porabe porajajočih se ter obstoječih tehnologij (Walston & Walston, 2018, str. 154).

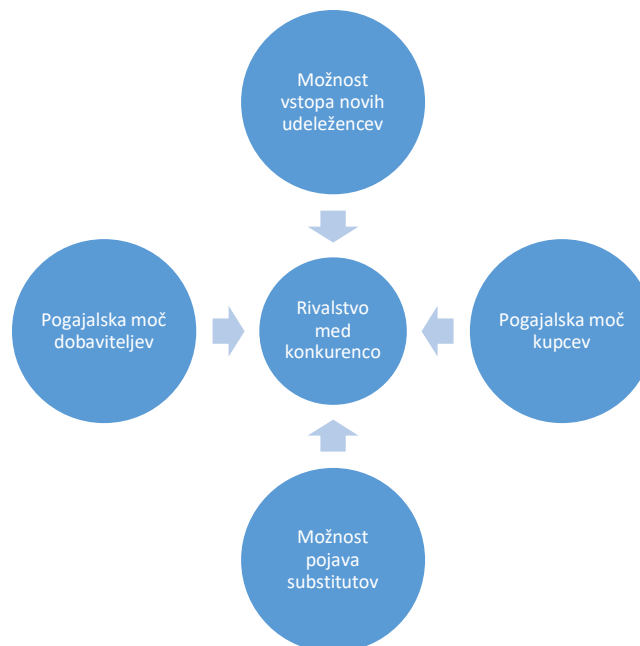
PEST je bil uporabljen v različnih okoljih, zlasti v podjetjih in industriji, za določanje statusa organizacije, potenciala in usmeritve ter strateškega načrtovanja (Halik, 2012, str. 15). Analiza PEST se osredotoča na zunanje vplive in njihov vpliv na organizacijo, državo ali sektor. Potencialne koristi uporabe te metodologije vključujejo usmerjanje strateškega odločanja in pridobivanje konkurenčne prednosti ter doseganje pozitivnega usklajevanja z zunanjimi silami in izogibanje napakam, ki bi lahko ogrozile učinkovito delovanje. Koristno dopolnjuje sorodno tehniko, SWOT, da zagotovi popolno sliko tako od znotraj kot od zunaj. Omejitvev PEST je ta, da je nezadostna za razvoj strategije, ki poleg tega zahteva uporabo drugih orodij, kot sta analiza SWOT in analiza konkurenčne industrije. Analiza PEST je lahko časovno zahtevna in tako široka, da so pomembni le nekateri dejavniki, ali pa se lahko osredotoči na vprašanja, ki imajo v posameznih regijah različen vpliv (Cox, 2021, str. 2).

### 1.5.2 Porterjev model petih sil

Porter (1979) je postavil vprašanje, zakaj so nekatere panoge donosnejše od drugih. Odgovor zahteva analizo panožne strukture ob upoštevanju moči kupcev in dobaviteljev, rivalstva med obstoječimi konkurenti, nevarnosti nadomestkov in novih udeležencev (Wellner & Lakotta, 2020, str. 1). V zgodnjih osemdesetih letih je razvil model petih sil, predstavljen na sliki 1, kateri služi kot okvir za prepoznavanje dejavnikov, ki vplivajo na stopnjo tržne konkurence in sposobnost ustaljenih organizacij, da vplivajo na cene. Kot že ime pove, se model osredotoča na pet sil, ki oblikujejo konkurenco v panogi, in sicer (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2016, Walston & Walston, 2018):

- možnost vstopa novih udeležencev: tveganje in povečana konkurenca, povezana z grožnjo novih udeležencev. Novi udeleženci ne prihajajo samo izven panoge, temveč se pogosto pojavijo tudi znotraj nje, ko se sedanji člani, ki iščejo priložnosti za rast, razširijo v nove geografske nastavitve ali uvedejo nove izdelke, ki tekmujejo z drugimi obstoječimi proizvajalci. Ovire za vstop so lojalnost kupcev, cena, stroški, dostop do distribucijskih kanalov, vladna politika;
- možnost pojava substitutov: povečana konkurenčnost zaradi razpoložljivosti ali morebitne razpoložljivosti nadomestkov za potrebe kupcev. Organizacije lahko ogrozijo nadomestke z razumevanjem preferenc obstoječih strank in razlikovanjem svojih blagovnih znamk. Prisotnost nadomestkov pritiska na obstoječe organizacije, da znižajo svoje cene, in lahko spodbudi inovacije. Moč konkurenčnega pritiska nadomestkov je odvisna od tega, ali so ti strankam na voljo;
- pogajalska moč dobaviteljev: stopnja pogajalske moči dobaviteljev in sodelovanje dobavitelja ter prodajalca. Dobavitelji izvajajo konkurenčni pritisk, če imajo zadostno pogajalsko moč, da vplivajo na cene in pogoje prodaje;
- pogajalska moč kupcev: stopnja pogajalske moči kupcev in sodelovanje prodajalca ter kupca. Kupci imajo lahko malo ali obsežno tržno moč, ki je odvisna od njihove velikosti, njihovega strateškega upravljanja in narave trga;
- rivalstvo med konkurenco: raven konkurenčnih pritiskov, povezanih s tržnimi razmerami in dejanji med konkurenčnimi prodajalci v panogi.

*Slika 1: Porterjev model petih sil*



*Vir: Walston & Walston (2018, str. 154).*

Konkurenčne sile se med panogami razlikujejo. Čeprav je Porter ustvaril model petih sil, da bi preučil raven konkurence med panogami in tako določil, katera bi lahko ustvarila večji dobiček, lahko koncept uporabimo tudi za razumevanje dejavnikov, ki poganjajo konkurenčne sile znotraj panog in trgov. Številni raziskovalci so predlagali razširitve okvira, vključno z idejami za operacionalizacijo, vendar je mogoče najti le nekaj primerov praktične uporabe okvira. Model je bil uporabljen v več panogah (Wellner & Lakotta, 2020, str. 2). Sile, ki najbolj vplivajo na konkurenco, se med panogami in trgi razlikujejo (Walston & Walston, 2018, str. 153).

Če se podjetje na podlagi tega potenciala odloči, da bo ostalo v panogi ali vstopilo vanjo, lahko s pomočjo posameznih dejavnikov opredeli, katere konkurenčne prednosti potrebuje. Porter se na to sklicuje tudi kot na konkurenčno strategijo in ponuja dve možnosti: v obrambni alternativni podjetje z vzpostavitvijo potrebnih konkurenčnih prednosti najde položaj na obstoječem trgu, na katerem se lahko optimalno zaščiti pred konkurenčnimi silami, v drugi alternativni pa podjetje poskuša vplivati na razmerje sil na obstoječem trgu ali izkoristiti spremembo konkurenčnih osnov, da bi ustvarilo nove konkurenčne prednosti za industrijo in se tam uveljavilo (Kotler, Berger & Bickhof, 2010, str. 49).

Porter se je skliceval na te sile v mikro okolju, saj jih sestavljajo sile, ki so blizu podjetja in vplivajo na njegovo sposobnost, da služi svojim strankam ter ustvarja dobiček. Običajno sprememba katere koli sile zahteva, da poslovna enota zaradi spremembe informacij v panogi ponovno oceni trg. Treba je opozoriti, da splošna privlačnost panoge ne pomeni, da bo vsako podjetje v tej panogi dobilo enako donosnost. Z uporabo svojih temeljnih kompetenc, poslovnega modela ali mreže lahko podjetja dosežejo dobiček nad panožnim povprečjem (Wu, Tseng & Chiu, 2012, str. 2).

Za učinkovito strateško načrtovanje morajo vodilni razumeti prednosti, slabosti, kompetence in izzive, ki jih predstavlja notranje okolje njihove organizacije. To med drugim vključuje osebje, intelektualno lastnino in opredmetena sredstva (Walston & Walston, 2018, str. 182).

## **1.6 Notranje okolje in strateška analiza**

Dejavniki, ki jih zajema notranje okolje organizacije, neposredno vplivajo na samo poslovanje. Lahko bi rekli, da je zunanje okolje nekaj, kar je podjetju dano, notranje okolje pa si podjetje izgradi samo. Vodstvo mora imeti nadzor nad strukturo in stabilnostjo notranjega okolja ter je tudi odgovorno za njuno stanje. To pa je ključno za uspešno poslovanje katere koli organizacije.

### **1.6.1 Vrednostna veriga Porter**

Orodje, ki se pogosto uporablja za analizo notranjega okolja, je vrednostna veriga. Vrednost verige, ki jo je predstavil Porter (1979), je grafična predstavitev ključnih notranjih

dejavnosti, ki jih organizacija izvaja za ustvarjanje vrednosti za deležnike. Vrednostna veriga je po navadi predstavljena v grafični obliki in predstavlja okvir za analizo prednosti ter slabosti organizacije v celotnem toku razvoja izdelkov ali storitev (Walston & Walston, 2018, str. 201).

Vrednostna veriga je sklop dejavnosti, ki se izvajajo za načrtovanje, proizvodnjo, trženje, dobavo in podporo izdelka, da ustvarijo vrednost za svoje stranke. Te dejavnosti so fizično in tehnološko ločene. Vrednostna veriga podjetij je sestavljena iz devetih splošnih kategorij dejavnosti, ki so povezane na značilen način. Porter jih opredeljuje na naslednji način (Koc & Bozdag, 2017, str. 561):

- primarne dejavnosti – vključujejo fizično ustvarjanje izdelka, njegovo prodajo in prenos kupcu ter pomoč po prodaji. Sestavljene so iz vhodne logistike, operacij (dejavnosti, povezane s sprejemanjem, shranjevanjem in razširjanjem vložkov v izdelek, kot so ravnanje z materiali, skladiščenje, nadzor zalog, načrtovanje vozil in vračanje dobaviteljem), izhodne logistike, trženja in prodaje ter storitev (dejavnosti, povezane z zagotavljanjem storitev za povečanje ali vzdrževanje vrednosti izdelka, kot so namestitve, popravila, usposabljanje, dobava delov in prilagoditev izdelka).
- podporne dejavnosti – podpirajo primarne in medsebojne dejavnosti z zagotavljanjem kupljenih vložkov, tehnologije, človeških virov in različnih funkcij v celotnem podjetju. Sestavljene so iz nabave, tehnološkega razvoja, upravljanja s človeškimi viri in infrastrukture podjetja.

### 1.6.2 Analiza portfelja

Podjetje lahko na trgu ponudi svoje izdelke ali storitve. Velike korporacije izdelke pogosto ločijo v strateške poslovne enote, manjša podjetja pa jih vključijo v eno glavno enoto. Kljub strukturi organizacije je temeljna strateška vloga vodilnih določiti sestavo in mešanico izdelkov ter storitev. Za doseganje optimalne kombinacije so potrebna sredstva za sistematično analizo in oceno portfelja organizacije, da se podjetja lahko odločijo, katere vire bodo namenila posameznemu izdelku in storitvi. Za analizo portfelja (Walston & Walston, 2018, str. 205) velja, da:

- primerjalno ocenjuje sposobnost preživetja in prihodnost glavnih sestavnih delov poslovanja organizacije;
- grafično prikazuje uspešnost izdelkov in storitev organizacije;
- preučuje ravnovesje med denarnimi tokovi in rastjo med ključnimi poslovnimi komponentami; in
- usmerja strateško razporejanje virov – katere izdelke ali storitve oziroma strateške poslovne enote je treba financirati, katere zmanjšati in katere morda prodati.

Cilj analize portfelja je torej doseči čim višjo donosnost ob čim manjšem tveganju in upravljati ali vzpostaviti takšne strateške poslovne segmente, ki so potrebni za doseg tega

cilja. Postopek matično družbo spremeni v vlagatelja s srednje- in dolgoročno usmeritvijo, ki ima v svojem portfelju posamezne delnice ali hčerinske družbe v skladu s svojimi preferencami glede donosnosti in tveganja, podobno kot bi to storil delničar (Kotler, Berger & Bickhof, 2010, str. 38).

## **1.7 Analiza SWOT**

Analiza SWOT je v šestdesetih letih prejšnjega stoletja razvila harvardska poslovna šola. Referenčni okvir razdeli razpoložljive informacije na štiri področja: prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. V skladu s tem je strategija rezultat priložnosti in nevarnosti tehnološkega in gospodarskega okolja ter moči in slabosti podjetja. Medtem ko moči in slabosti sodijo v notranjo analizo podjetja oz. notranje okolje, pa priložnosti in grožnje predstavljajo zunanjo analizo upoštevnega trga. Poglobljena analiza in interpretacija sta narejeni kasneje z drugimi orodji, ki temeljijo na predhodnem delu (Kotler, Berger & Bickhof, 2010, str. 30).

Analiza SWOT upošteva tako notranji kot zunanji vidik prepoznavanja uspešnosti. Skladno s tem izhaja iz ključnih dejavnikov za doseganje strateškega cilja, razvrščenih po prednostih, slabostih, priložnostih in nevarnostih. Matrika analize SWOT se kljub svoji starosti še vedno uporablja v poslovnem načrtovanju in praksi upravljanja ter kot osrednje sredstvo na področju vodenja, kar prinaša neposredno vrednost za strokovnjake in podjetja (Prolochs & Feuerriegel, 2020, str. 1).

## **1.8 Uresničevanje in kontrola strategij**

V strateškem managementu je uresničevanje strategij zelo pomembno. Ključni elementi za uspešno uresničevanje in tudi nadzor so jasnost ter osredotočenost, ustrezen sistem merjenja, povezava z operativnimi orodji in nagrajevanje zaposlenih. Vzdlž celotne povezave pa je zelo pomembna dobra komunikacija (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 141).

Vsako oblikovanje strategije je treba uresničiti z izvedbo v podjetju; če oblikovana strategija ne bo implementirana, je namreč veliko možnosti za to, da podjetje ne bo doseglo svojih ciljev (Bai & Sarkis, 213, str. 185). O oblikovanju strategij je bilo opravljenih veliko raziskav, manj pozornosti pa je bilo namenjene samemu izvajanju. In če formuliranje predstavlja bistveno in zahtevno nalogo, je lahko izvajanje prej bolj kompleksno. Postopek izvedbe je zapleten in stresen tako za tiste, ki so odgovorni za potrebne spremembe, kot tiste, ki bodo delali v novih pogojih (Cardoso Satyro in drugi, 2020, str. 2).

Po implementaciji strategije sledijo kritične dejavnosti, ki vključujejo različne spretnosti in orodja. Strateški akcijski cikel vključuje strateško načrtovanje, pripravo proračuna, izvajanje in nadzor ali spremljanje. Organizacije bi morale za te različne naloge določiti ustrezno količino notranjega in zunanjega osebja. Poleg tega je treba določiti standarde uspešnosti,

da bo mogoče meriti napredek pri izvajanju strategij in nadzorovati morebitne težave (Waltson & Waltson, 2018, str. 340).

Za uspešno uresničevanje strategij je treba vzpostaviti sistem kazalcev, ki ocenjujejo spremembe v stanju pomembnih pojavov. Kazalci, ki merijo uspešnost, zapolnjujejo vrzel med strateškim in operativnim delom v podjetju, v praksi pa se delijo na finančne in nefinančne (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 150).

Merjenje poslovne uspešnosti je pomembno, ker organizacije in njihovi zaposleni ukrepajo, ko pridobijo rezultate o svojem delu. Delničarji se bodo na podlagi uspešnosti podjetja odločili, ali bodo vanj vložili več delnic ali jih prodali; zaposleni se bodo odločili, ali bodo ostali v podjetju ali bodo šli drugam; kupci pa bodo zaradi teh rezultatov ali ostali še naprej zvesti podjetju ali poiskali novega ponudnika. Dobavitelji lahko vplivajo na uspešnost podjetja, če pa ta upade, lahko izstopijo od pogodb o dobavi. Merjenje uspešnosti različnih delov operacij z dodano vrednostjo omogoča vodjem, da določijo močnejša in šibkejša področja poslovanja (Bolland, 2017, str. 150).

## **2 PREDSTAVITEV NLZOH**

### **2.1 Zgodovina organizacij javnega zdravja v Sloveniji**

Namen poglavja o zgodovini organizacij javnega zdravja je orisati pot skozi zgodovino do nastanka NLZOH, katerega del je Oddelek za DDD. To poznavanje pripomore k boljšemu razumevanju širšega okolja ODDD, predvsem razmerja med javnim zdravjem in panogo DDD – poznavanje preteklega in trenutnega stanja ter sočasno razumevanje odločitev, ki so vodile do sedanjih razmer.

Po odloku Ministrstva za narodno zdravje so v Ljubljani leta 1922 ustanovili Stalno bakteriološko stanico, ki naj bi delovala na področju nekdanje kranjske dežele, leto kasneje pa so jo ustanovili tudi v Celju za področje Štajerske in Prekmurja. Namen postaje je bil izvajanje bakterioloških in ostalih laboratorijskih preiskav (NLZOH, 2017, str. 8).

Leta 1923 je beograjsko Ministrstvo za narodno zdravje v Ljubljani ustanovilo Higieniski zavod, ki je bil opredeljen kot prva institucija organiziranega obravnavanja javnega zdravja pri nas. Njegov direktor je bil dr. Ivo Pirc, ki velja za začetnika javnega zdravja v Sloveniji. Sprva so na zavodu izvajali le raziskave pitne vode in podajali mnenja glede oskrbe z njo. Leto kasneje je bil na Higieniskem zavodu ustanovljen Odsek za dezinfekcijo in dezinfekcijo, ki je v petih letih s svojim delom presegel organizacijsko enoto odseka, zato se je osamosvojil, postal del Splošne bolnišnice v Ljubljani ter se preimenoval v Zavod za dezinfekcijo in dezinfekcijo. Kasneje so bile ustanovljene okrajne bakteriološke postaje. Organiziranost, področje izvajanja dejavnosti in način delovanja so ustrezali takratnim zdravstvenim izzivom. V prvi polovici prejšnjega stoletja so bile to predvsem nalezljive

bolezni, npr. otroška paraliza, davica in tuberkuloza. Za slednjo je bilo že takrat dobro znano, da je njena pojavnost povezana z življenjskimi pogoji. Te organizacije so se poleg nalezljivih bolezni ukvarjale tudi z ostalimi problemi, ki so pestili takratno prebivalstvo. Pozornost stroke je bila namenjena tudi skrbi za boljšo prehrano, skrbi za matere in dojenčke, organizirane so bile šolske poliklinike za starejše otroke. V ospredju delovanja je bilo nenehno izboljševanje zdravja populacije skozi sistematično organizirano zdravstveno vzgojo, izobraževanje in prosvetljenje za zdrav način življenja. Napotki za preprečevanje bolezni, ki so jih izdelali glede na takratne ugotovitve in probleme, so se v veliki meri izkazali kot pravilni tudi v današnjem času (Čakš in drugi, 2002, str. 51).

Izraz zavod se je začel uporabljati v avstrijski in nemški literaturi v 18. stoletju z nedorečenim pravnim pomenom. V knjigi o avstrijskem splošnem deželnem pravu iz leta 1794 je pojem definiran kot »[...] nujen zavod za vzdrževanje javnega miru, varnosti in reda ...« (Bohinc & Tičar, 2012, str. 5). Konec 19. stoletja je nemški teoretik Otto Mayer javni zavod definiral kot »skupnost ljudi in stvari, ki jih tehnično uporablja subjekt javne uprave za zagotavljanje določenega namena« (Bohinc & Tičar, 2012, str. 5).

Leta 1925 sta se Higienski zavod in Stalna bakteriološka stanica v Ljubljani združila v Higienski zavod s tremi oddelki: bakteriološko-serološki oddelek, oddelek za preiskovanje vode in živil ter higienko-propagandno-didaktični oddelek. Opravljali so prve sanacije na podeželju in ustanavljali nove higienske zavode ter zdravstvene domove. Z razvojem dejavnosti so se oddelki preimenovali v bakteriološko-epidemiološkega, kemijskega, sanitarno-tehničnega in socialno-medicinskega (NLZOH, 2017, str. 8).

V obdobju druge svetovne vojne je Higienski zavod izdeloval cepiva, sredstva za dezinfekcijo in dezinsekcijo, laboratorijske kemikalije in druge sanitetne materiale ter jih pošiljal iz okupirane Ljubljane (NIJZ, brez datuma). Dogodki v obdobju druge svetovne vojne in ostale spremembe, ki so ob tem nastale, so se poznali tudi v zdravstvu. Po končani vojni se je nudenje zdravstvenih storitev skromno nadaljevalo predvsem iz ostankov zasebnih oblik osnovnega zdravstvenega varstva in nekaj javnih zdravstvenih ustanov. Veliko zdravstvenega kadra je ostalo na bojišču, nekateri so emigrirali, dotoka novih kadrov z visoko izobrazbo pa ni bilo. Primanjkljaj so v manjši meri dopolnjevali z na tečajih usposobljenimi nižjimi kadri. Šele leta 1948 se je število zdravstvenih delavcev približalo številu iz leta 1939 (Pečavar, 1992, str. 1).

Izvajanje zdravstvene dejavnosti se je spremenilo po letu 1946 oziroma po letu 1950, saj je takratna oblast s podržavljenjem ukinila zasebno delo. S tem se je država zavezala, da bo sama zagotavljala (in urejala) celotno primarno zdravstveno varstvo. S tem je Centralni higienski zavod izgubil del svojih pristojnosti, ki so bile dodeljene novoustanovljenim zdravstvenim domovom in kasneje sektorskim ambulantam. V tem obdobju se je primarna dejavnost Centralnega higienskega zavoda usmerila k skrbi za higieno, splošno higieno, preprečevanje in zdravljenje nalezljivih bolezni ter k dejavnostim, ki so posegale v ostale resorje in sektorje, kot je šolska higiena (Albrecht, 2007, str. 47).



V 50. letih prejšnjega stoletja se je takratni Centralni higienski zavod preimenoval v Zavod Socialistične Republike Slovenije (SRS) za zdravstveno varstvo, kar naj bi nakazovalo usmerjanje v vrednotenje zdravstvenega varstva in zdravstvene dejavnosti. Uresničevanja teh vrednosti se je zavod lotil izredno resno, kar izkazujejo različne analize iz tistega obdobja, ki so bile primerljive z vrhunskimi mednarodnimi epidemiološkimi analizami.

V 80. letih se je zavod preimenoval v Inštitut za varovanje zdravja (v nadaljevanju IVZ), ki je pod tem imenom deloval do ustanovitve NLZOH. Ob koncu 80. let, ki ga je zaznamovala splošna kriza, se je pokazala potreba po reformi zdravstva. Možnih je bilo kar nekaj rešitev, od ukinitve IZV do delitve posameznih dejavnosti med ostale ustanove. Zaradi kompleksnosti problema in primanjkljaja sredstev za reševanje situacije je bila ena od možnosti tudi, da se področje pusti takšno, kot je bilo. Ta odločitev je obveljala do ustanovitve NLZOH (Albreht, 2007, str. 48).

S sprejetjem Zakona o zdravstvenem zavarovanju in Zakona o zdravstveni dejavnosti (v nadaljevanju ZZDej) v letu 1992 se je spremenilo tudi financiranje zdravstvene dejavnosti. Sredstva za delovanje niso več prihajala iz državnega proračuna, temveč jih je razporejal Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. ZZV so postali državne institucije, kar pomeni, da je njihov ustanovitelj država, in ne občine, kot je veljalo pred tem. Bistvena sprememba pa je bila zakonska opredelitev socialno-medicinske, higienske, epidemiološke in zdravstveno-ekološke dejavnosti, ki so se še naprej financirale iz državnega proračuna (Čakš in drugi, 2002, str. 12).

Zakon je določil tudi izvajanje naslednjih nalog IVZ in ZZV (ZZDej, 22. člen):

- spremljanje in preučevanje zdravstvenega stanja in ostalih razmer, ki vplivajo na zdravje prebivalstva, ter spremljanje uresničevanja ukrepov za odkrivanje in odpravljanje zdravju škodljivih ekoloških dejavnikov ter ukrepov za krepitev, ohranitev in povrnitev zdravja prebivalstva;
- izdelava strokovnih osnov, namenjenih razvoju in organizaciji zdravstvene dejavnosti, za učinkovito zdravstveno ekonomiko ter za izvajanje uresničevanja zdravstvenega varstva,
- strokovnoizobraževalno, znanstvenoraziskovalno in strokovnopicistično delo na področju;
- načrtovanje in usklajevanje ukrepov za napredek zdravstvene vzgoje in zdravstvene kulture prebivalstva;
- sodelovanje pri izdelavi zdravstvenega in zdravstveno-ekološkega informacijskega sistema.

## **2.2 Ustanovitev NLZOH**

Pred ustanovitvijo Nacionalnega laboratorija za zdravje, okolje in hrano smo imeli v Sloveniji mrežo devetih zavodov za zdravstveno varstvo, ki so bili skupaj z Inštitutom za

varovanje zdravja in pedagoškimi enotami v okviru Univerze v Ljubljani strokovni temelj javnozdravstvenih institucij s pretežnim opravljanjem klasičnih nalog javnega zdravja (Premik, 2007, str. 42).

Vlada Republike Slovenije (v nadaljevanju RS) je leta 2011 sprejela izhodišča za organizacijo, vodenje in združevanje javnih zdravstvenih zavodov (v nadaljevanju JZZ), ki so zajemala določene načelne usmeritve v povezavi z združevanjem JZZ. Te usmeritve so urejale združitve funkcije poslovedenja in strokovnega direktorja, sklepanja pogodb z direktorji, namestniki in pomočniki direktorjev ter racionalnejše izvajanje zlasti podpornih dejavnosti (Ministrstvo za zdravje Republike Slovenije, 2020).

Leta 2013 je na podlagi sprememb ZZDej Vlada RS sprejela sklep o ustanovitvi Nacionalnega laboratorija za zdravje, okolje in hrano, ki je postal pooblaščen za izvajanje nalog s področja zdravja, okolja in hrane, določenih s posebnimi predpisi, in na celotnem področju države združil vse laboratorije ter strokovne dejavnosti nekdanjih ZZV in IVZ. Prav tako je vlada sprejela sklep o ustanovitvi Nacionalnega inštituta za javno zdravje, ki je prevzel izvajanje nalog s področja javnega zdravja. Oba novonastala inštituta sodita med izvajalce terciarne dejavnosti (Ministrstvo za zdravje Republike Slovenije, 2020).

Na podlagi sklepa o ustanovitvi NLZOH z dne 25. 7. 2013 je s 1. januarjem 2014 začel delovati Nacionalni laboratorij za zdravje, okolje in hrano, prenehali pa so delovati Inštitut za varovanje zdravja ter devet območnih zavodov za zdravstveno varstvo. Ti so bili v Ljubljani (v nadaljevanju LJ), Mariboru (v nadaljevanju MB), Celju (v nadaljevanju CE), Kopru (v nadaljevanju KP), Murski Soboti (v nadaljevanju MS), Novem mestu (v nadaljevanju NM), Kranju (v nadaljevanju KR), Novi Gorici (v nadaljevanju NG) in Ravnah na Koroškem (v nadaljevanju RK). Skladno s pristojnostnimi je NLZOH od zavodov prevzel zaposlene osebe, sredstva, dokumentacijo, pogodbene obveznosti in pravice iz pogodb, akreditacijske listine, dovoljenja za delo ter naloge s posebnimi pooblastili (NLZOH, 2017, str. 8).

Predlog nove reorganizacije oz. združitve zavodov je bil v določenih krogih sprejet z velikim neodobravanjem. Glavni argument nasprotnikov združitve je bil, da združitev predstavlja centralizacijo javnega zdravstva in da se bo zmanjšala konkurenca v ponudbi določenih storitev.

Argument centralizacije javnega zdravstva se je razlagal kot prvi korak k centralizaciji celotnega zdravstvenega sistema, torej da je to prvi korak k temu, da bo zdravstvo v Sloveniji obvladovano oz. vodeno le iz nekaj centrov odločanja. Pred združitvijo je imelo vodstvo ZZV relativno proste roke pri vodenju, kar se je odražalo tudi v razliki razvitosti posameznih dejavnosti in tehnične opremljenosti posameznih zavodov. Te razlike so bile posledice preteklih investicij in razvoja, ki so jih zavodi usmerjali v različna področja, so se pa odražale tudi v izvajanju določenih aktivnosti ter razvitosti laboratorijske opreme, potrebne za preiskave na področju mikrobiologije in kemije.

Argument manjšanja konkurence in posledično skrbi za višanje cen, ki bi padle na končne uporabnike, je bil na mestu, saj je bilo že takrat jasno, da so določene storitve na trgu nudili zainteresiranim strankam le ZZV. V duhu ambicioznih želja po večjem obsegu dela in posledično višjih prihodkih je kar nekaj zavodov v obdobju pred združitvijo svojo dejavnost izvajalo skoraj po vsej Sloveniji, zato je v določenih točkah prihajalo do večje ponudbe enakih storitev, kar so stranke izkoriščale za doseganje nižjih cen. Prisotna je bila konkurenca. Čas je pokazal (kar je bilo takrat mogoče težko predvideti), da so se v obdobju po ustanovitvi NLZOH začela ustanavljati podjetja, ki so s svojimi aktivnostmi začela konkurirati novoustanovljenemu skupnemu zavodu. Podjetja, ki so bila že prej prisotna na trgu, pa so začela širiti svoj spekter izvajanja storitev z investicijami v opremo in kader ter akreditiranjem določenih metod dela. Zaradi skupnega poslovnega trga Evropske unije, ki temelji na prostem pretoku storitev, se je na določenih področjih dela začela pojavljati tudi konkurenca iz sosednjih držav. Določene storitve, ki jih ponuja NLZOH na področju Slovenije, zdaj izvajajo podjetja iz vseh štirih sosednjih držav.

Ker s svojimi argumenti nasprotnikom združitve ni uspelo prepričati pristojnih, so se odločili za uporabo pravnega orodja – referendumu za spremembo zakonodaje. Takratna zakonodaja je predpisovala, da je pred uradnim zbiranjem podpisov za pobudo za razpis referendumu treba zbrati 4.000 podpisov. V organizirani akciji se je na področju vse Slovenije postavilo več zbirnih mest, na katerih so prostovoljci prepričevali mimoidoče o moči argumentov nasprotnikov združitve. Prostovoljcem je v določenem času uspelo zbrati zadostno količino podpisov, ki so jih predali ustreznim organom z namenom nadaljevanja procesa, ki je vodil do razpisa referendumu. Pravni postopek je nato zahteval 40.000 overjenih podpisov, ki bi jih podporniki morali oddati na upravnih enotah. Tega števila jim ni uspelo doseči. Celotno dogajanje je umestno postaviti v kontekst časa, saj je bila takratna gospodarska recesija v danem obdobju na višku, sprejet pa je bil tudi že varčevalni Zakon o uravnoteženju javnih financ (v nadaljevanju ZUJF).

Med študijem na Ekonomski fakulteti sem leta 2017 v okviru naloge pri enem od predmetov izvedel intervju s takratno (in prvo) direktorico NLZOH, Zoro Levačić, dr. med. spec. O združitvi je povedala, da je ministrstvo za zdravje že ob vstopu Slovenije v Evropsko Unijo (v nadaljevanju EU) s sprejetjem raznih direktiv in obveznosti ugotovilo, da so za potrebe države in javnih nalog, ki jih danes izvaja Nacionalni laboratorij za zdravje, okolje in hrano, kapacitete vseh ZZV-jev prevelike, kar se je odražalo predvsem v prostih kapacitetah (predvsem) laboratorijskih storitev. Začelo se je z odločitvijo Ministrstva za zdravje, da nalog monitoringov ne bodo več izvajali vsi območni zavodi, ampak je vsa pooblastila dobil mariborski zavod. V preteklosti so vsi zavodi razvili delo na trgu, take prakse pa ni nihče prepovedoval oz. nadziral. Brez dela na trgu pa zavodi niso mogli razvijati metod dela, opreme in zaposlenih, ki so nujni za izvajanje javnega zdravstvenega dela. Posledično je to pomenilo, da so bili zavodi primorani zaposliti več oseb in povečati kapacitete. Razširili so se preko svojih okvirjev in na podlagi tega je država pomislila na združevanje predvsem zaradi racionalizacije vsaj tistega dela, ki ga potrebuje država. Država je pričakovala

racionalizacijo predvsem v smislu, da zavodi ne bodo vsi delali vsega. Praksa pa je bila taka, da se je vsak zavod trudil biti najboljši in je poskušal vsak delati vse. S tem pa so zavodi, vsak zase ločeno od celote, postali preveliki oz. so kapacitete postale neizkoriščene za področje Slovenije. Potrebna je bila optimizacija, ki je zajela lociranje dejavnosti pod eno streho, racionalizacijo stroškov in opredelitev lokacije dela ter odločanja.

Zora Levačič, dr. med. spec., je povedala tudi, da je bilo modelov organizacije več. Ministrstvo je najelo zunanje tuje svetovalce, ki so izvedli analize in sestavili predloge. O možnostih, od ene same organizacije (ZZV z IVZ), dveh organizacij (sprejet model), treh ali štirih regijskih samostojnih enot, je odločala država.

Direktorica je opisala, da je bil proces notranje organizacijske strukture na začetku zastavljen in določen z odlokom vlade o ustanovitvi NLZOH, ki je določal osnovne dejavnosti, ki so se kasneje oblikovale kot ločene organizacijske enote oz. centri, ostalo organizacijsko strukturo pa so naknadno postavljali sami. Dejala je, da je ta del strukture možno kasneje po potrebi spreminjati, kar se je tudi zgodilo oz. se v trenutku pisanja magistrskega dela še dogaja. Levačič je povedala, da so bili zavodi po večini proti združevanju, ko pa se je to zgodilo, je bila morala zaposlenih nizka. Prisotni so bili strahovi, kaj se bo zgodilo, kdo bo prišel, kako se bo odločalo, vsak se je bal za svoje delovno mesto. Zato se je (vodstvo) odločilo, da bodo prvo leto vodili zavod tako, kot da se ni nič zgodilo. Ljudi niso predstavljali, delovnih mest niso ukinili, načrti ZZV-ja so bili izpeljani do konca, obseg dela je ostal enak. Zalomilo se je predvsem v regijski delitvi dela, ker so določeni zavodi delali po vsej državi. Na začetku so mislili, da je način dela po enotah (oddelkih ZZV) podoben, kasneje pa so ugotovili, da prihaja do velikih razlik. Seveda si tega niso želeli.

O preživetju oz. dejavnosti NLZOH je Zora Levačič, dr. med. spec., dejala, da verjame v dolgoročni obstoj zavoda, a morda ne v takšnem obsegu. Na primer, sistemsko še vedno ni urejeno, kaj bo v Sloveniji z medicinsko mikrobiološko diagnostiko. Ta dejavnost je bila v času pogovora in je še vedno pretežno pri NLZOH, imamo pa še eno institucijo na nacionalni ravni, Inštitut za mikrobiologijo, ki v celoti pokriva ljubljansko regijo. Del preiskav opravlja tudi Zavod za transfuzijo, čeprav to ni njegova naloga. Tendencia nekaterih bolnišnic je, da bi mikrobiološke preiskave vzeli pod svoje okrilje. Če bi se to zgodilo, se najprej zastavi vprašanje, kaj bi se zgodilo z javnim zdravstvenim delom: spremljanje odpornosti bakterij proti antibiotikom, spremljanje kroženja epidemiologije mikroorganizmov. Ti podatki so v domeni NLZOH; bolnišnice namreč v ospredje postavljajo zgolj svoje stroške. Predlog vodstva je takrat bil, da bi v ta namen v določenih primerih imeli svoje izpostave v bolnišnicah oz. bi te enote organizacijsko spadale pod NLZOH. Za zdaj je to v osnutku Zakona o zdravstveni dejavnosti, ki se do sedaj še ni uresničil. Z izgubo te dejavnosti bi se občutno zmanjšal tudi obseg dela. Upoštevati je treba, da je bil ta segment vedno finančno pozitiven, medtem ko večina ostale dejavnosti komaj shaja. V primeru odhoda te dejavnosti se bo pojavilo vprašanje, v kolikšnem odstotku bo NLZOH še vedno javni zdravstveni zavod, saj je ta dejavnost financirana iz javnih sredstev, medtem ko so ostale dejavnosti tržne.

## 2.3 Panoga DDD

V dvajsetih letih prejšnjega stoletja je bila z ustanovitvijo higienskih zavodov in drugih sorodnih zavodov DDD-služba sprva opredeljena kot naloga epidemiološke dejavnosti, saj se je štelo, da z DDD-ukrepi zmanjšujejo vektorje prenosa nalezljivih bolezni, ki jih prenašajo škodljivci, kot so miši, podgane, ščurki in ostali.

Ob koncu druge svetovne vojne je primanjkovalo usposobljenega kadra za izvajanje dejavnosti (znani kot mestni fizikantje). Na predvojnem Higienskem zavodu v Ljubljani je bilo težko najti izvajalca dezinfekcije z opravljenim krajšim tečajem. Poglavitni dejavnosti sta bili osnovna dezinfekcija po nalezljivih boleznih ter dezinfekcija uči in stenic. Deratizacije skoraj ni bilo. Zakonodaja je dovoljevala izvajanje storitev dezinfekcije, dezinfekcije in deratizacije tudi posameznikom, tako da je bilo v Mariboru, Slovenski Bistrici, Celju, Ljubljani in drugod nekaj zasebnikov, ki so s peščico zaposlenih izvajali storitve, v glavnem deratizacijo. Te storitve so bile razvojno in strokovno na predvojni ravni.

Zunaj svojih geografskih meja so se zato lažje uveljavili izvajalci z določeno materialno in kadrovsko kakovostjo ter naprednejšo opremo. Izstopala sta samostojna zavoda za DDD v Ljubljani in Mariboru, ki sta se pridružila okrajnim higienskim zavodom. In v tej organizaciji je služba za DDD začela svojo razvojno pot. Delavci so morali opustiti stare navade, se dodatno izšolati, modernizirati opremo, uvesti novejša pripravila ter poiskati svoje stranke.

V tem obdobju je bil v Slovenski Bistrici ustanovljen samostojni zavod Kemocid, ki se je leta 1968 združil z Zavodom za zdravstveno varstvo Maribor.

Zavodi za zdravstveno varstvo SRS so leta 1967 na seji v Ljubljani pooblastili ZZV Maribor za razvoj DDD-službe in vzpostavili takšno mrežo, da bo pokrila vse potrebe. ZZV Maribor je na podlagi sporazuma vpeljal dopolnilne tečaje za zaposlene v DDD-službi ter začel izpopolnjevati strokovnjake doma in v tujini v bolj strokovno usposobljenih ustanovah. Krovna ideja dogovora oz. pooblastila je bila, da se celotna panoga vodi iz ene organizacije.

ZZV Maribor je na podlagi sklenjenega sporazuma vzpostavil dislocirane poslovne enote v Kopru, Ljubljani in Celju. Temeljna organizacija združenega dela Kemocida pa je bila v Novi Gorici, Kranju in Murski Soboti.

Združitev panožnih izvajalcev v eno organizacijo, ki jo je ponudil ZZV Maribor drugim zavodom v SRS, žal ni v celoti uspela. Tako so poleg prej omenjenih ustanov DDD-storitve izvajali DDD-oddelki zavodov za socialno medicino in higieno v Ljubljani, Kranju in Novem mestu ter higiensko-epidemiološka postaja zasavskega zdravstvenega doma v Trbovljah. Podobna situacija je bila v vsej Jugoslaviji, zato niti ni bilo boljšega modela, ki bi ga lahko prevzeli.

Konec leta 1970 so zavodi, ki so predstavljali približno 80 % izvajalcev v Socialistični Federativni Republiki Jugoslaviji (SFRJ), ustanovili združenje, ki naj bi pripomoglo pri

usklajevanju zakonov in ureditvi verifikacije izvajalcev za izvajanje DDD-dejavnosti. Družbena ureditev je najprej zavrla, nato pa prepustila urejanje republikam. Nekatere so sprejele pravilnike o organiziranju, kadrovskih, normativnih in prostorskih normativnih ter opremi, ki jih morajo izpolnjevati organizacije, ki se ukvarjajo z DDD-dejavnostjo.

Radović (1979) je v svojem delu predlagal enotno in združeno službo za DDD. Naštel je več vzrokov, med katerimi je bil ključni ta, da si tako majhno področje z le dvema milijonoma prebivalcev ne more privoščiti več oddelkov, drage opreme in materiala ter neučinkovitosti strokovnega kadra. Predlagan je bil strokovni center v Mariboru s podsistemi oz. enotami v vseh regionalnih centrih. Načrt za novo organizacijo je bil, da bi bila strukturirana kot temeljna organizacija združenega dela (v nadaljevanju TOZD) in ne bi nastopala v okviru zavodske ureditve. Čez 35 let se je to z združitvijo zavodov tudi zgodilo. Napoved se ni ujemala z dejanskim stanjem le pri organiziranosti službe v obliki TOZD.

### **3 RAZVIJANJE STRATEGIJE ODDD**

#### **3.1 Analiza širšega okolja**

Vsaka pravna oseba ni nikoli popolnoma samostojna in samosvoja entiteta, ampak je, bodisi kot deležnik, stranka oziroma naročnik ali pa ponudnik blaga ali storitev, vključen v širši krog interakcij, kjer uveljavlja svoje interese, torej izvaja svoje aktivnosti oziroma poslanstvo, hkrati pa mora spoštovati vnaprej določena formalna in neformalna pravila, če želi biti pri svojih aktivnostih uspešen.

V ta namen je potrebna analiza tega širšega kroga oz. okolja, ki podjetju pomaga do potencialno uspešnega poslovanja. Analiza širšega okolja, v katerem posluje podjetje, opredeli najpomembnejše kriterije, ki načeloma ne vplivajo neposredno na kratkoročni uspeh podjetja, zagotovo pa na dolgoročno poslovanje. V širše okolje sodijo industrija, v kateri organizacija posluje, trgi, na katerih nastopa, ter konkurenčne organizacije in trgi, na katerih nastopajo vsi. Analiza širšega okolja torej obelodani pravila, po katerih se ravna vsi udeleženci (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2017, str. 33).

V ta namen je pogosto uporabljena t. i. PEST analiza, ki širše okolje razdeli na štiri podokolja:

- politično-pravno: v nadaljevanju bo analiziran predvsem pravni okvir delovanja panoge;
- ekonomsko oz. gospodarsko: pomembnejši del analize bo potekal na analizi rasti BDP;
- socialno-kulturno: predvsem z vidika odnosa posameznika in družbe do pomena dejavnosti;
- tehnološko: s poudarkom na uveljavljanju in izkoriščanju potenciala novih tehnologij.

Ko govorimo o širšem okolju in značilnostih podokolij, imamo v mislih politične, ekonomske, socialne ter tehnološke značilnosti na področju Slovenije, kjer posluje ODDD.

### 3.1.1 Politično-pravno podokolje

Lastnosti političnih in pravnih dejavnikov izhajajo iz veljavne zakonodaje in regulative ter sprememb, ki so vodile do trenutnega stanja. Spremembe so posledica razvoja družbe in lahko ključno vplivajo na vodenje zavodov.

V prejšnji ustavni in politični ureditvi je pravno področje izvajanja javnih služb urejal Zakon o združenem delu. Po osamosvojitvi pa je na tem področju nastala praznina, ki jo je zapolnil Zakon o zavodih, ki je tedanje organizacije združenega dela, ki so opravljale dejavnosti posebnega družbenega pomena, preoblikoval v statusno obliko javnega prava, torej javni zavod. Zakon o zavodih, ki mu je podvržen tudi NLZOH, splošno ureja pravni status javnih zavodov.

Poleg že omenjenega zakona pa je za delovanje NLZOH ključnega pomena Zakon o zdravstveni dejavnosti, ki določa obseg aktivnosti. Na podlagi tega zakona je bil sprejet Sklep o ustanovitvi Nacionalnega laboratorija za zdravje, okolje in hrano, ki je pravni temelj novonastalega zavoda.

Širok nabor dejavnosti, ki jih izvaja NLZOH, ureja temu primerno širok obseg predpisov. Za področje DDD-dejavnosti sta krovna dokumenta Zakon o nalezljivih boleznih (v nadaljevanju ZNB); v času pisanja magistrskega dela je bil v parlamentarni obravnavi nov zakon in za področje veterine Zakon o veterinarstvu. Na podlagi teh dveh zakonov področje natančneje urejata Pravilnik o pogojih, načinu in sredstvih za izvajanje dezinfekcije, dezinskcije in deratizacije ter Pravilnik o pogojih za izvajanje veterinarske dejavnosti dezinfekcije, dezinskcije in deratizacije. Na podlagi omenjenih pravilnikov pa ustrezni organ (pri Ministrstvu za zdravje je to Direktorat za javno zdravje, pri Ministrstvu za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano pa Uprava RS za varno hrano, veterinarstvo in varstvo rastlin) izda odločbo (in koncesijo) o izpolnjevanju pogojev za opravljanje dejavnosti DDD. Trenutno ima 53 izvajalcev pridobljeno koncesijo za izvajanje veterinarske dejavnosti DDD (Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano Republike Slovenije, 2021).

V ZNB so ukrepi DDD opredeljeni kot splošni in posebni. Posebni naj bi se izvajali z namenom obvladovanja in preprečevanja nalezljivih bolezni. Izvajajo se obvezno takrat, ko obstaja neposredna nevarnost za širjenje mikroorganizmov. Tak primer je bila epidemija korona virusnega obolenja (angl. corona virus disease 2019, v nadaljevanju COVID -19), pri čemer pa večina izvajalcev dezinfekcij ni izpolnjevala pogojev, določenih v pravilniku (predvsem gasilci in pripadniki civilne zaščite).

ZNB določa splošne ukrepe, ki vključujejo preventivne DDD, ki naj bi bile določene v obveznem programu, ki ga izda minister za zdravje v soglasju z ministrom za kmetijstvo in ministrom za okolje. Program naj bi določal ukrepe, izvajalce, rok za izvedbo in uporabljena sredstva. Ker pa ta nikoli ni bil določen, ne obstaja podzakonski predpis, ki bi urejal obvezno izvajanje preventivne DDD (Ovsenek, 2011).

ODDD je edini izvajalec DDD-storitev pri nas, ki deluje v okviru javnega zavoda, kar pomeni, da je edini, ki ga omejujejo določila javnega sektorja. Mogoče je razlika najbolj očitna na področju plač in naročanja materiala ter storitev. Višino plače oz. plačilne razrede, nagrajevanje in napredovanje ureja Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, ki je osnova za sistematizacijo plačilnih razredov na NLZOH. Na podlagi tega spada izvajalec začetnik DDD-storitev (delovno mesto sanitarni tehnik) v 22. plačilni razred, kar pomeni 730 evrov neto izplačila. Na področju plač so v podobnih primerih javni zavodi v slabšem položaju, saj podjetja v zasebnem sektorju lahko ponudijo svojim zaposlenim višje plače. Določena podjetja v DDD-panogi lahko nudijo novo zaposlenim (v enakih oz. zelo podobnih pogojih) okoli 30 % višje plače kot v javnem sektorju. Vsekakor pa je to problem, ki pesti celoten javni sektor in ne samo NLZOH.

Konkurenčni izziv za ODDD pa poleg plač predstavljajo tudi javna naročila, ki jih ureja Zakon o javnem naročanju, ki mu podjetja iz gospodarstva niso zavezana. Namen zakona je gospodarno ravnanje z javnimi sredstvi, ki jih prejema tudi NLZOH. ODDD svoja sredstva pridobiva v veliki večini na trgu, vendar je klub temu (kot del javnega zavoda) primoran upoštevati načela zakona. Izzivi se pojavljajo pri upoštevanju načela gospodarnosti, učinkovitosti in uspešnosti ter načelu zagotavljanja konkurence med ponudniki, saj je na tržišču DDD-panoge izredno težko dobiti preparate, ki bi si bili primerljivi v taki meri, da bi lahko oseba, ki je odgovorna za odločanje na javnem razpisu, izbrala preparat zgolj na podlagi cene. Različni preparati, potrebni za izvajanje DDD-storitev, se lahko razlikujejo v aktivni substanci, konsistenci, predpisani dozi, času delovanja, načinu uporabe, ceni ipd. Torej so lahko med seboj popolnoma neprimerljivi, a z enakim namenom, na primer zmanjšati število muh v okolici objekta. Da bi imeli izvajalci ODDD dostop do preparatov, ki so predvsem učinkoviti (kar je bistvenega pomena) ne glede na lastnosti, morajo snovalci javnih razpisov pri njihovi pripravi pokazati določeno mero kreativnosti, da bodo priskrbeli želeni preparat, hkrati pa, da bo razpis atraktiven za ponudnike blaga na trgu in se bodo na razpis tudi prijavi.

DDD-dejavnost je neposredno povezana tudi s področjem kemikalij, biocidnih odpadkov, prevoza, ravnanja in odstranjevanja nevarnega blaga ter odpadkov. To področje urejajo Zakon o kemikalijah, Zakon o biocidnih proizvodih, Uredba o ravnanju z odpadki, ostale uredbe in kopica podzakonskih aktov, ki jih morajo DDD-izvajalci upoštevati v polni meri.

### 3.1.2 Kulturno-socialno podokolje

Kot piše Pučko (1999), so izhodišča za ocenjevanje kulturno-socialnega podokolja ključne vrednote populacije, glavne spremembe v navadah družbe ter raven znanja. DDD-panoga z izvajanjem dejavnosti obvladovanja škodljivcev in njen razvoj ključno sovpadata s spremembami oz. napredkom v naši družbi.

V preteklosti, ko dostop do komunalne infrastrukture ni bil široko dostopen, gradbena in druga tehnika pa ni omogočala zadostnega tesnjenja bivalnih in drugih objektov ter standard



splošne higijene ni bil na današnjem nivoju, je družba s pomočjo DDD-ukrepov (ki so bili eni ključnih) omejevala in preprečevala širjenje nalezljivih bolezni ter nastajanje gospodarske škode. Dejavnosti so bile usmerjene predvsem v uničenje vektorjev prenosa nalezljivih bolezni, kot so glodavci in muhe, kasneje pa tudi v uporabo dezinfekcijskih metod pri pripravi in uporabi pitne vode.

Danes prisotnost škodljivcev v okolici doma ali delovnega mesta enačimo s prisotnostjo nečistoče, slabega higienskega stanja in splošne zanemarjenosti. Higijena življenja in življenjskega okolja (v širšem pomenu besede) je ljudem priučena že od doma, kjer kot otroci opazujemo in sodelujemo pri uresničevanju zahtev za dostojno ureditev bivalnega okolja ter osebne higijene. Sočasno subjektivno ocenjujemo pretiravanja oz. pomanjkljivosti, nakar si skladno s pridobljenimi izkušnjami, osebnimi zahtevami in karakterjem oblikujemo svoj pogled na elemente urejenega življenja.

V okviru primarnega, sekundarnega in terciarnega izobraževalnega procesa posamezniki pridobijo dodatno znanje, ki ga kasneje v določenih okvirih realizirajo v osebni, nekateri pa tudi v poklicnem življenju. Pomen šole pri uveljavljanju vrednot higijene je ključnega pomena predvsem pri posameznikih oz. populacijah, kjer razmere v domačem okolju ne omogočajo doseganja minimalnih zdravstveno-higienskih zahtev. Pridobljeno znanje in izkušnje posamezniki predajo naslednjih generacijam in tako se ustvari cikel grajenja vrednot, navad ter osebne standarda.

Na zahodu je po večini prisotnost standarda splošne higijene postala tako samoumevna, da je sploh ne prepoznamo več kot vrednote oz. dobrobiti. Hkrati pa različne ankete, ki raziskujejo vrednote populacije, med rezultati vedno znova prikazujejo zdravje kot najvišjo vrednoto. Zdravje kot stanja telesnega, duševnega in socialnega blagostanja, ki ne bi temeljil na higijeni, vsekakor ne bi bilo. Zaradi pridobljenih norm, ki jih dojemamo kot samoumevne, prihaja do izrazitih kulturnih šokov, ko na primer v drugih kulturah na lastni koži občutimo neustrezen odnos in pomanjkanje teh dobrin ter danosti.

### 3.1.3 Tehnološko podokolje

Prašnikar (2004, str. 258) meni, da so tehnološki dejavniki na splošno najbolj nepredvidljivi in težko napovedljivi, uporaba novih tehnologij in inovacij pa se izredno hitro širi ter spreminja način proizvodnje in življenja ljudi. To temeljno idejo lahko nadaljujemo, da tehnološke prvine zajemajo doseženo in predvidljivo stopnjo ter trende razvoja temeljnih (proizvodnih in informacijskih) tehnologij, položaj v življenjskem ciklu izdelka, zamenjavo materialov, funkcij in področij uporabe (Banič, 1999, str. 57).

V marsikateri panogi predstavlja razvoj tehnologije gonilno silo poslovanja. Podjetja, ki vlagajo v razvoj in imajo kader, ki znajo ta sredstva ustrezno uporabiti, s tem pridobijo konkurenčno prednost. Lahko bi rekli, da razvoj in uporaba novih tehnologij v DDD-panogi nista ključnega pomena za uspešno izvajanje poslanstva podjetja. Sicer so na trgu

razpoložljiva orodja oz. izdelki, ki predstavljajo tehnološki napredek, vendar njihova uporaba ne zagotavlja boljše in hkrati cenejše storitve za končnega naročnika.

Ko govorimo o tehnološkem podokolju oz. razvoju novih tehnologij, bi v DDD-panogi lahko področje razdelili na tri skupine. Prva (mogoče najpomembnejša) je razvoj tehnologije kemijske industrije, ki proizvaja vedno nove formulacije preparatov. Ti morajo biti v skladu z zakonodajo, ustrezno registrirani in učinkoviti. Druga skupina so informacijska orodja, katerih namen je čim bolj avtomatizirana optimalna organizacija oz. načrtovanje tekočega dela. Uporaba in stopnja razvoja teh orodij sta odvisni od velikosti poslovnega okolja, geografske razpršenosti ter stopnje razvoja konkurence. To so običajno orodja zunanjih ponudnikov IT-storitev, ki imajo oblikovan neki splošni izdelek, ki pa si ga lahko storitvene dejavnosti prilagodijo po svojih potrebah. Če je področje izvajanja storitev veliko, konkurenca pa nudi primerljive storitve, je uporaba takih orodij ključnega pomena za zagotavljanje prednosti na trgu. Dodana vrednost teh orodij se pozna pri optimizaciji stroškov organizacije dela in bolj učinkovitem izvajanju storitev. V zadnjo skupino bi lahko umestili orodja, ki slonijo na internetu stvari (angl. internet of things – IoT). Sem spadajo različne naprave za lovljenje in nadzor škodljivcev, ki prek digitalnega omrežja (internet, GSM ...) sporočajo spremembe naročniku oz. zunanjemu izvajalcu. Primer tega je npr. past za lovljenje, v katero se ujame miš. O tem je v trenutku obveščena odgovorna oseba, ki lahko izvede odpravo pomanjkljivosti. Ta orodja sicer omogočajo učinkovitejše izvajanje storitev, vendar se zaradi občutno višje cene v primerjavi s klasičnimi storitvami uporabljajo le redko. Ob dobrem poznavanju panoge in razvoja tehnologij, ki se uporabljajo, bi lahko sklepali, da bo disruptivna tehnologija tista, ki bo omogočala digitalni nadzor stanja za ceno, ki jo bodo stranke pripravljene plačati. Na podlagi tega bi se lahko razvil nov poslovni model, ki bi se odmikal od računanja izvedbe storitve in bi se približeval neki obliki naročniškega razmerja.

#### 3.1.4 Gospodarsko podokolje

Gospodarska rast je dejavnik makro okolja, ker omogoča povečanje izdatkov prebivalstva in blaži konkurenčni pritisk med podjetji. To omogoča podjetjem, da povečajo svoj obseg poslovanja in ustvarijo večje dobičke (Močnik, 2005, str. 49). Zanesljive napovedi o stanju gospodarskega okolja podajo koristno sliko prihodnjega stanja, kar je zelo pomembno pri postavljanju načrtov in strategij. Na primer ob napovedih o razvoju energetskega sektorja lahko sklepamo, da se bodo sočasno in s podobno stopnjo rasti razvijale sorodne industrije, kot so industrija generatorjev, transformatorjev, kablov, stikal in ostalih dobrin, ki se koristijo v sektorju energetike (Cherunilam, 2015, str. 165).

Ustavitev sveta zaradi epidemije COVID -19 in strogih zdravstvenih ter zaščitnih ukrepov je močno prizadela gospodarsko dejavnost v letu 2020, vpliv pa se čuti tudi na začetku leta 2021. Omejevanje gibanja in potrošnje ter visoka negotovost in motnje v mednarodnih trgovskih verigah so povzročili drastičen upad mednarodne menjave ter investicij.

Po izbruhu pandemije so bili sprejeti različni ukrepi z namenom omejevanja negativnih posledic tako za prebivalstvo kot za gospodarstvo in za čim hitrejše okrevanje na nacionalni ravni ter tudi v okviru Evropske centralne banke in Evropske komisije. Različni paketi ukrepov so močno ublažili izpad dohodkov prebivalstva in gospodarstva zaradi epidemije. S tem se je znatno ublažilo kršenje gospodarske dejavnosti iz lanskega leta, preprečil pa se je tudi upad določenih najbolj izpostavljenih dejavnosti (UMAR, 2022).

V obdobju 2022–2024 je Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR) v svoji pomladanski napovedi pričakuje večje spremembe na področju gospodarske rasti in stalnih makroekonomskih kazalnikov, prikazano v tabeli 2. Napoved predvideva ohlajevanje gospodarske rasti, ki se bo nadaljevala tudi v letu 2023, v letu 2024 pa se predvideva umiritev rasti, ki naj bi dosegla stopnjo pred epidemijo. Predvideva se, da se bo stopnja registrirane brezposelnosti zniževala, stopnja inflacije pa bi se počasi začela dvigovati na stopnjo pred epidemijo (UMAR, 2022).

*Tabela 2: Pomembnejši makroekonomski kazalniki razvoja Republike Slovenije*

KAZALNIKI/LETO	Napoved							
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>BDP</b>	4,8	4,4	3,2	-5,5	8,1	4,2	3,0	2,8
<b>Stopnja registrirane brezposelnosti v %</b>	9,5	8,2	7,7	8,7	7,6	6,2	6,0	5,7
<b>Bruto plače na zaposlenega v %</b>	2,7	3,4	4,3	5,8	4,1	-3,7	3,4	3,3
<b>Inflacija (konec leta) v %</b>	1,7	1,4	1,8	-1,1	1,9	6,4	3,2	2,3
<b>Investicije v osnovna sredstva</b>	10,2	9,7	5,5	-8,2	12,3	6,5	5,0	5,0

*Vir: UMAR (2022).*

V DDD-panogi (globalno) velja, da je to ena od industrij, ki ni pretirano podvržena gospodarski rasti oz. padcu zunanjega okolja in je stabilna tudi v času recesije. Med vzroke štejemo potrebo po stalnem nadzoru in obvladovanju škodljivcev ter obvladovanje škode za zdravje in predmete, ki jih ti lahko naredijo. Še najbolj evidentno se je to pokazalo pri obdobjem zapiranju različnih sektorjev med razglašeno epidemijo COVID-19 v letih 2020 in 2021. Kljub zaprtju so se v številnih podjetjih in zavodih periodična DDD-dela izvajala po načrtu, saj so bili odločevalci v teh ustanovah seznanjeni z nevarnostmi, ki jih lahko prinese opuščanje teh ukrepov. Mnogi (predvsem v sektorju gostinstva in turizma), ki pa so zaradi varčevanja in negotove prihodnosti DDD-ukrepe začasno ustavili, so se po odprtju znašli v dokaj neprijetnem položaju. Zaradi ugodnih epidemioloških razmer je bila uporaba turističnih in gostinskih kapacitet možna, prisotnost škodljivcev pa je bila povečana do te mere, da je bilo treba izvesti več izrednih sanacij stanja. Velikokrat je bil strošek naknadnega saniranja večji od rednih pogodbenih del, kar pa zbledi ob dejstvu, da so bili po dolgem zaprtju v različnih objektih prisotni škodljivci – uspešna učinkovitost ukrepov zahteva svoj čas. Robustnost industrije se je pokazala tudi v primerih, ko je zaradi epidemije nastal določen izpad prometa, ki so ga marsikateri izvajalci popravili na račun izvajanja razkuževanja oz. dezinfekcije različnih prostorov, opreme in vozil.

## 3.2 Analiza ožjega okolja

Razmere v panogi oz. ožjem poslovnem okolju so tisti del zunanjega okolja, ki običajno najbolj vpliva na poslovne rezultate podjetja. Primarni cilj za doseganje uspešnih poslovnih rezultatov, ki naj bi bili vključeni v dobro poslovno strategijo, je poznati razmere v panogi do te mere, da bodo uspehi dosegali zahteve lastnikov in upravljalcev podjetja. Na podlagi trenutnega stanja lahko podjetje ugotovi, katere odločitve znotraj podjetja in katere spremembe v panožnem okolju so v preteklosti obrodile uspehe in katere ne. S kakovostno analizo trenutnega stanja, s katero pridobimo poglobljeno znanje panoge, se verjetnost izdelave dobre strategije in posledično zagotovljene poslovno uspešne prihodnosti podjetja drastično poveča.

Privlačnost panoge je odvisna od več dejavnikov, ki terjajo podrobno analizo. Stanje konkurence v panogi je odvisno od petih silnic, ki jih je v svojem modelu opisal Porter. Skupna moč teh silnic določi končni dobiček industrije. Porterjevih pet silnic obravnava (Porter, 1979):

- možnost vstopa novih udeležencev: zajemajo vstopne ovire: zakonodaja, ekonomija obsega, zvestoba blagovnih znamk oz. diferenciacija proizvodov, finančne zahteve, izkušnje, pravna podlaga, dostop do distributivnih kanalov, intelektualna lastnina;
- pogajalsko moč dobaviteljev: kamor sodijo število dobaviteljev, specifičnost produktov, moč nujenja substitutov, stroški menjave;
- pogajalsko moč kupcev: zajema število kupcev, velikost naročene storitve, razlike med konkurenti, cenovna občutljivost, prisotnost substitutov, obseg znanja kupca, stroške menjave;
- možnost pojava substitutov: kamor sodijo število substitutov, dostopnost produktov, kupčeva nagnjenost, sposobnost in informacije pri uporabi substitutov, cenovna občutljivost, stroški menjave;
- rivalstvo med konkurenco: zajema število in raznolikost konkurentov, koncentracijo ter rast industrije, razlike v kakovosti, zvestoba blagovni znamki, izstopne ovire in stroške menjave.

### 3.2.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Novi konkurenti prinašajo večje proizvodno-storitvene kapacitete na trg z željo pridobitve deleža tega trga. Vstopne ovire panoge regulirajo število konkurentov. Že prisotna podjetja stremijo k oblikovanju takih ovir, da bi bil prihod konkurenčnih igralcev čim manjši oz. nič. Zahtevnejše vstopne ovire pomenijo manjše število podjetij, kar pomeni za obstoječa podjetja večje profite.

V DDD-panogi se pojavljajo različni tipi novih konkurentov, nekateri pa se še pričakujejo. Vsak tip se sooča oz. se bo soočal z drugačnimi vstopnimi ovirami, ki so predvsem vezane

na izhodišče, s katerega bo konkurent vstopil na trg. Iz izkušenj lahko nove konkurente klasificiramo v štiri skupine, od katerih vsaka vstopa na trg na svoj poseben način.

Novi konkurenti s prostimi kadrovskimi kapacitetami so podjetja, ki že zaposlujejo kader z ustrežno formalno izobrazbo. Prav tako imajo po večini že urejene prostorske kapacitete za izvajanje DDD-dejavnosti. Zaradi prostih kadrovskih kapacitet (te nastanejo zaradi upada obsega dela primarne dejavnosti ali zaradi načrtne širitve na druga področja) se odločijo širiti svoj obseg storitev v druge panoge. Vstopne ovire za ta tip konkurentov predstavljajo opravljanje tečaja za DDD-izvajalce, nakup po predpisih določene obvezne opreme, vozil ter ustrezne varovalne opreme. Pridobiti morajo še potrebne odločbe za izvajanje DDD-storitev. Prostorske kapacitete pa je treba razširiti na področju skladiščenja preparatov. Sem spadajo predvsem razne veterinarske ambulante, ki pa jih je v DDD-panogi veliko.

Novi konkurenti z ekonomijo obsega so nekdanji zaposleni pri večjih DDD-izvajalcih (do zdaj le nekdanji zaposleni pri regionalnih ZZV-jih), ki se, s pomočjo poznavanja trga, odločijo samostojno nadaljevati svojo pot. Ti se srečujejo z največjimi vstopnimi ovirami, saj jih poleg nakupa vse opreme in ureditve prostorov ter pridobitve dovoljenj čakata še ustanovitev ter vodenje podjetja. V zadnjih petnajstih letih takega novega konkurenta ni bilo, kar pa ne pomeni, da se v prihodnosti ne bo pojavil, predvsem iz vrst izvajalcev DDD pri NLZOH. Pojav takega konkurenta bi najbolj neposredno vplival na poslovanje ODDD, saj bi poleg splošnega pridobivanja novih strank z začetkom poslovanja odvzel vnaprej pripravljen del realizacije ODDD.

Novi konkurenti s kapitalom so mednarodne multinacionalke s področja DDD. Na nove panožne DDD-trge vstopajo z nakupom (ali s sklenitvijo franšiznega razmerja) v nacionalnem okolju že obstoječih podjetij. S tem pridobijo vsa potrebna sredstva za izvajanje dejavnosti, hkrati pa se bistveno zmanjša čas vračanja investicije. Prek na novo pridobljenih zaposlenih pridobijo potrebno poglobljeno poznavanje lokalnega trga. Mednarodna podjetja se ustanavljajo v podružnicah oz. samostojnih podjetij praviloma izogibajo. Ob nakupu lokalnega podjetja se za zanesljiv obstoj poslovanja namenijo še prosta finančna sredstva, ki so namenjena povečanju tržnega deleža novega podjetja skozi nizke cene. Na slovenskem trgu se to še ni zgodilo, neuradno pa je znano, da so bile že podane ponudbe za odkup lokalnih podjetij, ki za zdaj še niso bile sprejete. Smiselno bi bilo sklepati, da je prihod takega konkurenta na slovenski trg le vprašanje časa. Predvideva se, da bi to znal biti dokaj disruptivni dogodek v slovenski DDD-panogi.

Nove »konkurente« za lastne potrebe pa predstavljajo večja podjetja, ki ustanovijo lastno DDD-službo oz. enoto za lastne potrebe. Ta podjetja že imajo vsa razpoložljiva sredstva, DDD-dejavnost pa izvajajo le na objektih v lasti oz. v upravljanju podjetja. Ker ne nastopajo na trgu, jih ne moremo obravnavati kot polnovredno konkurenco, a vseeno odvzamejo delež panožnega finančnega prometa. Sem sodijo nekatera komunalna podjetja, eno večje živilsko predelovalno podjetje ter Slovenska vojska.

Ob vse večjem številu izvajalcev DDD in posledično vedno bolj srditem boju za posel znotraj panoge so se začeli pojavljati primeri slabe poslovne prakse, ki mejijo na kršenje predpisov in goljufijo. Zato se v Sekciji izvajalcev DDD, ki predstavlja obrtno združenje, že nekaj časa pripravlja predlog, da bi se uzakonil pogoj pridobitve CEPA-certifikata za vse, ki želijo izvajati storitve DDD v Sloveniji. V primarnem namenu je uvedba certifikata mišljena kot vzvod za dvig kakovosti storitev, vsekakor pa bo ob sprejetju predstavljala tudi vstopno oviro, s katero se bodo morali soočiti tako novi kot stari izvajalci.

### 3.2.2 Pogajalska moč dobaviteljev

Z željo po večanju lastnega dobička ali pa zaradi dražitve surovin lahko dobavitelji zvišajo cene dobavljenih materialov, s tem pa zmanjšajo potencialne dobičke svojih strank. V takih primerih so stranke primorane sprejeti zvišanje cen, lahko se pogajajo ali pa zamenjajo dobavitelja. V vseh primerih nastanejo transakcijski stroški, ki dodatno bremenijo stranko, torej kupca surovin.

Slovenski dobavitelji oz. uvozniki DDD morajo vse preparate, za katere obstaja varnostni list, registrirati na Uradu za kemikalije. S tem pridobijo dovoljenje za distribucijo in prodajo na slovenskem trgu. Zaradi tega postopka, ki je dolgotrajen in drag, ter zaradi izključnih pogodb dobaviteljev z blagovnimi znamkami proizvajalcev preparatov se na grosističnem trgu DDD pojavljajo izključne ponudbe enega dobavitelja, ki zastopa določeno blagovno znamko oz. skupino izdelkov. Različni izdelki, namenjeni enaki uporabi in s podobnimi, če ne enakimi aktivnimi snovmi, lahko tako dosegajo popolnoma različne cene.

V DDD-panogi so prisotni nekateri konkurenti, ki izvajajo DDD-storitve, hkrati pa so tudi dobavitelji izdelkov, ki se uporabljajo pri izvajanju dela. To pomeni, da določeni konkurenti tudi sami uvažajo (in registrirajo) določene izdelke, ki jih kasneje tudi uporabljajo. Ostali, ki pa se ne ukvarjajo z uvozom, lahko od njih kupujejo to blago. Če stranka želi uporabo določenega preparata, je konkurent, ki ga uvozi in hkrati izvede tudi storitev, v boljšem položaju kot tisti, ki mora preparat kupiti od uvoznika.

NLZOH je kot vsi javni zavodi vezan na nabavo prek javnih razpisov. Razpisi za DDD-preparate so pripravljeni tako, da se lahko prijavi čim več dobaviteljev s čim širšim spektrom ponudbe preparatov in ostalih izdelkov. Odločitev dobavitelja pa je, ali se bo na razpis javil ali ne. Pogajalska moč dobaviteljev se odraža v ponujeni ceni na razpisu in kakovosti izdelka. Vodje skupaj z izvajalci pa se nato odločijo, kateri preparat se bo uporabil za določeno storitev. Nabavne cene DDD-materiala predstavljajo od 10 do 50 % končne cene izvedene storitve.

### 3.2.3 Pogajalska moč kupcev

Odločitev o sklenjenem sodelovanju je vedno na strani naročnika, torej kupca. Redkokdaj je ta odločitev na strani izvajalca, ki lahko sodelovanje zavrne. To se običajno zgodi v primeru slabih izkušenj, ki so lahko posledica neplačevanja preteklih storitev, neustreznega sodelovanja ali nastanejo zaradi kadrovskega primanjkljaja izvajalca. Pri izbiri izvajalca se lahko kupec odloči na podlagi cene, kakovosti, referenc, preteklega sodelovanja ipd. Pogajalska moč kupcev je močna takrat, ko lahko izbira med primerljivimi izvajalci. Ko pa ponudniki ne nastopajo pod podobnimi pogoji (npr. nizka cena/slaba kakovost, visoka cena/boljša kakovost), je pogajalska moč šibkejša. Običajno tisti, ki nastopa z nizko ceno, nima več maneverskega prostora pri pogajanjih, zato je ponujena cena končna tisti, ki nastopa z višjo ceno, pa načeloma lahko ponudi nižjo ceno v okviru simboličnih popustov.

Pogajalsko moč kupcev oz. možnost doseganja najnižje cene je v DDD-panogi najbolj občutiti pri javnih razpisih, pri katerih je izključni pogoj za izbiro izvajalca najnižja cena. Poleg razpisov lahko kupec uveljavlja svojo moč s pogajanjem ob sklenitvi pogodbe, ki vsebuje zavezujoče cene in obseg storitev. Pogodbene stranke imajo lahko določene tudi cene za izredne storitve, ki niso opredeljene v pogodbi. Gospodarske družbe, ki niso vezane na javne razpise, pa se ne odločajo zgolj na podlagi cene. V merilo za izbiro izvajalca se dodajo še ostali parametri, kot so kakovost, izkušnje, odzivni čas, reference itd. Gospodarske družbe, pri katerih je prisotnost škodljivcev skozi oceno tveganja ocenjena kot zelo rizična, se nikoli ne odločajo samo na podlagi cene, saj odgovorni vedo, da so stroški odprave sistemskih odstopov oz. nepravilnosti zaradi pojava škodljivcev v delovnem procesu ali končnem izdelku bistveno dražji kot pa izbira dražjega, a bolj kakovostnega izvajalca.

Cene vseh storitev so določene v uradnem ceniku ODDD, ki se izda in posodobi enkrat letno. Te cene so izhodišče za pogajanje s kupci o vrednosti storitev in tudi celotne pogodbene vrednosti. Ker NLZOH nudi tudi druge storitve, so pri nekaterih strankah vse združene v eno pogodbo. V teh primerih si lahko kupec na podlagi obsežnejše pogodbe izpogaja dodatne t. i. generalne popuste, ki veljajo na vse storitve.

### 3.2.4 Nevarnost pojava substitutov

Substitut v DDD-panogi je sestavljen iz dveh elementov, ki ju nudi profesionalni izvajalec storitev. Prvi element je nabava in uporaba preparatov, potrebnih za izvedbo, drugi pa je storitev uporabe teh preparatov. Preparati so kot del prodajnega programa na voljo v raznih kmetijskih trgovinah in zadrugah oz. tam, kjer imajo dovoljenja za promet s fitofarmaceutskimi in biocidnimi proizvodi, določena sredstva, za katera pa niso potrebna posebna dovoljenja, pa so na voljo tudi v večjih trgovinah z mešanim blagom.

Zakonodaja določa, katere preparate lahko uporabljajo profesionalni izvajalci. Te restrikcije se običajno nanašajo na koncentracijo aktivne snovi, torej strupa, v samem preparatu. V prosti prodaji ima končni uporabnik dostop do široke palete DDD-izdelkov, po katerih

poseže, ko se sreča s težavo obvladovanja škodljivcev v domačem ali poslovnem okolju. V slednjem primeru, torej poslovnem okolju, se preparatov na tak način ne uporablja, saj mora pravna oseba izvajati le tiste aktivnosti, za katere je registrirana.

Sestavni del izvedbe je poleg sredstva še njegova uporaba oz. izvedba dela. Preparatu so v prosti prodaji priložena navodila za uporabo. Pred nakupom se uporabnik lahko posvetuje s prodajalcem, ki razpolaga z informacijami iz navodil za uporabo in navodil, posredovanih s strani zastopnika oz. dobavitelja, ter izhaja iz osebnih izkušenj. V praksi se pojavljajo primeri neustrezne rabe, kar ne vodi do odprave težav. V resnejših primerih lahko ob neustrezni obravnavi težave dosežemo širjenje škodljivcev na ostala področja oz. prostore, ali pa, kar je najhuje, se pri škodljivcih razvije odpornost proti določeni aktivni snovi. V takem primeru imajo z odpravo pomanjkljivosti izredne težave tudi profesionalni izvajalci.

Konkurenčnost oz. grožnja substitutov je običajno odvisna od stroškov, zaradi česar so fizični kupci nagnjeni k njihovi uporabi. V praksi pa se dogaja tudi to, da fizične stranke niso seznanjene s ponudbo profesionalnih izvajalcev na področju DDD. Glede na to, da predstavlja DDD-izvajalcem glavnino realizacije delo s pravnimi osebami, lahko sklepamo, da je pritisk substitutov na panogo majhen.

### 3.2.5 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Porter pravi, da se rivalstvo med konkurenti pojavi kot cenovna konkurenca, uvajanje novih izdelkov, promocijske akcije ter izboljšanje storitev. Do kakšne stopnje pa zniža dobičkonosnost panoge, je v prvi vrsti odvisno od intenzivnosti konkuriranja, v drugi pa od načina konkurence (Porter, 2008, str. 7).

Število konkurentov v DDD-panogi na slovenskem trgu omogoča strankam izbiro izvajalca in primerjavo na podlagi parametrov, za katere stranka meni, da so pomembni za izvedbo naročila. Ponudbe konkurentov pa lahko močno variirajo glede na lokacijo in obseg izvedbe, predvsem pa glede na stroške izvedbe oz. lastno ceno.

Ob izvzetju ODDD, ki svoje dejavnosti izvaja na več lokacijah po Sloveniji, lahko rečemo, da vsi konkurenti izvajajo svoje dejavnosti z ene matične lokacije. Te so običajno locirane tako, da gravitirajo na področja z gostejšo socialno in ekonomsko populacijo. To pomeni, da konkurenti nekatere storitve na določenih območjih drugače cenijo. To se nanaša predvsem na izvedbe storitev po naročilu, saj ob realizaciji teh nastajajo višji stroški. Pogodbeno dogovorjene cene, ki jih izvajalec lahko vstavi v načrt dela, pa v primerjavi z naročili dosegajo relativno nizke cene. Ob upoštevanju analize določenih stroškov del (strošek izvajalca, materiala, skupnih služb, amortizacija minus dobiček), ki jih je izvedla Enota za DDD Novo mesto, bi lahko sklepali, da določeni konkurenti ob predpostavki nižjih stroškov skupnih služb, drugačne izbire materiala ter manjšega (oz. ničnega) dobička poslujejo na robu lastne cene. Lastna cena izvajalca DDD, samostojnega podjetnika brez ostalih zaposlenih, dosega nižjo ceno kot izvajalca tehnika ODDD. To se dogaja predvsem na



področju izvajanja deratizacije, saj so stroški izvedbe majhni, obseg dela pa velik. Stanje pa je popolnoma drugačno na področju fumigacij (dezinfekcije z uporabo strupenih plinov), saj le malo število konkurentov izvaja to storitev. Se pa pričakuje disrupcija v obliki nižanja cen tudi na tem področju, saj se na slovenskem tržišču pojavljajo tujci, ki izvajajo omenjene storitve po bistveno nižji ceni. Izziv vdora tujih obstoječih konkurentov je nekaj, s čimer se počasi sooča tudi NLZOH pri ostalih dejavnostih. Zaradi obvladovanja visokega tržnega deleža je ODDD pod stalnim pritiskom obstoječih konkurentov. Obstoječo prednost bi lahko obdržali ali celo povečali s še boljšim izkoriščanjem regijske prisotnosti različnih enot. Primerjava ODDD z ostalimi največjimi izvajalci DDD storitev je prikazana na v tabeli 4 na strani 33.

### **3.3 Ocena prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah**

Za oceno prednosti in slabosti posameznih podstruktur sem izhajal iz elementov, relevantnih za določeno podstrukturo. Skupna ocena vsake podstrukture predstavlja povprečno oceno vseh elementov, torej sem vsoto vseh podatkov delil s skupnim številom podatkov. V tem primeru predstavlja ocena zelo dobro 5, dobro 4, srednje 3, slabo 2 in zelo slabo 1.

#### **3.3.1 Podstruktura storitve**

ODDD izvaja storitve, ki so si z vidika potrebnih sredstev in narave dela med seboj dokaj sorodne. V panogi prevladuje ocena, da je ODDD največji izvajalec DDD-storitev pri nas. Oddelek kljub konkurenci ohranja, na določenih področjih pa celo krepi svoj tržni delež. Storitve lahko v grobem razdelimo v dve kategoriji, in sicer predvidene (pogodbe in sistematika) ter nepredvidene (naročila). Kot že ime pove, so pogodbene storitve določene v sklenjeni pogodbi med naročnikom in NLZOH, v kateri so zajeti termin, obseg in cena storitve. Sistematične storitve se izvajajo po letnem načrtu (pomlad in jesen) in zanje ni sklenjene pogodbe. Osnova zanje so po navadi občinski predpisi, ki se med občinami razlikujejo. Načrtovane storitve so tiste, na katerih sloni glavnina dela.

Naročila so tiste storitve, za katere prejmejo izvajalci naročilo oz. zahtevek za izvedbo. Osnova zanje je lahko s strani naročnika izdana naročilnica ali zahtevek. Če naročnik pred izvedbo del zahteva predračun, je lahko ta osnova za naročilnico. Dostikrat, predvsem z znanimi strankami, pa sta za prejetje naročila dovolj telefonski klic ali e-sporočilo. Zaradi boljšega pregleda razmerja med pogodbenim delom in naročili vodimo v ODDD pod naročili tudi naročila strank, ki niso zajete v pogodbi. In čeprav so to izredna naročila, so cene običajno določene v pogodbi. Naročila se lahko sprejemajo na nivoju NLZOH ali na nivoju posamezne enote, kjer vodja po lastni presoji naročilo dodeli tehniku.

Na oddelku se zavedamo, da daje kakovost tržno prednost, saj lahko le tako dolgoročno ohranjamo zadovoljstvo strank. Zato se je na področju DDD-storitev vodstvo zavezalo izpolnjevanju standarda ISO 9001:2015, ki določa splošne smernice kakovosti. Panožni

standard CEPA, ki sloni na standardu EN 16636, pa je namenjen izključno organizacijam, ki se ukvarjajo z nadzorom škodljivcev. Od izvajalcev, vodstva in ostalih odgovornih oseb se ob upoštevanju standardov pričakuje sledenje zaporedja dela od prejetja naročila do zaključka dela, ki mu sledijo račun oz. potencialne reklamacije, kakovostna izvedba ter preverjanje uspešnosti sprejetih ukrepov. Spremljevalni programi, katerih namen je sledenje vseh potrebnih korakov, pa omogočajo konsistenco pri izvajanju, pregled nad enkratnimi dogodki ter določanje sistemskih napak.

#### Elementi podstrukture

Za oceno prednosti in slabosti podstrukture je bilo uporabljenih pet različnih elementov. Elementi kakovost storitev, kontrola kakovosti in varstvo okolja so določeni v standardih ISO 9001:2015 in CEPA. Nedoseganje minimalnih določenih elementov bi pomenilo izgubo standardov. Glede kakovosti je iz internih dokumentov notranjih presoj razvidno, da je v ODDD stopnja reklamacij manj kot 1 %, večina so reklamacije računovodske narave (neupoštevanje pogodbenih cen, popustov, rokov plačila itd.). Rast prodaje storitev sem povzel iz tabele 11, v kateri so razvidni prihodki in poslovni izid ODDD. Prihodki in poslovni izidi so relevanten indikator rasti prodaje storitev, saj ODDD skoraj vse svoje prihodke ustvari s prodajo na trgu. Element širine storitvenega programa je določena na podlagi sposobnosti ODDD, da nudi vse storitve, ki sodijo v panogo DDD. Element konkurence pa predstavlja, kako vodje enot ODDD gledajo nanjo. Ta odnos je občutiti predvsem v kotiranju ponudnikov na javnih razpisih in prevzemanju strank. Ocene elementov podstrukture storitve so podane v tabeli 3.

*Tabela 3: Ocena prednosti in slabosti podstrukture storitve*

Elementi podstrukture/ocena	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Kakovost storitev		X			
Rast prodaje storitev			X		
Kontrola kakovosti	X				
Konkurenca		X			
Širina storitvenega programa	X				
Varstvo okolja	X				
<b>Skupna ocena:</b>	<b>4,33</b>				

*Vir: lastno delo.*

#### 3.3.2 Tržna podstruktura

Kot že omenjeno, prevladuje ocena, da je ODDD največji izvajalec DDD-storitev pri nas. Če tezo preverimo z dostopnimi podatki na spletnih straneh Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve ( v nadaljevanju AJPES), ki so razvidni v tabeli 4, lahko

vidimo, da to drži tudi, če ODDD primerjamo s podjetji, ki se poleg storitev ukvarjajo z uvozom in prodajo preparatov.

*Tabela 4: Primerjava največjih izvajalcev DDD-storitev v Sloveniji*

Pravna oseba/leto	Prihodki od prodaje	Indeks rasti	Poslovni izid	Indeks rasti	Število zaposlenih
<b>Leks d.o.o.</b>					
<b>2020</b>	822.753,59 €	131,47	267.067,75 €	205,26	7
<b>2019</b>	625.793,52 €		130.108,96 €		7
<b>DDD d.o.o.*</b>					
<b>2020</b>	1.243.794,65 €	144,69	338.241,17 €	300,11	7
<b>2019</b>	859.639,82 €		112.704,64 €		6
<b>Magnetik d.o.o.*</b>					
<b>2020</b>	736.095,24 €	91,21	117.177,47 €	76,61	9
<b>2021</b>	807.024,31 €		152.950,87 €		9
<b>ODDD</b>					
<b>2020</b>	3.075.142,00 €	107,73	343.021,00 €	107,32	44
<b>2019</b>	2.854.588,00 €		319.623,00 €		41

**Legenda:** \*Podjetja, ki poleg storitev uvažajo in tržijo sredstva za DDD.

*Vir: AJPES (brez datuma).*

V tabeli 4 primerjamo ODDD z uveljavljenimi izvajalci, ki imajo zaposlena več kot dva DDD-tehnika. Razvidno je, da je panoga stabilna in da omogoča zadovoljivo rast tako prometa kot dobička.

Stabilnost panoge je vsekakor ena očitnejših prednosti, saj lahko podjetja v takem poslovnem okolju lažje načrtujejo svoje dolgoročne prihodke in posledično investicije. Stabilno okolje omogoča tudi izdelavo dolgoročne kadrovske strategije, ki bo predstavljena v nadaljevanju.

#### Elementi podstrukture

Tržna podstruktura bo ocenjena z elementi tržnega deleža, konkurenčnega položaja, prepoznavnosti blagovne znamke, prilagajanja zahtev kupcem in promocije prodaje.

Oceni tržnega deleža in konkurenčnega položaja sta ocenjeni na podlagi tabele 5, element prepoznavnosti blagovne znamke pa je povzet iz ankete organizacijske klime 2021, ki je bila izvedena v NLZOH konec leta 2021. Element prilaganja zahtevam kupcev sem kot vodja ene od enot določil sam. Prilaganje izhaja predvsem iz zavzetosti vodij in izvajalcev do zadovoljenja potreb kupcev do te mere, da ne iščejo drugih izvajalcev. Kot je bilo že napisano, morajo vse te aktivnosti sovpadati s pravili javnega zavoda. Kot slabost je očitno izpostavljen primanjkljaj oglaševanja oz. aktivnega marketinga, ki bi ga podjetja uporabljala za povečanje svojega tržnega deleža. Obseg oglaševanja pri večini izvajalcev ne presega podpopovprečne internetne strani, na kateri so navedeni osnovni podatki ter možnost stika s podjetjem. Tej slabosti je bil podvržen tudi ODDD, ki sam po sebi niti ne more izvajati pretežnih marketinških akcij zunaj NLZOH. Posledica tega je, da panoga DDD kot ena od

dejavnosti NLZOH sploh ni bila predstavljena na internetni strani NLZOH, nova internetna stran, kjer pa je dejavnost okvirno predstavljena, pa je, v primerjavi s podobnimi tujimi podjetji, dokaj podpovprečna.

*Tabela 5: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture*

Elementi podstrukture/ocena	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Tržni delež	X				
Konkurenčni položaj		X			
Prepoznavnost blagovne znamke		X			
Prilagajanje zahtevam kupcev			X		
Promocija prodaje					X
<b>Skupna ocena:</b>	<b>3,4</b>				

*Vir: lastno delo.*

### 3.3.3 Tehnološka podstruktura

DDD-panoga splošno gledano ne slovi po inovativnih prebojih na področju izkoriščanja novih tehnologij. Obstajajo pa področja, na katerih uporaba naprednih tehnologij lahko poveča produktivnost ter nadzor in posledično kakovost storitve. Te tehnologije lahko razdelimo na programske in strojne rešitve.

Na področju programskih rešitev večina izvajalcev za potrebe dela (nalogi, dobavnice, poročila itd.) uporablja papirne rešitve, mednje še vedno sodi tudi ODDD. To lahko podkrepimo z dejstvom, da trg od DDD-izvajalcev večinoma tega ne zahteva, zaradi česar izvajalci ne vlagajo v razvoj. Večji izvajalci na našem trgu pa imajo že, do neke mere, digitaliziran proces vodenja dela. Osnova oz. filozofija teh sistemov običajno izhaja iz drugih storitvenih panog, kjer je obseg dela (število strank, zaposlenih, izvedenih storitev, velikost avtoparka itd.) mnogokrat večji od tistega v naši panogi. Dostopne programske sisteme lahko razdelimo v dve skupini. Prva je t. i. rešitev iz police (angl. off-the-shelf), torej program, ki ga je razvil zunanji ponudnik in ta izdelek tudi trži. Taki programi so običajno namenjeni širšemu spektru storitvenih dejavnosti in imajo možnost prilagajanja z opcijami, rešitve pa so uporabnikom običajno na voljo v angleščini, kar lahko predstavlja oviro pri uporabi. Dodatno oviro predstavlja dejstvo, da je uporabnik programa, torej izvajalec storitve, odvisen od zunanjega ponudnika za zagotavljanje kakovosti svojega dela. To pomeni, da je uporaba takih rešitev v panogah, kjer je programska podpora del primarne dejavnosti (angl. core business), poslovno zelo rizična. Ali kot se pravi v poslovnem svetu: ne daj delati drugemu svoje osnovne dejavnosti (angl. never outsource your core business). Izvajalci se temu lahko izognejo z razvojem lastnega sistema, ki je popolnoma prilagojen zahtevam uporabnikov. Slaba lastnost takih projektov pa so predvsem stroški, ki nastanejo z razvojem.

Na področju strojih rešitev so se začeli na trgu pojavljati izdelki, t. i. pametne pasti, ki prek omrežja (GSM ali internet) sporočajo stanje oz. spremembe na pasti ali vabe. Namena takšnih sistemov sta zmanjšati notranji nadzor, ki ga stranke izvajajo same, in takojšnje sporočanje spremenjenega stanja. Celoten sistem je za uporabnike dokaj atraktiven, v določenih primerih tudi (skoraj) edina ustrezna rešitev (npr. robotska regalna skladišča), vendar je razlika v stroških postavitve takega sistema (v primerjavi z klasičnim) tako velika, da se naročniki le izjemoma odločajo za izbiro. Zaradi nezanimanja za take rešitve pri končnih strankah ter majhnosti slovenskega trga pa izvajalci skoraj ne ponujajo takih rešitev, saj držanje takih artiklov v svojem portfelju ni finančno vzdržno.

#### Elementi podstrukture

Tehnološka podstruktura je bila ocenjena po elementih izkoriščene dosegljive tehnologije, razvoja informacijskih tehnologij (v nadaljevanju IT), tehnološke podkovanosti kadra, sledenja novim tehnologijam, produktivnosti in tehnične opremljenosti. Ocene elementov so prikazane v tabeli 6.

ODDD v redkih primerih uporablja nekatere dosegljive tehnologije – razlog tiči tudi v slabi tehnični opremljenosti. Razvoj IT je bil v letu 2020 prvič deležen investicije oz. odobrenega projekta razvoja lastnega programa v ocenjeni vrednosti 10.000,00 evrov. Prej takih investicij ni bilo. Ocena tehnološke podkovanosti izhaja iz narave dela, saj ima vsak zaposleni na NLZOH prek računalniških programov urejena vnos in potrjevanje potnih nalogov, dopustov, ostalih odsotnosti, dostop do plač in ostalih dokumentov, kar od zaposlenih terja določeno razumevanje tehnološkega okolja. Zainteresirani zaposleni imajo možnost sledenja novim tehnologijam prek spleta in obiska različnih mednarodnih sejmov, ki jih vodstvo odobrava. Pomanjkljivost je, da je področje samoiniciativno in ni sistemsko urejeno. Ocena produktivnosti izhaja iz tabele 4, v kateri je predstavljena primerjava indeksa rasti z ostalimi izvajalci.

*Tabela 6: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture*

Elementi podstrukture/ocena	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Izkoriščene dosegljive tehnologije				X	
Razvoj IT			X		
Tehnološka podkovanost kadra			X		
Sledenje novim tehnologijam		X			
produktivnost			X		
Tehnična opremljenost				X	
<b>Skupna ocena:</b>	<b>2,8</b>				

*Vir: lastno delo.*

### 3.3.4 Raziskovalno-razvojna podstruktura

Področje raziskav na področju DDD je pomembno z vidika spoznavanja naravnega okolja, človeških interakcij v tem okolju ter prisotnosti škodljivcev v procesu. Živali, ki jih štejemo za škodljivce, same po sebi ne predstavljajo grožnje za ljudi, patogeni organizmi, ki pa jih lahko prenašajo, pa so lahko usodni. Izvajanje raziskav, kot so sezonska razširjenost določenih škodljivcev v Slovenji (npr. tigrasti komar) in odkrivanje patogenov v glodavcih in komarjih, ne bi samo povečalo razumevanja našega bivalnega okolja, temveč bi lahko na podlagi rezultatov sprejemali preventivne ukrepe za preprečevanje širjenja nevarnih patogenov. Izvedba takih raziskav oz. spremljanja stanja bi bila smiselna na dolgi rok oz. ob stalni periodi. Le tako bi dobili relevantne podatke, s katerimi bi ob retro primerjavi z epidemiološkimi podatki lahko začeli graditi oceno tveganja na populacijo.

Opis razvoja aktivnih sredstev oz. preparatov, ki se uporabljajo v DDD-dejavnosti, na tej točki ni smiseln, saj se s tem intenzivno ukvarjajo proizvajalci biocidnih sredstev. Področje njihovega razvoja je izredno široko in kompleksno, saj morajo proizvajalci ob upoštevanju strogih vedno spreminjajočih se predpisih narediti tako učinkovit izdelek, da bo tržno zanimiv in ugoden za doseganje ekonomsko upravičljivih prodajnih rezultatov.

Ko govorimo o razvoju panoge na slovenskem trgu, je treba omeniti Sekcijo izvajalcev DDD, panožno združenje, ki je organizirano v okviru Gospodarske zbornice Slovenije. V sekcijo so včlanjeni nekateri izvajalci DDD-storitev z namenom varovanja interesov izvajalcev ter dvigovanja zahtev, potrebnih za izvajanje storitve.

#### Elementi podstrukture

Raziskovalno-razvojna podstruktura je ocenjena s štirimi elementi, kateri so podani v tabeli 7. To so inovacijska usmerjenost, vlaganja v raziskave in razvoj, nove storitve in informacijski sistem. Podlaga za oceno prvih treh elementov temelji na dejstvu, da je pomembnost teh elementov sicer prepoznana in da se vanjo do neke mere tudi vlaga (nakup nove opreme za širjenje dodatnih storitev), a področje ni sistemsko urejeno in potrebni so finančni načrti, katerih realizacija je zamaknjena v prihajajoče leto (dolgotrajnost postopkov). Element informacijski sistem je ocenjen bolje kot predhodni, saj je trenutni sistem, ki ga uporablja NLZOH (Orbita Lims), do določene mere (v trenutku pisanja) prilagojen delu ODDD.

Tabela 7: Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture

Elementi podstrukture/ocena	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Inovacijska usmerjenost			X		
Vlaganja v raziskave in razvoj			X		
Nove storitve			X		
Informacijski sistem		X			
<b>Skupna ocena:</b>	<b>3,3</b>				

Vir: lastno delo.

### 3.3.5 Kadrovska podstruktura

NLZOH trenutno zaposluje 795 ljudi, od tega jih je 45 na ODDD, kar predstavlja 5,6 % vseh zaposlenih. Razdeljeni so v osem organizacijskih enot, kar je predstavljeno v tabeli 8.

Tabela 8: Število zaposlenih na ODDD po enotah

Organizacijska enota	Število zaposlenih
Režija	2
Enota za DDD Maribor	7
Enota za proizvodnjo in nabavo	2
Enota za DDD Slovenska Bistrica	9, od tega 3 na lokaciji Celje
Enota za DDD Novo mesto	4
Enota za DDD Kranj	3
Enota za DDD Murska sobota	5
Enota za DDD Ljubljana	13, od tega 4 na lokaciji Koper
<b>Skupaj</b>	<b>45</b>

Vir: lastno delo.

Na čelu oddelka je vodja, ki je dodeljen v režijo skupaj z administratorko oddelka. Vsaka enota ima svojega vodjo, večje (MB, SB, LJ z dodatno administratorko v KP) pa imajo še administratorke. Če poleg režije in administracije med podporne službe prištejemo še vodje enot, število naraste na 12 (26,6 % vseh zaposlenih ODDD). Podatek je realen, upoštevajoč število delovnih mest, ne prikazuje pa popolnoma realne podobe, saj večina vodij nekaj svojega delovnega časa porabi za delo na terenu.

Pred nastankom NLZOH sta imeli današnji lokaciji CE in KP lastni vodji, ki pa sta se ob združitvi priključili sosednjim enotam. Povod za združevanje je bil v enem primeru upokožitev vodje, v drugem pa neustrezna izobrazba za dodelitev naziva vodja 3, ki ga ima minimalno lahko vodja enote. To kaže na trend dodatnega združevanja enot, ki bi bil smiseln predvsem na področju CE–SB–MB.

## Elementi podstrukture

Elementi kadrovske podstrukture so starostna struktura, kadrovska struktura, izobraževanja in usposabljanja ter zadovoljstvo in motivacija, ocene pa so podane v tabeli 9.

Ocena starostne strukture izhaja iz prisotnosti različnih generacij v delovnih skupinah, kar omogoča prenos izkušenj in znanja s starejših na mlajše generacije. Široka starostna struktura omogoča tudi lažje usklajevanje dopustov oz. ostalih odsotnosti od dela. Ocena izobrazbene strukture izhaja iz dejstva, da potrebno izobrazbo za vsako delovno mesto v NLZOH ureja katalog delovnih mest. S tem je zagotovljeno, da delovna mesta zasedajo le kadri z ustrezno izobrazbo. Dodatna izobraževanja, ki so potrebna za izvajanje DDD, opredeljuje pravilnik o pogojih, načinu in sredstvih za izvajanje dezinfekcije, dezinsekcije in deratizacije. Usposabljanja, predvsem interna, niso urejena na sistemski ravni in se tudi ne izvajajo. Ocena elementa zadovoljstvo/motivacija izhaja iz ankete o organizacijski klimi na NLZOH, ki je bila izvedena konec leta 2021. Povprečna ocena ankete je znašala 3,55.

*Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture*

<b>Elementi podstrukture/ocena</b>	<b>Zelo dobro</b>	<b>Dobro</b>	<b>Srednje</b>	<b>Slabo</b>	<b>Zelo slabo</b>
Starostna struktura	X				
Izobrazbena struktura	X				
Izobraževanja/usposabljanja		X			
Zadovoljstvo/motivacija			X		
<b>Skupna ocena:</b>	<b>4,25</b>				

*Vir: lastno delo.*

### 3.3.6 Organizacijska podstruktura

Organizacijsko je NLZOH razdeljen na šest centrov, ki združujejo sorodne dejavnosti:

- Center za okolje in zdravje (v nadaljevanju COZ),
- Center za kemijske analize živil, vod in drugih vzorcev okolja (CKA),
- Uradni kontrolni laboratorij (UKL),
- Center za mikrobiološke analize živil, vod in drugih vzorcev okolja (CMA),
- Center za medicinsko mikrobiologijo (CMM),
- Skupne strokovne službe (SSS).

ODDD spada pod COZ, v katerem so združene pretežno terenske storitve, ki jih opravlja NLZOH. Sem sodijo vodenje in izvedba vzorčenja pitnih, kopalnih, odpadnih in površinskih vod, živil, odpadkov, meritve hrupa in emisij ipd. Ker se DDD-storitve izvajajo tudi na terenu, je smiselno, da je ODDD del COZ.



V preteklosti so bile ideje po ustanovitvi dodatnega centra za DDD. Argumenti so se nanašali na naravo dela, ki je tako specifična in drugačna od vseh ostalih dejavnosti na NLZOH, da je njeno poenotenje, oz. umestitev v kalup, ki ustreza večinskemu delu COZ in se trenutno tudi odvija na številnih ravneh, neprimerno tako za ostale dejavnosti COZ kot tudi za dejavnost ODDD, kar je dolgoročno obsojeno na neuspeh.

Argumenti so se nanašali tudi na konkurenco, ki sicer za NLZOH ni neznan pojem, pri čemer pa se ODDD sooča z mnogo številčnejšo konkurenco, katere različni poslovni modeli se gibljejo od nizko kakovostne – nizko cenovne storitve pa vse do visoko kakovostne – visoko cenovne storitve. Prednost na trgu dosegajo tudi konkurenti, ki poleg dejavnosti izvajanja DDD-storitev določene preparate tudi uvažajo in distribuirajo. Različni poslovni modeli konkurentov zahtevajo različne pristope na trgu, katerih razvoj in implementacija bi bila lažja v Centru za DDD (CDDD). Stranke oz. naročniki storitev ODDD so fizične osebe, javni zavodi, društva, majhna, srednje velika in velika podjetja, tudi multinacionalke. Vsako skupino strank je treba obravnavati na edinstven način, kar ODDD sili v razvoj drugačnih poslovnih strategij, kot so značilne za COZ. Specifike DDD so na vseh področjih dela – tako v obravnavi strank, načinu dela, nabavah in uporabi materialov in sredstev kot tudi v sami organizaciji dela ter kadrovskih zadevah.

#### Elementi podstrukture

Elementi za ocenjevanje organizacijske podstrukture so organiziranost, sistem vodenja, sistem nagrajevanja, sistem napredovanja in razvoj kariere.

Ocene elementov, prikazane v tabeli 10, so povzete po anketi o organizacijski klimi, ki je bila v NLZOH izvedena konec leta 2021. Zaradi konsistence ostalih ocen elementov podstruktur so zaokrožene, ocene, pridobljene z anketo, pa so naslednje: organiziranost: 3,55, sistem vodenja: 3,47, sistem nagrajevanja: 3,02, sistem napredovanja: 2,7, razvoj kariere: 3,0.

*Tabela 10: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture*

Elementi podstrukture/ocena	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Organiziranost			X		
Sistem vodenja			X		
Sistem nagrajevanja			X		
Sistem napredovanja				X	
Razvoj kariere			X		
<b>Skupna ocena:</b>	<b>2,8</b>				

*Vir: lastno delo.*

### 3.3.7 Finančna podstruktura

Za DDD-dejavnost je značilno, da so DDD-oddelki oz. enote v regijskih ZZV še v času pred združitvijo vedno poslovali pozitivno oz. z dobičkom. V t. i. zlatih časih, ko so bili praktično vsi preventivni ukrepi DDD zakonsko določeni, z jasno določeno periodo izvajanja in plačnikom storitve, je veljalo nenapisano pravilo, da je DDD bistveno pripomogel k uspešnemu poslovanju dotičnega regijskega ZZV. Časi so se spremenili, obseg dela se je zmanjšal, posledično pa tudi promet in dobiček. Vendar ostaja, tudi na NLZOH, DDD trden in stabilen vir prihodkov, ki pa sicer niso več tako odmevni kot v preteklosti.

*Tabela 11: Prihodki in poslovni izid NLZOH in ODDD od 2014 do 2021*

Leto	NLZOH Prihodki	NLZOH Poslovni izid	ODDD Prihodki	ODDD Poslovni izid
<b>2014</b>	31.986.361,74 €	881.834,40 €	2.667.745,06 €	352.513,03 €
<b>2015</b>	33.268.288,45 €	704.042,43 €	2.611.779,09 €	321.926,39 €
<b>2016</b>	34.760.724,29 €	- 200.653,61 €	2.588.722,37 €	270.470,36 €
<b>2017</b>	35.608.832,53 €	622.278,94 €	2.567.694,52 €	254.720,62 €
<b>2018</b>	37.576.684,00 €	1.174.494,00 €	2.604.741,00 €	310.696,00 €
<b>2019</b>	37.908.532,00 €	282.200,00 €	2.854.588,00 €	319.623,00 €
<b>2020</b>	61.844.068,00 €	5.855.282,00 €	3.075.142,00 €	343.021,00 €
<b>2021</b>	77.919.070,00 €	7.510.182,00 €	3.028.835,00 €	242.312,00 €

*Vir: NLZOH (2014-2021).*

Iz tabele 11 je razvidno, da je v preteklosti ODDD s svojimi aktivnostmi občutno prispeval k poslovnemu izidu NLZOH. Ob analizi tabele pa je treba upoštevati dejstvo, da poslovni izid ODDD zajema enote DDD, ki vse poslujejo pozitivno, medtem ko so v poslovni izid NLZOH vključene vse dejavnosti NLZOH (vključno z ODDD), tudi tiste, ki poslujejo negativno.

Če finančno podstrukturo ODDD razčlenimo na poslovanje enot vidimo, da je višina prihodkov grobo sorazmerna s številom zaposlenih na enoti, medtem ko takega sklepanja za poslovni izid ne moremo sprejeti. Podrobnejše primerjave med enotami na tem mestu niso primerne, saj enote poslujejo v drugačnih poslovnih okoljih. Poslovanje enot je prikazano v tabelah 12 in 13.

*Tabela 12: Prihodki in poslovni izid po enotah ODDD od 2014 do 2017*

<b>Prihodki in poslovni izid po enotah</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
E MB DDD Prihodki	589.873,09 €	586.269,47 €	610.600,67 €	601.545,81 €
E MB DDD Poslovni izid	135.741,21 €	110.844,43 €	114.461,37 €	108.287,96 €
E SB DDD Prihodki	518.732,43 €	506.406,63 €	458.698,47 €	478.064,48 €
E SB DDD Poslovni izid	72.924,35 €	46.571,82 €	15.094,06 €	52.049,05 €
E NM DDD Prihodki	226.571,77 €	230.204,05 €	252.555,92 €	233.848,13 €
E NM DDD Poslovni izid	38.312,04 €	62.375,71 €	74.625,09 €	54.614,38 €
E KR DDD Prihodki	177.457,76 €	188.604,10 €	185.538,21 €	178.404,70 €
E KR DDD Poslovni izid	36.267,68 €	37.590,44 €	24.046,93 €	13.829,55 €
E MS DDD - prihodki	328.601,1 5€	331.309,96 €	353.813,64 €	358.908,29 €
E MS DDD - poslovni izid	32.886,76 €	58.491,36 €	51.586,94 €	48.412,49 €
E LJ DDD - prihodki	825.321,22 €	776.270,40 €	712.232,84 €	716.923,11 €
E LJ DDD - poslovni izid	37.790,93 €	24.790,93 €	11.079,79 €	8.547,51 €

*Vir: NLZOH (2014-2021).*

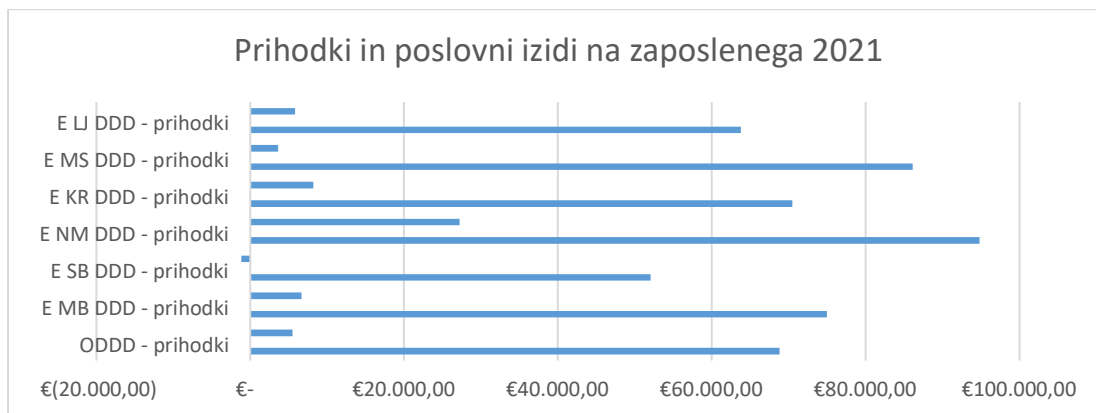
*Tabela 13: Prihodki in poslovni izid po enotah ODDD od 2018 do 2021*

<b>Prihodki in poslovni izid po enotah</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
E MB DDD Prihodki	568.995,00 €	587.883,00 €	636.847,00 €	594.555,00 €
E MB DDD Poslovni izid	94.870,00 €	88.801,00 €	83.152,00 €	52.723,00 €
E SB DDD Prihodki	513.241,00 €	538.653,00 €	593.927,00 €	543.021,00 €
E SB DDD Poslovni izid	31.568,00 €	9.093,00 €	32.315,00 €	12.276,00 €
E NM DDD Prihodki	263.143,00 €	281.528,00 €	303.148,00 €	325.219,00 €
E NM DDD Poslovni izid	76.291,00 €	77.203,00 €	91.091,00 €	93.415,00 €
E KR DDD Prihodki	179.864,00 €	223.760,00 €	242.902,00 €	241.736,00 €
E KR DDD Poslovni izid	17.348,00 €	33.847,00 €	31.586,00 €	28.128,00 €
E MS DDD - prihodki	353.311,00 €	418.293,00 €	426.891,00 €	467.611,00 €
E MS DDD - poslovni izid	35.635,00 €	61.193,00 €	17.198,00 €	19.762,00 €
E LJ DDD - prihodki	726.187,00 €	804.470,00 €	869.964,00 €	856.694,00 €
E LJ DDD - poslovni izid	82.376,00 €	66.566,00 €	103.843,00 €	78.422,00 €

*Vir: NLZOH (2014-2021).*

Za boljše razumevanje finančne podstrukture ODDD v poslovanju enot je koristen podatek poslovnega izida in prihodkov na zaposlenega po enotah, prikazan na sliki 2. Razlike med enotami so posledica različnih poslovnih okolij, gostote konkurence ter managersko-poslovne politike oz. odločitev posameznega vodje. Kot vodja enote NM lahko komentiram nadpovprečne rezultate naše enote, ki pa so posledica, po mojem mnenju, kadrovske podhranjenosti in posledično večjega obsega dela na zaposlenega. To anomalijo smo konec leta 2021 odpravili z zaposlitvijo novega delavca.

Slika 2: Prihodki in poslovni izidi na zaposlenega v letu 2021



Vir: NLZOH (2014-2021).

### Elementi podstrukture

Elementi finančne podstrukture vključujejo financiranje, investiranje, plačilno sposobnost in donosnost. Ocena izhaja iz izkušenj, da ne zaposleni ne poslovni partnerji nikoli niso občutili manka na teh dveh področjih, kar daje stabilne obete za prihodnost. Ocena elementa investicije je odraz sicer pozitivnega odnosa do investicij, na katere pa je običajno treba čakati. Tu so v ospredju predvsem dodatne in razvojne investicije in ne nujna vzdrževalna dela. Ocena donosnosti pa je odraz razmerja povprečnega donosa zaposlenega v NLZOH v primerjavi do zaposlenega na ODDD. Ocene so podane v tabeli 14.

Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

Elementi podstrukture/ocena	Zelo dobro	Dobro	Srednje	slabo	Zelo slabo
Financiranje	X				
Investiranje		X			
Plačilna sposobnost	X				
Donosnost		X			
<b>Skupna ocena:</b>	<b>4,5</b>				

Vir: lastno delo.

### 3.4 Ocena priložnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah

Po izvedeni oceni prednosti in slabosti ODDD bom ocenil še priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz zunanjega okolja oz. lahko pričakujem, da se bodo pokazale. Ker so to vplivi na poslovanje ODDD, ki prihajajo iz zunanjega okolja, ODDD in NLZOH nanje nimata vpliva, se pa lahko na podlagi te ocene nanje pripravita.

#### 3.4.1 Podstruktura storitve

**Padanje cen na trgu** poganjata predvsem dva faktorja: številčna konkurenca in stranke, ki izbirajo izvajalce izključno na podlagi najnižje ponujene cene. Tak način izbire izvajalcev se je s sfere javnih razpisov preselil tudi že k nekaterim strankam zasebnega kapitala. Za izvajalce to predstavlja stalni napor za optimizacijo procesov in stroškov ter pogajanje z dobavitelji.

**Konkurenca aktivno trži svoje storitve** preko spletnih strani in družabnih omrežij, kjer si gradi javno podobo izvajalca DDD-storitev. Konkurenca se dodatno promovira preko raznih sejmov, panožnih srečanj, predstavitvenih zborovanj in usposabljanj predvsem v živilskopredelovalni industriji pa tudi na različnih splošnih predstavitvenih dogodkih. Lahko dosegljiva prisotnost na spletnih straneh pa je ključnega pomena pri povečanju dosega novih strank predvsem fizičnih.

Podstrukturo storitev bi ocenil s 4, saj nudi ODDD še veliko priložnosti za izboljšave predvsem na omenjenih področjih.

#### 3.4.2 Tržna podstruktura

Dejstvo je, da bo možni **vstop novega, tujega, konkurenta** predstavljal med trenutno prisotnimi domačimi izvajalci veliko motnjo v poslovanju. Znani so vzorci iz tujine, ko nov tuji konkurent z obsežnim kapitalom in optimiziranimi procesi dela dodobra spremeni panogo.

Tržno podstrukturo bi ocenil s 3, saj bi bil vstop tujega močnega konkurenta velik disruptivni dogodek za vse DDD-izvajalce pri nas in kot tak predstavlja nevarnosti tudi za ODDD.

#### 3.4.3 Tehnološka podstruktura

**Nove tehnologije**, ki jih ponujajo različni proizvajalci, so na trgu že kar nekaj časa, predvsem v tujini že v splošni rabi in v naboru storitev DDD-izvajalcev. Tudi nekateri domači izvajalci do neke mere že ponujajo rešitve oz. storitve, ki temeljijo na spletu in povezljivosti različnih tehnoloških orodij. Tako kot povsod drugje se tudi v DDD-panogi predvideva nadaljnji razvoj tehnologij, katerih namen je povečati učinkovitost dela ter zmanjšati razne transakcijske stroške, ki nastajajo med izvajanjem storitev. Tisti izvajalci,

ki že uporabljajo določene tehnologije, pa bodo zagotovo lažje sledili in uporabljali nove, še prihajajoče tehnološke rešitve.

Izkoriščanje novih tehnologij, razpoložljivih na trgu, predstavlja za ODDD veliko priložnost. Z ustrezno implementacijo v poslovni sistem bi lahko znatno izboljšal položaj ODDD v panogi. Zato tehnološko podstrukturo ocenjujem s 5.

#### 3.4.4 Razvojno-raziskovalna podstruktura

Kot v drugih panogah, kjer so za razvoj potrebna velika vlaganja v opremo, kadre in ostala sredstva, si tudi na področju DDD lahko privoščijo razvoj predvsem veliki tuji proizvajalci DDD-opreme in sredstev. Ko pa pridejo na trg končni uporabni produkti, pa je od izvajalcev odvisno, ali bodo tehnologijo implementirali v svoj storitveni asortima ali ne.

**Raziskave, pri nas in v tujini**, pa izvajajo tudi javni zavodi (zdravstveni in visokošolski), razna združenja ter proizvajalci, a njihove raziskave so omejene na testiranje lastnih produktov. Te raziskave so financirane iz javnih sredstev s postavk raznih projektov. Kot priložnost na področju DDD v Sloveniji se vsekakor pojavlja možnost izvajanja raznih raziskav, ki so že bile omenjene. Te raziskave bi ob ustrezni podpori NLZOH lahko izvajal tudi ODDD. Zaradi predvidevanja, da bi bile take raziskave dolgotrajne, finančni uspeh pa na tak, kot so ga izvajalci vajeni pri izvajanju storitev DDD, ocenjujem to podstrukturo z 2.

#### 3.4.5 Kadrovska podstruktura

**Kadrovska sestava** tujih izvajalcev (katerih poslovni model jemljem v tej nalogi kot vzorčen) je ob ustrezni tehnični in logistični podpori izredno optimizirana. To pomeni, da ima vsak jasno določeno svojo nalogo in zadolžitve, vse skupaj pa povezuje dobro razvit informacijski sistem. Le na tak način si lahko podjetje v tej panogi zagotovi ustrezní dobiček. Čeprav pri nas tak poslovni model še ni dodobra razvit, menim, da se bo to izkazalo kot nevarnost ob vstopu tujega konkurenta na naš trg.

Kot nevarnost kadrovske podstrukture štejem tudi dejstvo, da **na trgu dela ni izobraženih DDD-izvajalcev**, kar sili izvajalce v zaposlovanje nekvalificiranega kadra, ki ga mora delodajalec kasneje usposobiti sam. Zaradi nevarnosti, ki izhajajo iz kadrovske podstrukture, to podstrukturo ocenjujem s 4.

#### 3.4.6 Organizacijska podstruktura

Iz optimizirane kadrovske sestave (katere vzrok so iskanje nizkih stroškov) izhaja potreba po **vitki in agilni organizacijski strukturi podjetja**, ki jo nekateri domači konkurenti in večina tujih izvajalcev DDD-storitev uporabljajo. Vodilno načelo izkoriščanja organizacijskih kapacitet organizacije je predvsem večopravnost zaposlenih pod pogojem,

da delovni čas zaposlenega ni zapolnjen z izvajanjem le ene, primarne operacije. Ocenjujem, da dobra optimiziran organizacijski model, kakršnega imajo v svoj delovni proces implementiranega predvsem velike multinacionalke na področju DDD, ki so ga oblikovale v letih poslovanja na različnih trgih, predstavlja nevarnost za ODDD, ki ima še veliko organizacijskih rezerv. Prilagoditev tem razmeram pa štejem kot ključno priložnost za uspešno rast v prihodnje. Zaradi nezahtevnosti implementacije teh sprememb in same pomembnosti dobre organizacije to podstrukturo ocenjujem s 5.

#### 3.4.7 Finančna podstruktura

**Plačilna sposobnost in upoštevanje plačilnih rokov strank** sta dva od ključnih dejavnikov poslovanja vsake pravne ali fizične osebe, ki se ukvarja s pridobitno dejavnostjo. Če je to nestabilno oz. nezanesljivo, predstavlja grožnjo likvidnosti poslovanja podjetja oz. zavoda. Temu je podvržen tudi ODDD, od katerega vodstvo NLZOH pričakuje, da posluje po svojih najboljših močeh. Splošno podaljšanje plačilnih rokov na 60 dni, ki jih je zapovedala takratna vlada RS v 19. členu Zakona o začasnih ukrepih za omilitev in odpravo posledic COVID -19, je delno pripomoglo k boljši plačilni disciplini strank ODDD (ukrep je veljal do 30. junija 2022). Načeloma pa ODDD nima občutnega finančnega primanjkljaja zaradi neplačevanja opravljenih storitev, saj pogodbene stranke svoje obveze urejajo skladno s sklenjeno pogodbo. Za večja naročila nepogodbenih strank, za katere obstaja sum neplačila, pa se storitev izvede po plačilu predračuna. Zaposleni, ki smo t. i. nosilci strank, prejemamo podatke o odprtih postavkah oz. neplačanih fakturah. Na podlagi tega se odločimo, ali se terjatev odpiše ali pa gre zavod v izterjavo. V enoti za DDD Novo mesto smo k temu pristopili resno, v prvih letih obstoja NLZOH smo poslovanje z neplačniki prekinili (terjatve odpisali ali izterjali), tako da zdaj že nekaj let ne beležimo nespoštovanja plačilnih rokov oz. zapadlih terjatev strank. Zaradi vseh teh dejavnikov ocenjujem finančno podstrukturo s 4.

#### 3.4.8 Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah

V tabeli 15 sem zbral vse ocene priložnosti in nevarnosti, ki bi jim lahko bil ODDD izpostavljen v prihodnosti. Največjo nevarnost predstavlja primanjkljaj v razvojno-raziskovalni podstrukturi, največjo priložnost pa ocenjujem v tehnoloških in organizacijskih podstrukturah. Skupna ocena predstavlja povprečno oceno vseh podstruktur, torej sem vsoto vseh podatkov delil s skupnim številom podatkov. V tem primeru predstavlja ocena zelo dobro 5, dobro 4, srednje 3, slabo 2 in zelo slabo 1.

Tabela 15: Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah

Podstruktura/ocena	Zelo dobro	dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Podstruktura storitve		X			
Tržna podstruktura			X		
Tehnološka podstruktura	X				
Razvojno-raziskovalna podstruktura				X	
Kadrovska podstruktura			X		
Organizacijska podstruktura	X				
Finančna podstruktura		X			
<b>Skupna ocena:</b>	<b>3,7</b>				

Vir: lastno delo.

### 3.5 Povzetek SWOT analize

S SWOT analizo si pomagamo pri oblikovanju celovite strategije, namenjene prihodnjemu poslovanju. S pomočjo internih podatkov podjetja in podatkov s trga oz. poslovnega okolja lahko oblikujemo strategijo, ki bo najbolj koristila namenu zadovoljevanja vizije oz. namenu podjetja. V večini primerov govorimo o finančno uspešni prihodnosti.

Pri analizi notranjega okolja ugotavljamo prednosti in slabosti organizacije. Notranje okolje ODDD je podrobneje analizirano v poglavju 3.3, ugotovitve pa so povzete v tabeli 16.

Tabela 16: Prednosti in slabosti

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vodilni izvajalec v panogi</li> <li>- Certifikata ISO 9001 in CEPA</li> <li>- Ugled podjetja in prepoznavnost blagovne znamke</li> <li>- Kakovostni in usposobljeni tehniki</li> <li>- Visoko usposobljeni strokovnjaki</li> <li>- Enote po vsej Sloveniji zagotavljajo izvajanje dejavnosti povsod pod enakimi pogoji</li> <li>- Podporne službe zagotavljajo pogoje, da se delo opravlja nemoteno</li> <li>- Ni fluktuacije zaposlenih</li> <li>- Redno plačilo, pogodbe za nedoločen čas, »varnost« delovnih mest</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Počasnejše prilagajanje na spremembe v okolju</li> <li>- Slabo spopadanje s konkurenco, ki nastopa z nizko ceno</li> <li>- Neustrezna organizacijska struktura, klima in kultura</li> <li>- Premalo oglaševanja</li> <li>- Nižje plače v primerjavi z zasebnim sektorjem</li> <li>- Ni razvoja visoko usposobljenega kadra</li> <li>- Različne delovne prakse med enotami</li> <li>- Odhod kakovostnih in težko nadomestljivih kadrov</li> </ul>

Vir: lastno delo.

Zunanje okolje organizacije poskušamo določiti z iskanjem novih priložnosti ki so v poslovnem okolju, a jih organizacija do zdaj še ni izkoristila. Iskanje nevarnosti v zunanjem



okolju pa pomaga obelodaniti potencialne grožnje, ki bi lahko škodile zastavljenim ciljem organizacije do te mere, da je ta na dogodek pripravljena oz. ima izdelane strategije za njihov najboljši izid. Ocene priložnosti in nevarnosti za ODDD so podane v tabeli 17.

*Tabela 17: Priložnosti in nevarnosti*

<b>Priložnosti</b>	<b>Nevarnosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na trgu so dosegljive tehnologije, ki dvignejo dodano vrednost storitve</li> <li>• Konkurenca ne nudi raziskav na področju na področju DDD</li> <li>• V tujini izvajalci DDD ponujajo strankam mikro oz. storitve manjše vrednosti za pravne in fizične osebe</li> <li>• Dostopnih je veliko dodatnih usposabljanj, (komunikacija, marketing, strokovna predavanja itd.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nizke ovire za vstop na trg</li> <li>• Prihod novih konkurentov</li> <li>• Možnost izgube vodilnega v panogi (oz. prihod velikega tujega konkurenta)</li> <li>• Del uporabnikov bi lahko začel storitve DDD izvajati sam</li> <li>• Kot plačilno sredstvo konkurenca ponuja gotovinsko in kartično poslovanje</li> <li>• Optimizirana kadrovska sestava konkurenčnega kadra</li> <li>• Na trgu dela ni usposobljenih DDD-izvajalcev</li> <li>• Višanje cen materiala in energentov</li> <li>• Na trgu so dosegljivi substituti</li> <li>• ODDD mora pripravite in opremo naročati preko javnih razpisov</li> </ul>

*Vir: lastno delo.*

### **3.6 Izdelava vizije in strateških ciljev**

#### **3.6.1 Vizija in poslanstvo zavoda**

Vizija NLZOH se glasi: »V Republiki Sloveniji smo vodilni in mednarodno priznani javnozdravstveni ter okoljski laboratorij, ki temelji na vrhunskem znanju, visoki tehnologiji in multidisciplinarnem pristopu« (NLZOH, 2017, str. 39).

Poslanstvo pa se glasi: »Z vrhunskimi zaupanja vrednimi laboratoriskimi storitvami in s strokovno podporo prispevamo k varovanju posameznika in skupnosti, varovanju okolja ter varnosti hrane« (NLZOH, 2017, str. 38).

Načeloma organizacijske enote v podjetjih oz. zavodih nimajo ločene vizije tega, kar bi si ta enota želela doseči v prihodnosti. Vendar glede na trenutno vizijo, ki zajema le laboratorijsko dejavnost (ki je vsekakor primarna in večinska dejavnost NLZOH) in izključuje ostale (izvedene v manjšini), ki niso laboratorijske narave, bi bilo smiselno razmišljati o lastni viziji oz. o vodilu za prihodnost. Zato predlagam ODDD naslednjo vizijo:

»Do leta 2026 bomo utrdili položaj in ostali vodilni izvajalce DDD-storitev v Republiki Sloveniji. To bomo dosegli s poglobljenim izkoriščanjem znanja in izkušenj ter razpoložljivih tehnologij in trendov v panogi.«

Ena od možnosti je tudi oblikovanje take vizije in poslanstva NLZOH, ki bi bila vključujoča do vseh dejavnosti, ki se izvajajo na zavodu. Taka vizija in poslanstvo ne bi bila zasnovana okoli dejavnosti (pa čeprav primarne), temveč bi opisovala pristopa in izvajanja dela. To bi temeljilo na vrhunskem znanju, visoki tehnologiji in multidisciplinarnem pristopu (povzeto iz sedanje vizije). V takem primeru ne bi bilo potrebe po iskanju lastne vizije, saj bi se vse dejavnosti našle v krovni viziji. Če pa bi iz trenutnega poslanstva izvzeli besedo laboratorijskimi, bi pa tudi z poslanstvom zajeli vse dejavnosti. Torej bi vse vključujoče poslanstvo glasilo: »Z vrhunskimi zaupanja vrednimi storitvami in s strokovno podporo prispevamo k varovanju zdravja posameznika in skupnosti, varovanju okolja te varnosti hrane.

### 3.6.2 Strateški cilji

Cilje je treba postaviti strateško, in sicer tako, da so dosegljivi in da se lahko njihova nadgradnja zamika v prihodnost – cilj mora biti dosegljiv, hkrati pa mora zaposlene v organizaciji ves čas voditi k izboljšavam in novim dosežkom. Na tak način je možno postaviti temelje za nenehno rast, stalen razvoj ter optimizacijo procesov. Dani temelji pa so pogoj, da bo organizacija ne le preživela, temveč tudi prosperirala.

Na podlagi izvedenih analiz sem strateške cilje ODDD vsebinsko ločil na finančne in nefinančne.

- Finance: dolgoročna dobičkonosna rast (rast prihodkov, več storitev in sklenjenih pogodb), poslovni izid predstavlja najmanj 10 % vseh prihodkov ODDD na letni ravni.
- Poslovni procesi: optimizirati notranje procese tako, da bo dodana vrednost na zaposlenega na ODDD večja od povprečja v državi na letni ravni.
- Stranke: ohranjati stopnjo reklamacij, tako strokovnih kot administrativnih, pod 2 % na letni ravni.

### 3.7 Strateške aktivnosti

Izbira ustrezne poslovne strategije spada med tiste aktivnosti, ki dolgoročno začrtajo pot podjetju. Pri izbiri strategije je treba upoštevati, da je panoga, v kateri deluje ODDD, zrela ter da je ODDD del javnega zdravstvenega zavoda. Nabor možnih stratehij je prikazan v tabeli 18.

Tabela 18: Oblikovanje možnih strategij na podlagi SWOT matrike

SWOT matrika	Prednosti (S)	Slabosti (W)
Priložnosti (O)	Strategije SO: <ul style="list-style-type: none"> <li>• strategija obdelave trga,</li> <li>• strategija razvoja tehnologije.</li> </ul>	Strategije WO: <ul style="list-style-type: none"> <li>• strategija razvoja storitev,</li> <li>• strategija zunanje rasti s priključitvijo podjetij.</li> </ul>
Nevarnosti (T)	Strategije ST: <ul style="list-style-type: none"> <li>• strategija zniževanja stroškov.</li> </ul>	Strategije WT: <ul style="list-style-type: none"> <li>• strategija popolne diverzifikacije.</li> </ul>

*Vir: lastno delo.*

**Strategija obdelave trga** temelji na ohranjanju trenutne storitvene, tehnološke in tržne podstrukture oddelka. Strategija daje prednost rasti oddelka z večanjem tržnega deleža, kar bi dosegli s pridobivanjem novih pogodbenih strank, povečanjem števila naročil nepogodbenih strank ter izboljšanjem cenovne politike, ki bi omogočala lažje soočanje s padanjem cen na trgu. Kljub nižanju cen določenih storitev pa bi lahko ODDD z optimizacijo procesa dela in boljšim določevanjem cen dolgoročnih pogodbenih storitev, ki bi izhajale iz celotne cene stroškov (vključno s stroški skupnih služb), ter določevanjem sprejemljivega zaslужka konkretnije konkuriral nizkocenovnim ponudnikom. Za doseganje teh ciljev bi potrebovali širše trženjske pristope pri umeščanju na obstoječi trg (predvsem intenzivnejše izkoriščanje blagovne znamke NLZOH), oblikovanje učinkovitejše politike postavljanja cen (predvsem analiza geografske dejavnosti konkurentov glede na specifično enoto ODDD) in aktivnejše sodelovanje s potencialnimi ter obstoječimi strankami. ODDD večino svojih prihodkov naredi na trgu.

**Strategija razvoja tehnologije** začrta pot modernizaciji tehnološke podstrukture. V preteklosti je bil razvoj tega segmenta na ODDD prezrt, saj za to ni bilo potrebe trga. Z dodatnimi rešitvami, ki jih ponuja trenutno dostopna tehnologija, pa bi lahko ODDD obstoječim in novim strankam ponudil več, s tem pa bi dosegli večjo dodano vrednost obstoječih procesov dela. NLZOH premore strokovno znanje, organizacijsko podporo in finančna sredstva, da danes dostopna tehnološka sredstva dodobra izkoristi. Zaradi poznavanja razvojnih procesov, ki se trenutno odvijajo na NLZOH za potrebe ODDD, lahko potrdimo, da so cilji te strategije že v fazi uresničevanja.

Predvsem pri strankah, pri katerih dosegajo storitve višjo dodano vrednost, pri svojih zunanjih izvajalcih zahtevajo, opazijo ter cenijo prisotnost sistema stalnega izpopolnjevanja storitev. Tak sistem je v neki meri že določen v vpeljanih sistemih kakovosti, vendar ostaja še precej prostora za izboljšave.

**Strategija razvoja storitev** temelji na razvoju novih storitev in proizvodov ter širjenju obstoječe linije storitev obstoječega programa. Ta strategija ne predvideva dodajanja nove strateške skupine kupcev, ampak širitev aktualne ponudbe strankam, s katerimi že

sodelujemo. ODDD ponuja vse storitve, ki se lahko izvajajo na področju obvladovanja škodljivcev. Delni poskus širjenja ponudbe v preteklosti (na dejavnost obvladovanja gibanja golobov z enim artiklom) se je izkazal za dokaj zahteven proces, ki pa ni obrodil sadov. ODDD ima stranke, ki bi jih storitev morda zanimala, a sta za njeno izvedbo potrebna zagotovitev opreme in dodatno usposabljanje tehnikov. Izkazalo se je tudi, da bi brez podizvajalcev težko celovito izvedli povprečen delovni proces, kar pa še dodatno podraži že tako nesorazmerno drago storitev.

Vredno bi bilo razmišljati o tem, da bi ODDD začel boljše izkoriščati svojo lokacijo v javnem zdravstvenem zavodu in s tem posegel po prihodkih iz državnega proračuna. Možna priložnost se ponuja pri izvajanju državnega monitoringa komarjev, saj bi ODDD s svojo mrežo enot ter izvajalcev storitev izvajal brez bistvenih investicij. Če že ne bi takega projekta vodil ODDD oz. NLZOH, bi lahko vsaj nudil terensko podporo pri izvajanju.

Ob možnih prostih kapacitetah laboratorijskih storitev se na področju obvladovanja škodljivcev ponuja potencialni dodatni vir prihodkov, saj bi s širitvijo laboratorijskih metod NLZOH postal akreditirani laboratorij za izvajanje preverjanja kakovosti kemičnih preparatov.

Ob privzeti **strategiji zmanjševanja stroškov** je bistveno razmerje med prihodki in stroški. Teoretično bi se aktivno uvajanje strategije zniževanja stroškov na ODDD lahko izvajalo predvsem prek večjega nadzora nad porabljenim materialom in z omejevanjem nadurnega dela. Oba ukrepa bi kratkoročno prinesla določene rezultate, dolgoročno pa bi verjetno tak način dela prinesel občuten upad prihodkov na račun izgubljanja strank. Uvedba aktivnega nadzora nad materialom (uvedba predvidenih porabljenih količin za določeno storitev) bi pomenila višje stroške (več delovnih ur), kot pa bi bil doprinos, saj bi bilo izredno težko določiti predvidene količine, ker je njihova poraba odvisna od dane situacije. Delo v popoldanskem, večernem in nočnem času je zaradi narave nujno, prerazporeditev delovnega časa pa ni mogoča, saj imajo tehniki v dopoldanskem času tudi dovolj predvidenega dela. Možno zniževanje stroškov vidim predvsem v oblikovanju drugačnih ključev za porazdelitev skupnih stroškov, to so predvsem stroški skupnih služb in stroški vzdrževanja stavb (elektrika, voda, ogrevanje, vzdrževanje itd.).

**S strategijo zunanje rasti**, torej s priključitvijo podjetij, si je ZZV Maribor v preteklosti že omogočil rast na področju panoge DDD. S tem je poleg dejavnosti ZZV Maribor in kasneje NLZOH pridobil prostore, združene v samostojen objekt v Slovenski Bistrici, kjer so trenutno sedež E DDD SB ter proizvodni prostori, ki trenutno niso v uporabi. Trenutno ni na razpolago nobenih možnosti, ki bi omogočale zunanjo rast oddelka.

**Strategija popolne diverzifikacije** bi pomenila povečan obseg različnih storitev in bi bila namenjena popolnoma novim trgov, na katerih ODDD nima še nobenih izkušenj. Razlog za to bi bil predvsem v oblikovanju širšega in posledično močnejšega poslovanja, ki bi bilo

manj občutljivo na panožna nihanja. Nove storitve bi zahtevale vlaganja v nove tehnologije, dodatne prostore, opremo in usposabljanja.

Upoštevajoč vse dosedanje ugotovitve skupaj z realno možnostjo uresničitve predlagam strategijo razvoja tehnologij. Ustrezna implementacija bi lahko dolgoročno pomenila optimizacijo poslovanja, višjo dodano vrednost izvedenih storitev, posledično bi se povečal dobiček ter zadovoljili cilji predlagane vizije. Strategijo sestavljata dve zaporedni fazi.

Strategija razvoja novih tehnologij se v začetni fazi že uresničuje z razvojem in izdelavo programskega okolja, ki združuje računalniški program, mobilno aplikacijo za tehnike ter spletni portal, na katerem bodo stranke dostopale do svojih podatkov. Projekt se je začel 1. 9. 2020, vodja razvojne naloge sem jaz, Tomaž Grobovšek, predvideni konec pa je bil določen za 1. 9. 2021. Zaradi razglašene epidemije in reorganizacije COZ, ki je bila prioriteta vodstva, je projekt zastal. Trenutni predvideni datum implementacije izdelka na trg je 1. 1. 2023.

Projekt sloni na operacijskemu sistemu Orbita Lims, ki ga za NLZOH razvija in vzdržuje zunanji izvajalec. Sistem Orbita je bil v uporabi na nekaterih ZZV še pred združitvijo, ob ustanovitvi NLZOH pa se je izkazal kot najbolj ustrezen za nalogo poenotenja dela na vseh lokacijah in centrih. Tudi na ODDD uporabljamo sistem Orbita, ki trenutno služi za vnos realiziranih del in pripravo faktur. V trenutni obliki omogoča tudi vodenje določenih statistik, ki so potrebne za izvajanje različnih poslovnih analiz (prihodek na enoto in na tehnika, časovna razporeditev prihodkov itd.).

Začetno predlagano ime projekta je DDD OnLine, saj naj bi končna izvedba omogočala povezavo oz. komunikacije med trenutnim, a občutno nadgrajenim sistemom Orbita (dostopen na osebnih računalnikih), mobilno aplikacijo (trenutno je v izdelavi, tehniki bodo do nje dostopali na tabličnih računalnikih) ter spletnim portalom, prek katerega bodo stranke dostopale do svojih podatkov. DDD OnLine bo nadomestil potrebo po papirnem poslovanju, saj bo zamenjal dobavnice, poročila, plane dela, delovne naloge ipd.

Med pripravo razvojne dokumentacije in izdelavo sistema se veliko pozornosti namenja potencialnim pastem, ki bi jih popolnoma digitalni sistem lahko prinesel. Med izdelavo je predvsem poudarjena avtonomija tehnikov na terenu, saj naj bi nova predstavljala rešitve ter olajšala delo, nikakor pa se ne bi smel upočasniti proces dela ali da bi celo zastal. Ti pomisleki se nanašajo zlasti na čas, potreben za sinhronizacijo podatkov med strežniki, in mobilno aplikacijo, ki jo bodo tehniki uporabljali na terenu.

Na sliki 3 je prikazan predvideni potek dela z uporabo novega operacijskega sistema oz. okolja. Delovni proces naj bi se začel v pisarnah oz. na stacionarnih računalnikih, na katerih bo v sistem vnašalo vse potrebne podatke in dokumente, ki jih potrebuje tehnik za nemoteno delo na terenu. Osnovne baze podatkov so trenutno kreirane v sistemu (podjetje, mesta storitve itd.). Plani dela se bodo vnašali le enkrat, veljavnost pa bo skladna z veljavnostjo pogodbe. Naročila so storitve izredne narave in se bodo vnašala vsako posebej. Ostali

podatki pa bi se vnesli naknadno. To so podatki, ki so potrebni za zagotavljanje sistemov kakovosti CEPA in ISO 9001. V sistem se bo vnašalo tudi vse dokumente, ki so pomembni za stranko, npr. pogodba, varnostni listi, plan dela, cenik, priporočila itd. Dolgoročno bo to omogočalo centralno vodenje delovnega procesa z ene lokacije.

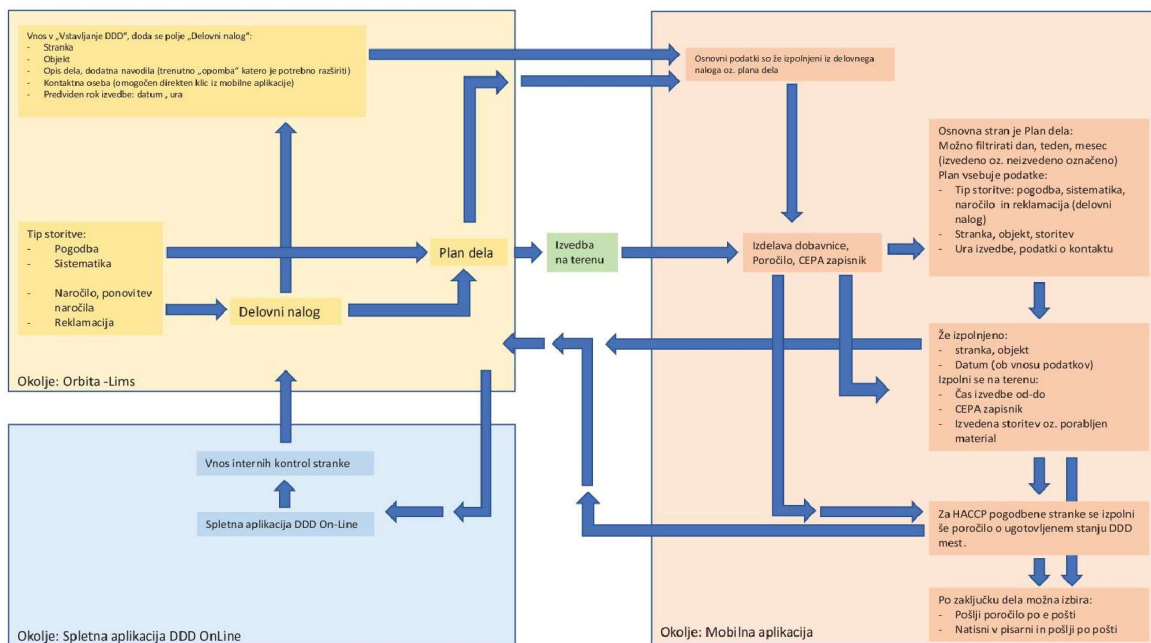
Do vnesenih podatkov bo tehnik dostopal na terenu preko tablice. Glavnina načrtovanega dela bo izhajala iz načrta dela oz. iz delovnega naloga, na katerem bodo že vneseni glavni podatki o predvidenem opravljenem delu (stranka, tip storitve, predviden datum itd.). Tehnik bo na podlagi danih podatkov iz načrta oz. delovnega naloga izpolnil digitalno dobavnico, poročilo in zapisnik, ki bosta skladna s sistemi kakovosti CEP in ISO 9001. Vnesel bo dodatne podatke o točnem času izvedbe, ugotovljenem stanju, uporabljenih sredstev (lot, šarža, količina) in ostalem. Po končanem delu pa se bo sistem sinhroniziral z operacijskim sistemom, ki bo nove podatke in dokumente naložil na spletno aplikacijo. Od tam bo stranka lahko dostopala do vseh svojih podatkov, dokumentov, priporočil itd.

Ob sinhronizaciji se bodo podatki o realizaciji (dobavnica, poročilo, zapisnik) prenesli tudi v program za izstavljanje faktur strankam. Načrtovano je, da se bodo tudi ti podatki oz. izpisi faktur oz. računi nalagali na spletni portal strank. Tako bo imela vsaka odgovorna oseba pri stranki popoln vpogled v vse korake izvedbe dela. S tem se bo povečala transparentnost poslovanja, vsi koraki bodo jasni, priporočila in mnenja tehnikov bodo vidna. Sistem bo tudi omogočal lažje sledenje pojavnosti škodljivcev oz. trende. S tem pa se bomo mi in stranke lažje odločali za nadaljnje preventivne in kurativne postopke, katerih namen bo zmanjšanje pojavnosti škodljivcev z namenov varovanja zdravja, delovnega procesa in končnih produktov. S takim sistemom bodo stranke lahko dokazovale kakovost svojih DDD-ukrepov raznim zunanjim presojevalcem sistemov kakovosti in uradnim inšpekcijskim službam.

V drugi fazi strategije razvoja tehnologij bi se posvetili razvoju oz. širitvi digitalnega okolja na različno strojno opremo. V tej točki se ponuja priložnost za uporabo različnih past in ostalih signalnih naprav, ki omogočajo ugotavljanje prisotnosti škodljivcev oziroma bi bile drugače uporabne na področju DDD (npr. kamere). Te naprave bi bile povezane prek različnih komunikacijskih protokolov (GSM, WI-FI itd.) z že vzpostavljenim operacijskim sistemom. Na tak način bi lahko z oddaljenim dostopom v trenutku (oz. v odzivnem času, določenem v sistemu) nadzirali prisotnost različnih škodljivcev.

Glede na trenutno poznavanje ponudnikov strojne opreme je teh možnosti kar nekaj, je pa ustrezno sklepati, da se bo v prihodnosti ponudba še povečala. Največji izziv v drugi fazi, ki se mu bo namenilo največ pozornosti, bo uskladitev komunikacijskih protokolov med novo strojno opremo in že postavljenim operacijskim sistemom. Po že izvedenih pogovorih z razvijalci programske opreme je bilo hitro jasno, da se bomo izziva lahko lotili šele takrat, ko bo sistem iz prve faze popolnoma operativen, vse napake pa bodo odpravljene (sistem bo razhroščen). Dodatni izziv za razvijalce bo tudi zahteva, ki sicer še ni opredmetena, da bo na sistem možno povezati strojno opremo različnih proizvajalcev.

Slika 3: Diagram projekta DDD OnLine



Vir: lastno delo.

Glede na izkušnje, doslej pridobljene pri vodenju projekta, in poznavanje področja razpoložljivih tehnologij signalnih naprav ocenjujem, da bodo za to potrebna dodatna tri leta (leto 2026). To časovno obdobje bo zajelo pripravo interne dokumentacije NLZOH (razvojna mapa projekta, specifikacija uporabniških zahtev, register tveganj in priložnosti), iskanje razpoložljivih in ustreznih rešitev na trgu, iskanje uvoznika in nadgradnjo programskega okolja do te mere, da bo možna komunikacija s signalnimi napravami.

Načrt aktivnosti razvoja, ki je prikazan v tabeli 18, je izdelan po modelu, določenem v sistemskem dokumentu NLZOH, imenovanem razvojna mapa. Ob dejanski izdelavi razvojne mape se bo dodalo še stolpce: izvedeno (datum), zapis o izvedeni aktivnosti (oznaka) in pregled/overitev razvoja (podpis, datum, zapis).

Tabela 19: Faze razvoja predlagane strategije

Faze razvoja	Aktivnosti	Rok izvedbe	Odgovorna oseba
<b>1. faza</b>			
Vpeljevanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Predstavitev projekta za izdelavo vzdrževalcem IT</li> <li>– Predstavitev projekta za izdelavo vzdrževalcem spletne strani</li> </ul>	30. 9. 2020	Tomaž Grobovšek
Validacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Validacija oz. potrditev dogovorjenih specifikacij projekta</li> <li>– Varnostno preverjanje</li> </ul>	1. 6. 2022	Vodja kakovosti
Uvedba v izvajanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Testiranje</li> <li>– Odprava pomanjkljivosti</li> <li>– Določanje pooblastil</li> <li>– Izdelava navodil za delo</li> <li>– Interno izobraževanje</li> <li>– Uvedba na trg</li> </ul>	1. 1. 2023	Tomaž Grobovšek
<b>2. faza</b>			
Vpeljevanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Izdelava razvojne mape</li> <li>– Specifikacija uporabniških zahtev</li> <li>– Izdelava registra tveganj in priložnosti</li> <li>– Izvedba poizvedovanja za nakup opreme</li> <li>– Predstavitev projekta za izdelavo vzdrževalcem IT</li> </ul>	1. 6. 2023  1. 9. 2023 1. 9. 2024	Tomaž Grobovšek
Validacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Validacija oz. potrditev dogovorjenih specifikacij projekta</li> <li>– Varnostno preverjanje</li> </ul>	1. 9. 2025	Vodja kakovosti
Uvedba v izvajanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Testiranje</li> <li>– Odprava pomanjkljivosti</li> <li>– Določevanje pooblastil</li> <li>– Izdelava navodil za delo</li> <li>– Interno izobraževanje</li> <li>– Uvedba na trg</li> </ul>	1. 1. 2026	Tomaž Grobovšek

*Vir: lastno delo.*

### 3.8 Uresničevanje strategije

Strategija organizacije je lahko vrhunska, a če je ne realiziramo ali jo le pomanjkljivo uresničujemo, bo sama sebi namen, podjetje pa bo doživelo neuspeh. Uresničevanje strategije je najtrši oreh v procesu strateškega managementa in sestoji iz serije aktivnosti ter odločitev, ki izhajajo iz strateškega načrta. Za to, da organizacija lahko uresniči svoj strateški načrt, mora biti v prvi vrsti jasno, kdo bo uresničeval strategijo.



Glavni nosilec uresničevanja strategije sta vodstvi NLZOH in ODDD, ki pa morata znati na zaposlene prenesti ključne informacije in s tem poskrbeti za to, da se vsi zavedajo strategije in so k njej usmerjeni; to je tisto, kar bo prineslo konkretne rezultate in uspeh.

Za uresničevanje strategije ODDD je v prvi vrsti pomembno, da pride do sprememb v vodenju ODDD. Vodstvo mora namreč oblikovati učinkovitejšo cenovno politiko in se osredotočiti na povečanje sodelovanja tako z obstoječimi kot s potencialnimi strankami. Hkrati mora uporabiti dodatne tehnološke rešitve, ki bi rezultirale v večji dodani vrednosti procesa dela. ODDD mora razširiti ponudbo na obstoječe stranke, pri čemer je nujno, da vodstvo poskrbi za dodatno usposobljenost in opremo tehnikov. Za zmanjševanje stroškov ODDD je pomembno, da vodstvo oblikuje drugačen model porazdelitve skupnih stroškov služb in vzdrževanja stavb.

Vodstvo ODDD mora zagotoviti dobro in učinkovito komunikacijo z vodji enot in zaposlene spodbujati k uresničevanju strategije z nagrajevanjem.

Navsezadnje pa sem za samo uresničevanje predlagane strategije odgovoren tudi jaz. Kot predlagatelj in vodja projekta, ki je v tej nalogi določen kot prva faza, sem odgovoren za izdelavo, testiranje in implementacijo novega sistema v uporabo. Ob moji predstavitvi ideje je vodstvo videlo potencial in mi izkazalo zaupanje za nadaljnje razvijanje projekta ter kasneje izdelavo konkretnih zahtev, ki bi veljale za nov sistem. Ob nadaljnjem vztrajanju pa verjamem, da se bo lahko ODDD v prihodnosti kosal z najbolj razvitimi DDD-ponudniki na svetu. S tem pa bomo tudi občutno dvignili kakovost storitev, ki bodo tudi cenovno primerljive z ostalimi, manj tehnološko razvitimi ponudniki.

## **SKLEP**

Podjetje si lahko zagotovi uspeh z dobrim strateškim načrtovanjem, ki pomeni sistematično vodenje organizacije za doseganje ciljev v prihodnosti. Poslovna uspešnost podjetja se pozitivno odraža v zadovoljstvu lastnikov, managerjev, zaposlenih, kupcev, dobaviteljev in države. Vodstvo je tisto, ki ima v rokah škarje in platno pri razvoju, uresničevanju in nadziranju strategije, ki bo podjetje popeljala do zelenih ciljev.

V uvodnem, teoretičnem delu magistrskega dela sem predstavil strateško načrtovanje, NLZOH in panogo, znotraj katere posluje. Po poglobljeni predstavitvi procesa strateškega managementa, njegovega pomena za organizacijo in različnih šol sem skozi teorijo podrobneje predstavil zunanje in notranje okolje v luči strateškega načrtovanja. V naslednjem koraku sem predstavil SWOT analizo, na katero sem se pri izdelavi magistrskega dela tudi najbolj osredotočal, portfeljsko analizo in analizo na osnovi verige vrednosti.

V nadaljevanju sem analiziral širše in ožje okolje NLZOH ter ocenil prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah. V nadaljevanju sem izdelal vizijo in strateške cilje NLZOH ter predstavil, kaj je pomembno za uresničevanje te strategije.

Pri analizi širšega okolja sem poudaril, da je ODDD edini izvajalec storitev DDD v Sloveniji, ki deluje v okviru javnega zavoda, zaradi česar je omejen na določila javnega sektorja, kar zanj predstavlja poseben konkurenčni izziv. To se najbolj kaže pri plačah, ki so nižje kot v zasebnem sektorju, in pri javnih naročilih, pri katerih je treba upoštevati zakon, kar ne velja za zasebni sektor. Narava preparatov, potrebnih za izvajanje storitev DDD, je namreč taka, da jih je zaradi izjemno različnih lastnosti na javnem razpisu težko izbrati zgolj na podlagi cene.

Pri analizi ožjega okolja se v panogi DDD pojavlja več tipov konkurentov. Izvajalcev DDD je vse več, boj za posel pa postaja vse bolj srdit, kar je botrovalo nekaterim slabim poslovnim praksam. Zato v Sekciji izvajalcev DDD pripravljajo predlog zakonsko obvezne pridobitve certifikata CEPA za izvajalce storitev DDD v Sloveniji.

Kot glavno prednost sem ocenil stabilnost panoge, ki omogoča podjetjem znotraj nje lažje načrtovanje dolgoročnih prihodkov in investicij ter kadrovske strategije, medtem ko je kot osrednja slabost opredeljeno pomanjkanje aktivnega marketinga oziroma oglaševanja, ki bi prispevalo k povečanju tržnega deleža.

Med glavnimi priložnostmi sem ocenil boljši izkoristek prihodkov iz državnega proračuna in nov potencialni vir prihodkov na področju državnega monitoringa komarjev. V primeru širitve laboratorijskih metod bi se NLZOH lahko razširil tudi na področje preverjanja kakovosti kemičnih preparatov. Največji nevarnosti pa predstavljata vstop tujega konkurenta in potencialno odhajanje zaposlenih, zlasti tehnikov.

Oblikoval sem strateške cilje NLZOH, in sicer so to dolgoročna dobičkonosna rast (poslovni izid bi predstavljal najmanj 10 % celotnih letnih prihodkov ODDD), optimizacija notranjih procesov z namenom povečanja dodane vrednosti na zaposlenega na ODDD tako, da bo ta večja od letnega državnega povprečja, in ohranjanje stopnje reklamacij pod 2 % na letni ravni.

Pri uresničevanju strategije ODDD sem poudaril predvsem pomen vodstva, ki mora najprej poskrbeti za oblikovanje učinkovitejše cenovne politike in okrepiti sodelovanje s strankami (obstoječimi in potencialnimi). Namen predlagane strategije je postaviti trde temelje za nadaljnjo rast ODDD in si zagotoviti svoje mesto v prihodnosti z izkoriščanjem vseh razpoložljivih tehnologij na trgu ali z lastnim razvojem. Ob implementaciji predlagane strategije bi NLZOH na področju DDD postal t. i. narekovalec trendov na slovenskem trgu ponudnikov DDD-storitev in ne več sledilec. Strategija bi dolgoročno ponudila boljši konkurenčni položaj NLZOH v panogi DDD, hkrati pa bi povečala vstopne ovire v panogo na področju nujenja visokotehnoloških rešitev na področju obvladovanja škodljivcev. Predvideni koristni stranski učinki strategije bi predstavljali tudi naravno zmanjševanje zaposlenih, saj se bo potreba po kadru v določenih fazah procesa zmanjšala. Faze delovnega procesa, kot so usklajevanje s strankami, priprava pogodb, vodenje in načrtovanje delovnih

nalog, finančne operacije ter ostale birokratske naloge, bi lahko postale centralizirane, kar bi zmanjšalo potrebo po vodstvenih delovnih mestih in skupnih podpornih službah.

Na začetku magistrskega dela sem postavil poglobljeno tezo, da vodstvo obravnava panogo kot za zavod strateško in s tem nepogrešljivo, kar pomeni, da prepoznava potencialne panoge na slovenskem trgu in kakovost sredstev, s katerimi razpolaga ODDD, ter ocenjuje, da sta vlaganje v ODDD in podpiranje njegovega razvoja smiselna. Omenjeno tezo potrjujem, saj so analizi širšega in ožjega okolja ter SWOT analiza pokazale, da se vodstvo zaveda potenciala podjetja in tudi nevarnosti ter na določenih področjih že deluje v smeri izboljšav.

Menim, da lahko s pomočjo strategije, ki sem jo razvil v tem magistrskem delu, ODDD svoje dosedanje rezultate izboljša in postavi temelje za stabilno prihodnost. Z uspešno implementacijo poslovnega modela, ki bi temeljil na izkoriščanju različnih tehnologij, in spremljevalnimi optimizacijami delovnih procesov bi lahko zgradili poslovni model, ki bi bil zanimiv tudi v tujini.

## LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve – AJPES. (brez datuma). *Javna objava letnih poročil*. Pridobljeno 17. junija 2022 iz <https://www.ajpes.si/jolp/>
2. Albreht, T. (2007). Javno zdravje v Sloveniji v ustanovah in skozi različna obdobja – nomen est omen. V *Javno zdravstvo 20. stoletja in njegov soustvarjalec dr. Bojan Pirc (1901–1991)* (str. 47–50). Ljubljana: Znanstveno društvo za zgodovino zdravstvene kulture Slovenije, Inštitut za varovanje zdravja RS.
3. Altiok, P. (2011). Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 61–71.
4. Bai, C. & Sarkis, J. (2013). A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors. *International Journal of Production Economics*, 146(1), 281–292.
5. Banič, I. (1999). *Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
6. Bohinc, R. & Tičar, B. (2012). *Pravo zavodov*. Koper: Fakulteta za management.
7. Bolland, E. J. (2017). *Comprehensive Strategic Management: A Guide for Students, Insight for Managers*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
8. Camillo, A. A. (2015). Strategic Management and Crisis Communication Interdependence in the Global Context: A Preliminary Investigation. *Emerging Economy Studies*, 1(1), 37–49.
9. Candemir, A. & Zalluhoglu, E. (2013). Exploring the Innovativeness and Market Orientation Through Mission and Vision Statements: The Case of Istanbul Stock Exchange Companies. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 99, 619–628.
10. Cardoso Satyro, W., de Mesquita Spinola, M., de Almeida, C., Giannetti, B.F., Benedito Sacomano, J., Contador, J. C. & Contador, J. L. (2020). Sustainable industries:

- Production planning and control as an ally to implement strategy. *Journal of Cleaner Production*, 281, 124781. doi:10.1016/j.jclepro.2020.124781
11. Cherunilam, F. (2015). *Business policy and strategic management* (4. izd.). Mumbai: Himalaya Publishing House.
  12. Cox, J. (2021). The higher education environment driving academic library strategy: A political, economic, social and technological (PEST) analysis. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(1), 1–11.
  13. Čakš, T., Eržen, I., Juričič M., Ribič, C. H. & Vavpotič J. (2002). *Navodila in priročnik za vaje iz higijene*. Ljubljana: Medicinska fakulteta.
  14. Halik, J. (2012). The application of PEST analysis based on EBRD and IBRD methodology. *Central European Business Review*, 1(3), 14–21.
  15. Hitt, M. A., Ireland, D. & Hoskisson, R. (2016). *Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization* (12. izd.). Mason, OH: South-western Cengage learning.
  16. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnér, P. (2017). *Exploring strategy: text and cases* (11. izd.). Harlow: Pearson.
  17. Joyce, P. (2015). *Strategic management in public sector*. Abingdon: Routledge.
  18. Koc, T. & Bozdog, E. (2017). Measuring the degree of novelty of innovation based on Porter's value chain approach. *European Journal of Operational Research*, 257, 559–567.
  19. Kotler, P., Berger, R. & Bickhof, N. (2010). *The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business*. Heidelberg: Springer.
  20. Lin, H. (2014). Going to college online? A pest analysis of moocs. *Journal of Educational Technology Systems*, 42(4), 369–382.
  21. Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano Republike Slovenije. (2021). *Seznam koncesionarjev za izvajanje veterinarske dejavnosti DDD na dan 9. 3. 2021*. Pridobljeno 11. aprila 2021 iz [https://www.gov.si/assets/organi-v-sestavi/UVHVVR/Bolezni-zivali/Seznam-obratov/SEZNAM\\_KONCESIONARJI\\_DDD-9.3.2021.doc](https://www.gov.si/assets/organi-v-sestavi/UVHVVR/Bolezni-zivali/Seznam-obratov/SEZNAM_KONCESIONARJI_DDD-9.3.2021.doc).
  22. Ministrstvo za zdravje Republike Slovenije. (2020). *Gradivo za delovanje predstavnikov ustanovitelja v svetih javnih zdravstvenih zavodov, katerih ustanovitelj je Republika Slovenija*. Ljubljana: Ministrstvo za zdravje Republike Slovenije.
  23. Močnik, D. (2005). *Strateški management*. Maribor: Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko.
  24. Nacionalni inštitut za javno zdravje – NIJZ. (brez datuma). *Zgodovina*. Pridobljeno 14. decembra 2019 iz <https://www.nijz.si/sl/nijz/predstavitev/zgodovina>
  25. Nacionalni laboratorij za zdravje, okolje in hrano – NLZOH (2014 - 2021). *Izpis stroškovnika po stroškovnih mestih*. Maribor: Nacionalni laboratorij za zdravje, okolje in hrano.
  26. Nacionalni laboratorij za zdravje, okolje in hrano – NLZOH. (2017). *Program razvoja NLZOH do leta 2021*. Maribor: Nacionalni laboratorij za zdravje, okolje in hrano.

27. Ovsenek, V. (2011). DDD v zakonskih in podzakonskih aktih. V *Gradivo za izobraževanje izvajalcev dezinfekcije, dezinsekcije in deratizacije (DDD)* (1–7). Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije, Gospodarska zbornica Slovenije.
28. Pečavar, A. (1992). *Razvoj zdravstva na Dolenjskem v obdobju 1945–1992, razvoj osnovnega zdravstvenega varstva*. Novo mesto.
29. Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57, 137–145.
30. Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86, 79–93.
31. Prašnikar, J. (2004). *Razvojno-raziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij*. Ljubljana: Časnik Finance.
32. Premik, M. (2007). Javno zdravje – od zamisli do izvedbe. V *Javno zdravstvo 20. stoletja in njegov soustvarjalec dr. Bojan Pirc (1901–1991)* (31–46). Ljubljana: Znanstveno društvo za zgodovino zdravstvene kulture Slovenije, Inštitut za varovanje zdravja RS.
33. Prolochs, N. & Feuerriegel, S. (2020). Business analytics for strategic management: Identifying and assessing corporate challenges via topic modeling. *Information & Management*, 57, 1–13.
34. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Pučko, D., Čater, T. & Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Radović, M. (1979). *Organizacija in zamisel za nov sistem organizacije službe za dezinfekcijo, dezinsekcijo in deratizacijo v SR Sloveniji* (diplomsko delo). Maribor: Visoka šola za organizacijo dela.
37. Todorov, K. & Akbar, Y. H. (2019). *Strategic Management in Emerging Markets: Aligning Business and Corporate Strategy*. Bingley, UK : Emerald Publishing Limited.
38. Ugboro, I. O., Obeng, K. & Spann, O. (2011). Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations: Evidence From Public Transit Organizations. *Administration & Society*, 43(1), 87–123.
39. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj - UMAR. (2022). *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2022*. Ljubljana: UMAR.
40. Walson, S. L. & Walson, S. L. (2018). *Strategic Healthcare Management: Planning and Execution*. Chicago, Illinois: Health Administration Press.
41. Wellner, S. & Lakotta, J. (2020). Porter's Five Forces in the German railway industry. *Journal of Rail Transport Planning & Management*, 14, 1–11.
42. Wu, K. J., Tseng, M. & Chiu, A. (2012). Using the Analytical Network Process in Porter's Five Forces Analysis – Case Study in Philippines. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 57, 1–9.