

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA MOŽNOSTI ZA ZUNANJE IZVAJANJE
DEJAVNOSTI PROJEKTA BARBARA

IZJAVA

Študent Gorazd Hafner izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Nevenke Hrovatin in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 29.9.2009

Podpis:

UVOD.....	1
Problematika in namen	1
Cilji magistrskega dela	3
Metode dela	4
1 ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI.....	4
1.1 Definicija pojma	4
1.2 Razlogi za zunanje izvajanje dejavnosti v podjetjih	7
1.3 Razlogi proti zunanjemu izvajanju dejavnosti v podjetjih.....	12
1.4 Tipična pot zunanjega izvajanja dejavnosti v podjetjih.....	13
1.5 Oblike zunanjega izvajanja dejavnosti.....	15
1.6 Zunanje izvajanje dejavnosti z vidika podjetja, ki izloča dejavnost.....	18
1.7 Zunanje izvajanje dejavnosti z vidika izločene enote.....	20
1.7.1 Odvisnost.....	21
1.7.1.1 Specifični viri	21
1.7.1.2 Nadomestljivost.....	23
1.7.2 Zmožnosti in viri ter strategije izločene enote	23
1.8 Zunanje izvajanje dejavnosti – izkušnje v rudarstvu	29
1.9 Modeli za vzpostavitev zunanjega izvajanja dejavnosti	37
1.9.1 Pripravljalna faza.....	37
1.9.2 Pogodbena faza.....	40
1.9.3 Prehodna faza	41
1.9.4 Izvedbena faza	42
2 PODJETJE RUDNIK TRBOVLJE - HRASTNIK.....	43
2.1 Predstavitev podjetja RTH.....	43
2.1.1 Primarna dejavnost	43
2.1.2 Poslanstvo	44
2.1.3 Vizija	45
2.1.4 Cilji podjetja	46
2.2 Oddelek prodaje storitev	46
2.3 Projekt Barbara	51
2.3.1 Cilji projekta Barbara	52
2.3.2 Nepremičnine podjetja RTH.....	53
2.3.2.1 Območje Bukova gora in gradbeni odpadki.....	54
2.3.2.2 Območje kamnoloma Vode in fotovoltaika	57

3	MOŽNOSTI ZA ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI.....	58
3.1	Geotehnika	60
3.1.1	Rudarska in sanacijska dela	61
3.1.2	Geomehansko-vrtalna dela	61
3.1.3	Projektiranje in nadzor.....	62
3.1.4	Prodaja, prihodki in stroški dejavnosti geotehnike.....	62
3.2	Gradbeni odpadki.....	63
3.2.1	Prodaja, prihodki in stroški dejavnosti gradbenih odpadkov	64
3.3	Točka preloma	64
3.4	Obnovljivi viri energije.....	66
3.4.1	Ekonomsko-finančna analiza sončne elektrarne v kamnolomu Vode.....	66
3.4.2	Analiza občutljivosti investicije sončne elektrarne v kamnolomu Vode	69
3.5	Investicijska vlaganja.....	71
3.6	Financiranje investicijskih vlaganj	73
3.7	Predračun izkaza poslovnega izida	74
4	PREDNOSTI IN SLABOSTI ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI	75
4.1	Prednosti	75
4.2	Slabosti.....	76
5	VPLIV ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI NA RTH	77
5.1	Človeške zmogljivosti in načrt prezaposlitev	77
5.2	Vpliv zunanjega izvajanja dejavnosti na matično podjetje.....	78
	SKLEP	79
	LITERATURA IN VIRI.....	81

KAZALO SLIK

Slika 1: Glavne kategorije zunanjega izvajanja dejavnosti

Slika 2: Tipična pot zunanjega izvajanja dejavnosti v podjetjih

Slika 3: Model razvoja partnerskega odnosa

Slika 4: Pripravljenost podjetja za izločitev poslovnega procesa

Slika 5: Model 1 – viri, zmožnosti, konkurenčna prednost in strategija

Slika 6: Model 2 – odvisnost, viri in zmožnosti, konkurenčna prednost in strategija

Slika 7: Model 3 – Skladnost in neskladnost v odnosu do strategije

Slika 8: Delež prihodka hčerinskih podjetij, ustvarjen v matičnem podjetju RTH, v letih od 2000 do 2002

Slika 9: Politika RTH do hčerinskih podjetij

Slika 10: Štirifazni model za izločitev poslovnega procesa

Slika 11: Organizacijska oblika podjetja RTH

Slika 12: Prihodki po posameznih segmentih v letih od 2004 do 2008

Slika 13: Lokacije predvidenih con sanacije

Slika 14: Vpliv vhodnih spremenljivk na notranjo stopnjo donosa (NSD) – kamnolom Vode

Slika 15: Vpliv vhodnih spremenljivk na neto sedanjo vrednost (NSV) – kamnolom Vode

Slika 16: Organizacijska struktura podjetja v začetni fazi

KAZALO TABEL

Tabela 1: Organizacijsko izločanje poslovnih procesov

Tabela 2: Lastniška struktura in dejavnost hčerinskih podjetij

Tabela 3: Realizacija prihodkov hčerinskih podjetij v RTH v letih 2000, 2005 in 2008

Tabela 4: Prihodki in odhodki od prodaje storitev v letih od 2004 do 2008

Tabela 5: Delitev zemljišč v lasti RTH, glede na rabo (v ha)

Tabela 6: Predvidena namenska raba prostora

Tabela 7: Vrste nenevarnih odpadkov, ki jih je mogoče zbirati na lokaciji zbirnega centra A in B

Tabela 8: Cenik RTH za zbiranje nenevarnih odpadkov za leto 2009

Tabela 9: Predvideni prihodki in stroški dejavnosti geotehnike

Tabela 10: Predvideni prihodki in stroški dejavnosti gradbenih odpadkov

Tabela 11: Poslovni izid pri različnem obsegu prodaje in točka preloma za dejavnost geotehnike

Tabela 12: Poslovni izid pri različnem obsegu prodaje in točka preloma za dejavnost gradbenih odpadkov

Tabela 13: Povzetek ekonomskih značilnosti sončne elektrarne v kamnolomu Vode

Tabela 14: Ekonomski kazalci projekta sončne elektrarne v kamnolomu Vode

Tabela 15: Preglednica predvidenih investicijskih vlaganj v opremo in objekte po dejavnostih

Tabela 16: Dinamika investicijskih vlaganj v opremo in objekte

Tabela 17: Posojilni pogoji za posojilo EIB in posojilo komercialne banke

UVOD

Problematika in namen

Podjetju je danes največji izziv, kako na hitro spreminjajočem se trgu kljub tehnološkim in drugim spremembam ustvariti in dolgoročno ohraniti konkurenčnost pri opravljanju dejavnosti, ki so ključnega pomena za njegovo uspešno poslovanje. V preteklosti so podjetja večinoma izvajala vse dejavnosti znotraj podjetja, kajti stroški logistike in transporta so bili previsoki za široko mrežo povezanih izvajalcev posameznih dejavnosti. Posledica izvajanja vseh dejavnosti znotraj podjetja je bila širitev oziroma povečevanje velikosti podjetja (Uršič, 2002, str. 5). Hiter razvoj informacijske tehnologije je omogočil hitrejša in cenejša povezovanja podjetij ter s tem spremenil razmere poslovanja podjetij. Le-ta sedaj nekatere dejavnosti izvajajo izven podjetja. Za zunanje izvajanje dejavnosti se podjetja odločajo predvsem zaradi neizprosne pritiska na stroške in nujnega osredotočenja vodstva na osnovno dejavnost podjetij (Outsourcing in the FTSE. Episode One, 2001). Izkazalo se je, da podjetja, ki opravljajo preveč dejavnosti, preprosto ne morejo biti najboljša na vseh področjih svojega delovanja, saj ne dosegajo kakovosti in učinkovitosti izvedbe zunanjih izvajalcev, ki so specializirani za opravljanje določenih dejavnosti (Šink, 2002, str. 393).

Poleg omenjenih sprememb v načinu poslovanja podjetij, ki že v osnovi predstavljajo velik zalogaj za poslovodstva, se rudarstvo kot panoga v razvitem svetu sooča še z omejevanjem porabe premoga kot energetskega vira. Zmanjševanje porabe domačega premoga ima v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) hude regionalne in socialne posledice. Posledica je poseben status premogovništva pri obravnavanju državnih pomoči. Svet Evropske skupnosti je na podlagi pogodbe ECSC (pogodba Evropske skupnosti za premog in jeklo) leta 1993 sprejel odločitev št. 3632/93/ECSC, ki je urejala državne pomoči premogovništvu. Veljavnost pogodbe in vseh na njeni podlagi sprejetih aktov je potekla 23. julija 2002. Svet je nato pripravil novo uredbo (Council Regulation on State Aid to the Coal Industry – EC No 1407/2002), ki uvaja nadaljevanje teh subvencij do konca leta 2010 (Dervarič, 2005, str. 11). Subvencije so namenjene prestrukturiranju proizvodnje premoga ob upoštevanju socialnih in regionalnih vidikov ter zagotavljanju dostopa do ekonomsko upravičenih zalog domačega premoga kot strateške rezerve.

Republika Slovenija se je z Zakonom o postopnem zapiranju Rudnika Trbovlje-Hrastnik in razvojnem prestrukturiranju regije (Uradni list RS, št. 61/2000, v nadaljevanju ZPZRTH) odločila zapreti premogovnike rjavega premoga v Zasavju. V podjetju RTH, d. o. o., (v nadaljevanju RTH) je bil izdelan srednjeročni program za obdobje 2005–2009 v dveh variantah. Po prvi naj bi se proizvodnja končala v letu 2007 (določeno v ZPZRTH–UPB 1), po drugi naj bi proizvodnjo podaljšali do leta 2009. Na osnovi uredbe EU (EC No 1407/2002) je bila sprejeta dopolnitev zakona, ki je proizvodnjo RTH podaljšala do leta 2009 (določeno v ZPZRTH–UPB 2).

Podjetje RTH se je v letu 2002 začelo pojavljati na trgu z ustanovitvijo oddelka prodaje storitev, ki izvaja razna geotehnična dela, kot so npr. rudarsko-sanacijska dela, vrtanje in projektiranje ter nadzor nad izvajanjem del.

V letu 2006 se je izdelala in sprejela strategija gospodarjenja z nepremičninami RTH. Za izvajanje strategije se je v podjetju RTH pripravil projekt Barbara. Njegov osnovni cilj je aktivirati potencial nepremičnin za premostitev gospodarske recesije Zasavja, ki je posledica opuščanja rudarske dejavnosti.

Na podlagi smernic EU s področja povečanja varnosti energetske preskrbe, potenciala, ki ga kaže področje alternativnih virov energije in energetske tradicije Zasavja, se je v RTH v letu 2007 izdelala študija, ki podaja preliminarno oceno primernosti zemljišč za različne načine pridobivanja obnovljivih virov energije. Rezultati študije so tudi ocene energetskega potenciala ter določitev konkretnih lokacij za zbiranje in predelavo ali proizvodnjo obnovljivih virov energije. Ugotovljeno je, da so za razvoj obnovljivih virov pomembna prednost RTH prav degradirana zemljišča v njegovi lasti, zato so se v izvajanje projekta Barbara vključili tudi projekti, povezani z razvojem obnovljivih virov energije.

Predmet magistrskega dela je tako proučitev možnosti izločitve dejavnosti iz podjetja RTH z ustanovitvijo novega podjetja, katerega glavna naloga bo operativna izvedba projekta Barbara. Dejavnost podjetja bo tako vezana na tri med seboj povezane segmente. Prvega predstavljajo geotehnična dela, ki se izvajajo že sedmo leto v oddelku prodaje storitev. Drugi segment je izvajanje zbiranja gradbenih odpadkov in s tem povezana sanacija z rudarjenjem degradiranih površin. Tretji segment je izraba razpoložljivih potencialov obnovljivih virov energije, v obliki sončne energije.

Namen magistrskega dela je na osnovi ugotovitev iz teorije in prakse različnih domačih in tujih avtorjev o zunanjem izvajanju dejavnosti proučiti možnost aplikacije le-teh v podjetju RTH. Največji poudarek je na odločitvi za ali proti zunanjemu izvajanju dejavnosti v okviru, ki ga podajajo trije med seboj povezani segmenti.

Cilji magistrskega dela

Magistrsko delo ima naslednje cilje, ki izhajajo iz opisanega namena. Prvi cilj je ugotoviti, katerega izmed segmentov oziroma dejavnosti je smiselno izločiti v zunanje izvajanje, oziroma izvedba analize možnosti za zunanje izvajanje dejavnosti. Drugi cilj predstavljata analiza sprememb in vplivov na podjetje RTH zaradi zunanjega izvajanja dejavnosti ter predlog nadaljnjih korakov v celotnem procesu. Tretji in glavni cilj je na podlagi izvedenih analiz podati argumentiran predlog za ali proti izločitvi dejavnosti.

Moja teza je, da je vse tri segmente: geotehnična dela, gradbene odpadke in izrabo obnovljivih virov energije smiselno izločiti. Z analizo posameznih dejavnosti sem najprej ugotovil, ali so predlagane dejavnosti dejansko primerne oziroma smiselne za izločitev. Vsako podjetje, ki želi izločiti dejavnost, mora skozi zahteven in zanj pomemben postopek sprejemanja dokončne odločitve o tem, ali izbrano dejavnost izločiti ali ne. V predhodnih raziskavah in analizah je treba nameniti največ pozornosti namenu izločitve dejavnosti, natančni opredelitvi le-te, nujnosti izločitve in posledicam za podjetje zaradi izločitve (Lientz & Rea, 2003, str. 137–153). Odgovor na vprašanje, v kakšnem obsegu naj se dejavnosti izločijo, je dala finančna analiza kot del poslovnega načrta za novo podjetje. Za oceno upravičenosti izvedbe projekta v segmentu obnovljivih virov energije sem uporabil statične in dinamične metode za ocenjevanje investicij. Podjetje RTH bo z izločitvijo vseh treh dejavnosti ob pomemben vir prihodkov, toda v zameno bo aktivno prezaposlilo določeno število delavcev. Vpliv sprememb, ki jih prinaša izločitev za zaposlene, je predmet analize človeških virov in načrta prezaposlitev. Pomembno je, da bo novoustanovljeno podjetje podjetje, ki ima perspektivo in s tem možnosti za dolgoročno delovanje. Skupna sinteza prej navedenih postopkov je podprla osnovno tezo o smiselnosti izločitve vseh treh segmentov.

Metode dela

Magistrsko delo temelji na teoretičnih spoznanjih in praktičnih izkušnjah. V teoretičnem delu sem najprej pregledal slovensko in tujo strokovno literaturo s področja zunanjega izvajanja dejavnosti ter segmentov geotehnike, gradbenih odpadkov in obnovljivih virov energije. Posebno pozornost sem namenil zakonodaji s predmetnih področij. Uporabljene so številne strokovne publikacije, revije in internetni viri. Kot pomoč so mi služila tudi interna poročila in viri podjetja RTH. Poleg navedenega sem si pomagal z znanjem iz tematike proučevanja, pridobljenim pri magistrskem študiju. Vse navedeno sem združil in v analitičnem delu uporabil kot vodilo za praktično izvedbo analiz za izločitev dejavnosti iz podjetja.

Magistrsko delo je razdeljeno na osem poglavij. V uvodu so predstavljeni predmet proučevanja, namen in cilji ter metodologija in struktura magistrskega dela. Sledita dve teoretični poglavji. V prvem so opredeljeni pojem zunanjega izvajanja dejavnosti, njegove značilnosti in izkušnje z izvajanjem dejavnosti v premogovništvu. Drugo poglavje predstavi obstoječe pogoje na osnovi proučevanega podjetja, oddelka prodaje storitev in projekta Barbara. V analitičnih, tretjem, četrtem in petem poglavju sem se najprej osredotočil na analizo možnosti za zunanje izvajanje dejavnosti v podjetju RTH, na prednosti in slabosti zunanjega izvajanja dejavnosti ter nato še na vpliv izločitve dejavnosti na matično podjetje. V sklepnem poglavju sem predstavil končne ugotovitve magistrskega dela s poudarkom na pridobljenih praktičnih spoznanjih. Delo sem zaključil s seznamom literature in virov.

1 ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI

1.1 Definicija pojma

Izraz "*outsourcing*" izvira iz ameriške angleščine in je skovanka iz besedne zveze "*outside resource using*", kar v prevodu pomeni uporabo zunanjih virov. Strokovnjaki "*outsourcing*" prevajajo v slovenščino kot zunanje izvajanje dejavnosti, zunanje izvajanje aktivnosti, izločanje dejavnosti, najem storitev oziroma zunanja oskrba. Med vsemi prej navedenimi besednimi zvezami so: izločanje dejavnosti, najem storitev in zunanja oskrba preozki pojmi in kot taki uporabni le v specifičnih primerih. Besedni zvezi zunanje

izvajanje dejavnosti in zunanje izvajanje aktivnosti se razlikujeta v širini pojma »aktivnost« oziroma »dejavnost«. Moje mnenje je, da je pojem »dejavnost« širši in v svojem pomenu lahko vključuje več posameznih »aktivnosti«, poleg tega dejavnost na ravni podjetja sprejemam kot zaključeno celoto, kar za aktivnost ne morem trditi. V nadaljevanju bom zato uporabljal besedno zvezo zunanje izvajanje dejavnosti.

Splošna definicija zunanje izvajanje dejavnosti opredeljuje kot prenos izvedbe aktivnosti, ki so se v osnovi izvajale v podjetju, na tretjo stranko. Prenos se opravi na podlagi pogodbe, s katero eno podjetje odda določeno aktivnost v izvedbo drugemu podjetju (Gao, 2005, str. 3).

Zunanje izvajanje dejavnosti lahko definiramo kot strateško uporabo zunanjih virov za izvedbo aktivnosti, ki se tradicionalno izvajajo z internim osebjem in viri. To je strategija, s katero podjetje s pogodbo preda večje aktivnosti specializiranim in učinkovitim ponudnikom storitev, ki s tem postanejo poslovni partnerji. Podjetja vedno najamejo ponudnike za točno določen tip dela ali ob največjih potrebah po določenem tipu dela. S tem ustvarijo dolgoročni odnos s podjetjem, katerega kapacitete dopolnjujejo ali katerega potrebo po delu nadomestijo. Razlika med enostavnim zadovoljevanjem virov s podizvajalskimi pogodbami in pravim zunanjim izvajanjem dejavnosti je, da zadnje vključuje precejšnje prestrukturiranje določenih poslovnih aktivnosti, ki pogosto vključuje tudi prehod osebja iz podjetja k specialistu, ki je navadno manjše podjetje z zahtevanimi bistvenimi sposobnostmi (Griffiths, 2005).

Zunanje izvajanje dejavnosti je ena od rešitev v poskusu, kako povečati učinkovitost. Podjetje se lahko z zunanjim izvajanjem dejavnosti osredotoči na niz ključnih aktivnosti, pri čemer lahko doseže prevladujoč položaj in s tem tvori vrednost za svoje kupce. Pojem zunanjega izvajanja dejavnosti je uporabljen v več variantah, največkrat kot: »prenos aktivnosti in odgovornosti za aktivnosti«, pri čemer podjetje prenese podporne službe, administracijo, proizvodnjo, logistiko, transport ali katero drugo aktivnost, ki je bila del podjetja, na enoto izven podjetja. Zunanja enota je obstoječe podjetje, ki izvaja izločeno aktivnost učinkoviteje, torej bolje ali ceneje. Druga varianta je »prenos premoženja in virov«, ki se uporablja za aktivnosti. V tem primeru so zaposleni, stroji, oprema itd. prav tako preneseni v izločeno enoto, v kateri še naprej izvajajo dejavnost. Izločena enota je

lahko obstoječe podjetje ali novo podjetje z bivšimi zaposlenimi iz nekdanjega podjetja (Sanner, 2005).

Zunanje izvajanje dejavnosti je več kot le nakup, obenem je več kot svetovanje. To je dolgoročno, k rezultatom usmerjeno razmerje za določeno aktivnost, v izvedbi katere ima ponudnik kontrolo in vodstveno svobodo. Zunanje izvajanje dejavnosti pomeni uporabo zunanjih poslovnih razmerij za izvedbo poslovnih aktivnosti in procesov (Corbet, 2001).

Greaver (1999, str. 3) v svoji definiciji zunanje izvajanje dejavnosti opredeli kot odločitev podjetja za zunanje izvajalce in pogodbeni prenos nekaterih ponavljajočih se notranjih aktivnosti na zunanje izvajalce.

Pri zunanjem izvajanju dejavnosti je v ospredju to, da se podjetje osredotoči na opravljanje temeljne dejavnosti, ki zanj pomeni strateško prednost, stranske dejavnosti pa odda v izvajanje drugim izven podjetja.

Kot managerska praksa je zunanje izvajanje dejavnosti poznano že čez 200 let, toda dogovor med Eastman Kodak Co. in IBM Corp. v juliju leta 1989, ko je Eastman Kodak Co. predal v zunanje izvajanje dejavnost vodenja in upravljanja svojih podatkovnih centrov, je le eden od pomembnih mejnikov v vsesplošni uporabi zunanjega izvajanja dejavnosti. V naslednjih petnajstih letih se je zunanje izvajanje dejavnosti razvilo v zelo popularno strateško managersko iniciativo in hiter razvoj zunanjega izvajanja dejavnosti je prispeval k veliki pozornosti, ki se trenutno posveča tej temi (Gao, 2005, str. 3).

Prav tako se je razvila managerska filozofija premika od tesnega in centraliziranega nadzora v velikem podjetju k bolj decentralizirani in manj vodstveni obliki, ki vsebuje prenos dela na stranke izven podjetja (Sanner, 2005).

K zunanjemu izvajanju dejavnosti pristopa ekonomska literatura s treh vidikov: z analizo transakcijskih stroškov, z globalizacijo in s tržno konkurenco. Vidik transakcijskih stroškov izhaja iz Coasovega podjetja, ki svoje odločitve o tem, ali določeno stvar kupiti ali proizvajati, utemeljuje na primerjavi stroškov, povezanih z internimi transakcijami in s tržnimi transakcijami. Ker oba tako naravna nepopolnost pogodb in specifičnost donosov komplicirata organizacijo transakcij na trgu, je ravnovesje pogosto nagnjeno v prid

proizvodnji v hiši in proti zunanjemu izvajanju dejavnosti. S tega stališča je najbolje predati v zunanje izvajanje standardizirane dobrine in storitve ter proizvajati bolj specifične dele v podjetju. Velika večina teh raziskav je bila bolj osredotočena na vertikalno integracijo v primerjavi z zunanjim izvajanjem dejavnosti ali vertikalno disintegracijo (Buehler & Haucap, 2004, str. 1 - 2).

Pomemben vidik k zunanjemu izvajanju dejavnosti podaja fragmentacija ali drobljenje proizvodnega procesa preko nacionalnih mej. Zato nekateri gledajo na zunanje izvajanje dejavnosti kot na fenomen, ki pripada mednarodni trgovini. V študiji Feenstra in Hanson prikažeta, da ima lahko mednarodno zunanje izvajanje dejavnosti vpliv na produkcijski faktor in na faktor rentabilnosti celo v državah s tako velikim domačim trgom, kot je v ZDA. S povezovanjem globalizacije z zunanjim izvajanjem dejavnosti je McLaren še nadalje trdil, da naraščajoče mednarodno odpiranje trgov povečuje trg storitev zunanjega izvajanja ter s tem omogoča podjetjem, da postajajo vitkejša in manj povezana (Buehler & Haucap, 2004, str. 2).

Dokazano je, da poslovno okolje lahko prav tako igra pomembno vlogo pri odločitvi o produkcijski obliki podjetja, kar je Domberger prikazal v številnih študijah. V tem pogledu Chen izpostavlja vlogo ekonomije obsega pri sprejetju odločitve o zunanjem izvajanju dejavnosti. V zadnjem času sta Shy in Stenbacka demonstrirala, da podjetja lahko uporabljajo svojo obliko proizvodnje kot instrument strateškega proizvoda v tržni konkurenci, ko se soočajo s proizvodnjo med nižjimi stalnimi stroški in višjimi spremenljivimi stroški (Buehler & Haucap, 2004, str. 3).

Zunanje izvajanje dejavnosti se je do danes razvilo v strateško nujno poslanstvo, ki zajema poslovne procese, kot so: finance, ravnanje s človeškimi viri, inženiring, ravnanje s potrošniki – marketing in nabava, vse te funkcije so dodane k že tradicionalno uporabljani funkciji informacijske tehnologije. Zunanje izvajanje dejavnosti posledično ponuja boljšo kakovost storitve, tehnologijo, podporo, hitrejšo obračanje pomembnih informacij in izboljšane poslovne izide (Favre et al., 2004).

1.2 Razlogi za zunanje izvajanje dejavnosti v podjetjih

Podjetja zunanje izvajajo dejavnost za zadovoljitev določenih izzivov in priložnosti. Vodje se morajo zavedati specifične motivacije za zunanje izvajanje dejavnosti v podjetju, katere

poslovne izzive je treba rešiti in kako bo zunanje izvajanje dejavnosti to rešilo. Vsaka odločitev o zunanjem izvajanju dejavnosti ima osnovo v jasnem razumevanju tega, kaj podjetje poizkuša doseči, kajti motivacija vodi: izbiro kandidatov, pričakovanja in doseganje končnih rezultatov.

Greaver (1999, str. 4) je razloge za zunanje izvajanje dejavnosti razdelil v pet skupin:

- organizacijski razlogi: osredotočenje na strateške dejavnosti podjetja; povečanje fleksibilnosti glede na spreminjajoče se razmere poslovanja, povpraševanja; povečanje proizvodnje in storitev ter zadovoljstva kupcev;
- razvojni razlogi: izboljšanje poslovanja in poslovne uspešnosti; pridobitev specialistov na določenih poslovnih področjih; boljša kontrola; pridobitev novih idej;
- finančni razlogi: zmanjšanje investicij v sredstva podjetja in s tem sproščanje virov za ostale namene; ustvarjanje denarja s prenosom sredstev na zunanjega izvajalca;
- razlogi glede povečanja prihodkov: dostop do novih trgov in novih poslovnih priložnosti preko zunanjega izvajalca; pospešen razvoj z izkoriščanjem razvojnih možnosti in zmogljivosti zunanjega izvajalca; povečana proizvodnja in prodaja v tistih obdobjih, ki drugače ne bi mogla biti financirana;
- stroškovni razlogi: zmanjšanje stroškov zaradi boljše izvedbe storitev zunanjega izvajalca; sprememba stalnih stroškov v spremenljive.

Razlogi za zunanje izvajanje dejavnosti so po McCarthyju in Anagnostou (2004, str. 63) v:

- prihrankih pri plačah in prejemkih, povezanih s plačami;
- prenosu tveganja pri povpraševanju na zunanjega pogodbenika;
- pristopu do specializiranega znanja in produkcijskih sredstev, ki jih podjetje samo nima.

Glavni razlogi za zunanje izvajanje dejavnosti so po Kakabadisu in Kakabadisu (2000, str. 672) v:

- ekonomiki – večji specializaciji pri zagotavljanju storitev, kajti zunanje izvajanje dejavnosti dopušča ekonomijo obsega in dolgoročnost povpraševanja po storitvi;
- kakovosti – dostop do znanja, sposobnosti in osredotočenost potencialnih dobaviteljev ter geografska pokritost naraščajo;

- inovacijah – izboljšave in kakovost skozi inovacije, razvoj novih storitvenih produktov lahko vodijo v nova povpraševanja.

Po Bendorju in Samuelu (1998) ponudniki zunanjšega izvajanja dejavnosti zagotavljajo določeno moč, ki v podjetju ni na voljo. Ta moč ima številne dimenzije: ekonomijo obsega, procesna znanja, dostop do kapitala, dostop do dragih tehnologij itd. Kombinacija teh dimenzij ustvari denarne prihranke, povezane z zunanjim izvajanjem dejavnosti. Ponudnik storitev zunanjšega izvajanja (podjetje, ki je specializirano za opravljanje določene poslovne aktivnosti) ima ekonomijo obsega, znanje in kapitalske vloške v vodilne tehnologije ter s tem izvaja enake aktivnosti uspešneje in učinkoviteje kot notranji oddelki v naročnikovem podjetju. Naslednja prednost je, da zunanje izvajanje zagotavlja ponudnika z veliko fleksibilnostjo, še posebej pri pridobivanju hitro razvijajočih se novih tehnologij, zadnjih trendov ali nešteto komponent v kompleksnih sistemih (Carlson, 1989). Naročnik lahko kupi dostop do tehnologije, ki je neposredno predraga, od ponudnika. Mrežni ponudniki lahko zagotavljajo organiziranost s sposobnostjo prilagajanja velikosti in obsega proizvodnih zmogljivosti navzgor ali navzdol ob nižjih stroških kot odgovor na spreminjajoče se povpraševanje. Tako zunanje izvajanje dejavnosti zagotavlja večjo fleksibilnost v primerjavi z vertikalno integriranimi organizacijami (Carlson, 1989; Domberger, 1998). Še več, zunanje izvajanje dejavnosti lahko zmanjša načrtovani produktno-procesni čas, če naročnik uporablja več najboljših ponudnikov, ki delujejo usklajeno na posameznih komponentah procesa (Quin & Hilmer, 1994).

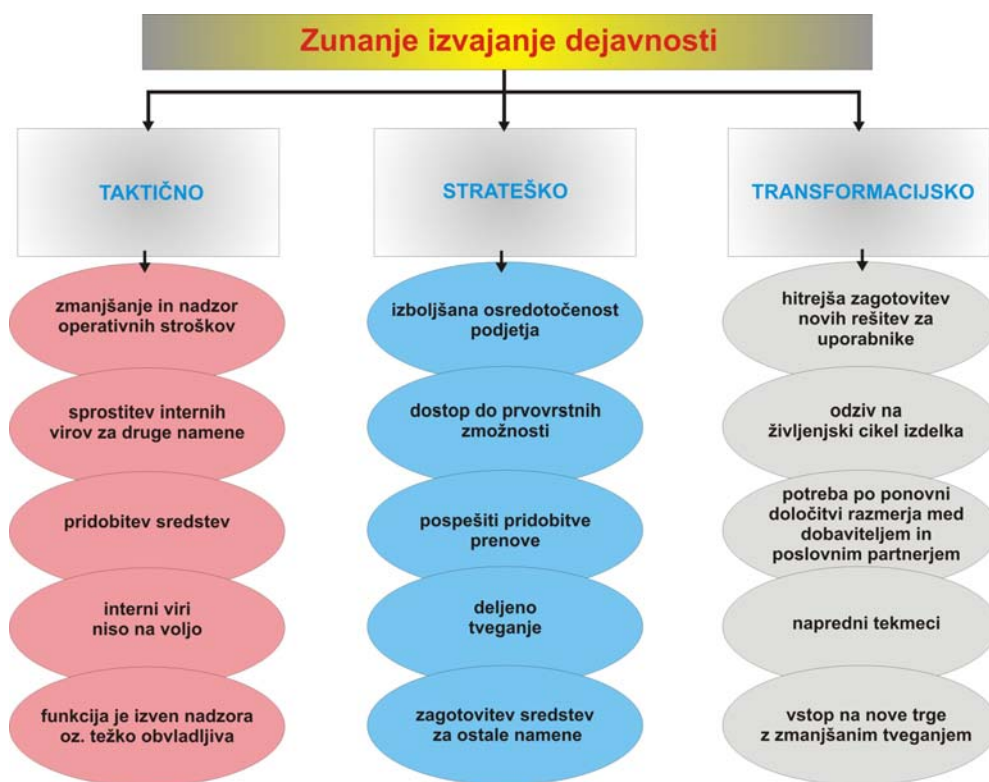
Zunanje izvajanje dejavnosti se po Corbettu (2001) uporablja v treh glavnih kategorijah. To so: taktično, strateško in transformacijsko zunanje izvajanje dejavnosti (Slika 1).

Pet glavnih taktičnih razlogov za zunanje izvajanje dejavnosti na kratki rok in za takojšnje izboljšave tako predstavlja:

- zmanjšanje stroškov poslovanja in nadzor nad njimi: edini in najpomembnejši taktični razlog za zunanje izvajanje dejavnosti je znižati in vzpostaviti kontrolo nad operativnimi stroški; dostop do ponudnikove cenejše strukture je ena od najznačilnejših kratkoročnih posledic zunanjšega izvajanja dejavnosti;
- sprostitev internih virov za druge namene: zunanje izvajanje dejavnosti zmanjšuje potrebo po investicijah v nebitvene poslovne funkcije; s tem postanejo investicijska sredstva dostopnejša bistvenim poslovnim funkcijam; zunanje

- izvajanje dejavnosti s sprostitvijo investicij izboljša finančne kazalce podjetja (ROE), kajti v celoti se investicije zmanjšajo za nebitvene aktivnosti in s tem so investicije osredotočene samo na glavne aktivnosti, ki imajo višji donos;
- pridobitev sredstev: zunanje izvajanje dejavnosti vključuje prenos sredstev od stranke do ponudnika; oprema, zmožnosti, prevozna sredstva in licence, ki se uporabljajo v delovnem procesu, imajo neko vrednost, in so prodane ali oddane v najem ponudniku kot del transakcije pri denarnem plačilu za storitev; ta sredstva se tako lahko uporabijo drugje v poslovnem procesu: v nekaterih pogodbah je opredeljeno vnaprejšnje plačilo predvidenih prihrankov za prvih nekaj let pogodbe; takšno plačilo je nato takoj dostopno za investicije na drugem delu poslovnega procesa;

Slika 1: Glavne kategorije zunanjega izvajanja dejavnosti



Vir: M. F. Corbet, *Why companies outsource*, 2001.

- interni viri niso na voljo: podjetja zunanje izvajajo dejavnosti, ker nimajo na voljo zahtevanih virov, kot so osebje, kapital ali intelektualni kapital; če podjetje širi

svojo dejavnost na nova geografska področja, je zunanje izvajanje določenih poslovnih funkcij v podjetju nujno za zadostitev začetnih potreb;

- funkcija je izven nadzora oziroma težko obvladljiva: v takšnih primerih je zunanje izvajanje dejavnosti vsekakor primerna izbira, kajti z uvedbo najboljših menedžerskih in poslovnih procesov s pomočjo izvajalca je to hitra rešitev za vzpostavitev kontrole.

Pet glavnih strateških razlogov za zunanje izvajanje dejavnosti na dolgi rok z dolgoročnimi posledicami je (Corbett, 2001):

- izboljšana osredotočenost podjetja: zunanje izvajanje dejavnosti omogoča osredotočenje na širši poslovni uspeh in pri tem prepustiti operativne detajle zunanjemu strokovnjaku; številna podjetja se namreč zavedajo, da nekateri operativni detajli zahtevajo veliko menedžerskih virov in pozornosti;
- dostop do prvovrstnih zmožnosti: ponudnik zunanjega izvajanja dejavnosti s specializacijo v določenem segmentu omogoča dostop do prvovrstnih zmožnosti v svetovnem merilu; partnerstvo s podjetjem, ki ima zmožnosti, nam zagotavlja: dostop do novih tehnologij, orodij in tehnik, ki jih podjetje trenutno nima, boljše zaposlitvene možnosti za osebje, ki je prešlo k ponudniku, bolj strukturirano metodologijo, konkurenčno prednost s širšim strokovnim znanjem itd.;
- pospešiti pridobitve prenov: zunanje izvajanje dejavnosti je pogosto stranski proizvod nekega drugega zelo močnega menedžerskega orodja, in sicer reinženiringa poslovnih procesov, kajti zunanje izvajanje dejavnosti dopušča podjetju, da takoj izpolni predvidene koristi reinženiringa s prihodom zunanjega ponudnika, ki prevzame poslovni proces;
- deljeno tveganje: v podjetju je prisotno ogromno tveganje, ki je vezano na investicije pri zunanjem izvajanju dejavnosti; pri zunanjem izvajanju dejavnosti podjetje postaja fleksibilnejše, dinamično in bolj prilagodljivo spreminjajočim se priložnostim; primer so podjetja ponudniki računovodskih storitev, ki zagotavljajo odzivnost in spremljanje zakonodaje ter hkrati prevzemajo odgovornost za morebitne napake, kar je dogovorjeno v pogodbi;
- zagotovitev sredstev za ostale namene: vsako podjetje ima omejena sredstva, ki so mu na voljo; zunanje izvajanje dejavnosti dopušča podjetju, da preusmeri svoja sredstva od nebitvenih aktivnosti k pomembnejšim aktivnostim, ki imajo vpliv na inovacije.

Pet glavnih transformacijskih razlogov za zunanje izvajanje dejavnosti tvori (Corbett, 2001):

- hitrejša zagotovitev novih rešitev za uporabnike: dandanes se spremembe dogajajo zelo hitro, kajti kupčeva pričakovanja in preference se lahko spreminjajo s hitrostjo klika miške, zato je zelo pomembna sposobnost hitrega reagiranja in vzpostavitve rešitve nove generacije;
- odziv na skrajšan življenjski cikel izdelka: življenjski cikli izdelkov so se še do nedavna merili v letih, toda danes je le-ta precej manjši in ga pri nekaterih izdelkih merimo že v mesecih;
- potreba po ponovni določitvi razmerja med dobaviteljem in poslovnim partnerjem: zunanje izvajanje dejavnosti lahko preoblikuje verige ponudbe in kupcev v različnih oblikah; novi enotni ponudniki lahko skrajšajo verigo in zagotovijo dodatne storitve, ki preoblikujejo trg ali kupčeva pričakovanja;
- napredni tekmeči: Amazon.com je ob prihodu na trg radikalno spremenil prodajo knjig z novo filozofijo in s tehnologijo, toda uspehe so začeli dosegati, ko so vzpostavili partnerski odnos s ponudniki, ki so zagotovili delovanje klicnih centrov, izvedbo naročila, izpolnitev naročila in skladiščenje knjig v oblikah, ki se prej niso uporabljale;
- vstop na nove trge z zmanjšanim tveganjem: podjetja včasih vstopajo na nove trge, kjer se vključijo v tekmovanje, ali sledijo priložnosti, ne da bi imela zadosti izkušenj; najbolj je to opazno na področju e-trgovanja in e-poslovanja; za takšna poslovanja so ponudniki tipa IBM pripravili nove oblike izvajanja dejavnosti, ki predstavljajo novo povezano osnovo za potrošnike.

1.3 Razlogi proti zunanjemu izvajanju dejavnosti v podjetjih

Proti zunanjemu izvajanju dejavnosti govorijo argumenti, ki temeljijo na (Gao, 2005, str. 5): izgubi menedžerske kontrole, zmanjšanju fleksibilnosti in naraščajočih stroških. Konkurenčno zunanje izvajanje dejavnosti zahteva visoke standarde za izvajalčev menedžment, da se le-ta lahko izogne pastem prenosa funkcionalnosti oziroma da postane preveč odvisen od dobavitelja za izvedbo vsakodnevnih vitalnih poslovnih funkcij. Zunanje izvajanje dejavnosti lahko tvori nova tveganja, kot je izguba odločilnih znanj, razvoj notranjih znanj, izguba organizacijskih znanj in izguba kontrole nad dobaviteljem

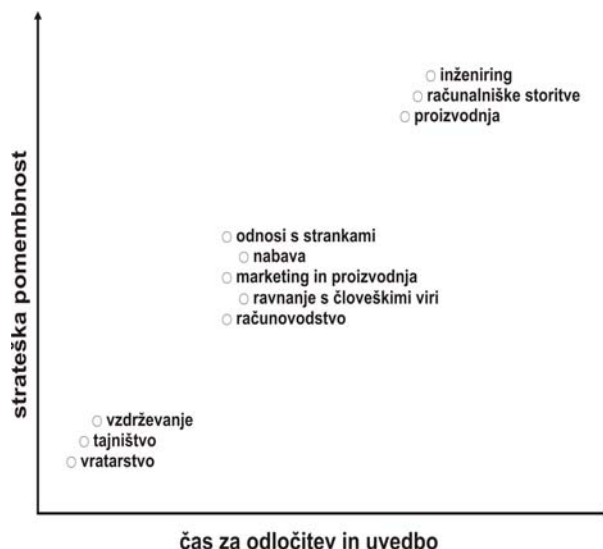
(Domberger, 1998; Quin & Hilmer, 1994). Možna izguba fleksibilnosti je povezana s tipičnim dolgoročnim pogodbenim odnosom, ki je vzpostavljen kot del dogovora o zunanjem izvajanju dejavnosti, in tako se lahko med trajanjem dogovora spremenijo: naročnikova dejavnost, dosegljiva tehnologija in okolje, v katerem se posluje. Tako je ta nefleksibilnost vezana na nespremenljive pogodbe. Čeprav so zunanje izvajanje dejavnosti privzele številne organizacije zaradi kontrole ali znižanja stroškov, se pojavljajo nekateri primeri, v katerih ni prišlo do pričakovanih znižanj stroškov, ampak so se stroški celo povečali. Ko je npr. aktivnost predana v zunanje izvajanje, je postavljena predpostavka, da bodo dobaviteljevi stroški in zahtevani prispevki manjši ter bodo tudi ostali manjši, kot so stroški notranje izvedbe. Prav tako zunanje izvajanje vodi v ponovno postavitev organizacijskih mej, ki so posledica strukturnih prilagoditev, ki vključujejo človeške vire, neizogibni so socialni in tudi finančni stroški. Čeprav so socialni stroški začasni in se lahko ublažijo s prilagoditvami, ki obsegajo ponovno izobraževanje osebja in pre zaposlitve znotraj podjetja, je lahko njihov prestop v izvajalsko organizacijo in naslednje nepotrebno izplačilo še vedno lahko precejšnje (Domberger, 1998). Zunanje izvajanje dejavnosti lahko zaradi bojazni za delo vodi v prepire med zaposlenimi in delodajalci, kar ima za posledico znižanje morale, zaupanja in produktivnosti (Gao, 2005, str. 6).

1.4 Tipična pot zunanjega izvajanja dejavnosti v podjetjih

Pred sprejetjem odločitve o zunanjem izvajanju dejavnosti, ki temelji na prej opisanih razlogih za ali proti, se mora po Braggu (2006, str. 7) menedžer vprašati, zakaj je sploh prišlo do razmišljanj o zunanjem izvajanju dejavnosti. Odgovor je lahko v enem od prejšnjih razlogov, toda globlji problem lahko predstavlja dejstvo, da ena od funkcij enostavno ne izvaja svojega dela v zahtevani obliki ali kakovosti ali da menedžment želi prikazati, da so stroški določene funkcije, če jo izvajamo sami, preveliki. Menedžer, ki izvaja odločitev o zunanjem izvajanju dejavnosti, se mora prav tako vprašati, ali je treba izločiti celotno funkcijo ali le posamezne manjše dele funkcije, ki zaslužijo, da so izločeni. S tem se namreč zmanjša tveganje, ki ga predstavlja prenos celotne funkcije v izvedbo ponudniku, hkrati pa podjetje zadrži večjo mero kontrole nad to funkcijo. Tipična pot, po kateri gredo podjetja, se začne s funkcijo, ki ima minimalno strateško vrednost in ne predstavlja problema, tudi če jo izvajalec opravlja slabo. Če so izkušnje s temi funkcijami uspešne, potem se vodstvo podjetja začne čedalje bolj nagibati k zunanjemu izvajanju dejavnosti oziroma k funkcijam, ki imajo večjo strateško vrednost in hkrati lahko njihova

slaba izvedba neugodno vpliva na delovanje podjetja kot celote. Takšne funkcije so npr. računovodstvo, ravnanje s človeškimi viri in logistika. V zadnji fazi podjetje nadaljuje z vsemi prej naštetimi funkcijami ali samo z nekaterimi, kajti če so le-te uspešne, se začne razmišljati o zunanjem izvajanju najpomembnejših funkcij, kot so: deli proizvodnje, računalniške storitve in inženiring. Seveda sta funkcija in njen obseg odvisni od panoge, v kateri podjetje deluje. Opisana progresija pri izvajanju zunanjega izvajanja dejavnosti je prikazana na sliki 2. Tipična pot zunanjega izvajanja dejavnosti se v številnih podjetjih začne z zunanjim izvajanjem posameznih funkcij, ki imajo manjši pomen, in kasneje vključujejo bolj strateško pomembne funkcije, kar je vse seveda odvisno od prejšnjih izkušenj z izvajalci.

Slika 2: Tipična pot zunanjega izvajanja dejavnosti v podjetjih



Vir: S. M. Bragg, *Outsourcing: A Guide to ...*, 2006, str.7. primer 1.1.

V razvojni fazi zunanjega izvajanja dejavnosti so se menedžerski timi predvsem ukvarjali z njegovim upravičevanjem in z uvajanjem postopkov zunanjega izvajanja dejavnosti v podjetjih. To se je v novejšem času preobrnilo v iskanje poti za doseg obljubljenih koristi. Za veliko zunanjih izvajanj dejavnosti velja, da uspeh ni bil takojšen, pri nekaterih ga tudi ni bilo, čeprav je bilo vloženo veliko dobre volje in naporov za doseg cilja. Statistično je dokazano, da so koristi, ki izvirajo iz zunanjega izvajanja dejavnosti, manjše od pričakovanih ali so veliko težje dosegljive, kot je bilo pričakovano. Za to obstajajo številni razlogi, kot so: slabo planiranje zunanjega izvajanja, dobavitelj ni dobavil predvidenih količin, napačne pogodbe, neusklajeni cilji, nejasna pričakovanja. Toda bolj pereč problem je v oteženosti oziroma neustvarjanju želenega odnosa med partnerji pri zunanjem

izvajanju dejavnosti. Velika večina podjetij je namreč pozabila, da bistvo zunanjega izvajanja ni v tem, da se z določeno aktivnostjo ne ukvarjaš več, ampak v tem, da se z njo ukvarjaš na drugačen način. Lahko zapišem, da so se prej nadzorovali zaposleni pri izvedbi določenega dela, sedaj je treba zagotoviti, da bo kdo drug opravil to delo (Poisson, 2005).

1.5 Oblike zunanjega izvajanja dejavnosti

Oblike zunanjega izvajanja dejavnosti so (Habot, 2004): zunanje izvajanje dejavnosti informatike, zunanje izvajanje dejavnosti in organizacijsko izločanje poslovnih procesov. Pri organizacijskem izločanju poslovnih procesov se poslovni proces v celoti ali le deloma prenese oziroma odda zunanjemu ponudniku storitev, ki s tem prevzame operativni razvoj in večinoma tudi vsebinsko odgovornost za proces.

Organizacijsko izločanje poslovnih procesov avtorji delijo na: ponudnike transakcij, nišne ponudnike in ponudnike obsežnih storitev (Tabela 1).

Ponudniki transakcijskih storitev izvajajo en specializiran proces. Kot primer naj navedem obračun plač, pri katerem uporabljajo lasten program in izračune z njim opravijo na svoji lokaciji. Pomembno je, da nase ne prevzemajo operativnega tveganja, prav tako ne zaposlujejo osebja najemnika. Pogodbeni odnos je kratek, največkrat v trajanju od enega do dveh let, prav tako so pogodbene vrednosti nizke. Transakcijski odnos se osredotoči na procese, ki za delovanje procesa niso ključni, ter deluje na zelo osnovni ravni med stranko in kupcem. Cena storitve je zelo pomembna pri izboru ponudnika in se določi za posamezno transakcijo (Habot, 2004). Uporaba storitev ponudnikov transakcijskih storitev ima številne prednosti, toda izvajanje več procesov na takšen način ima za posledico fragmentacijo celotnega procesa v podjetju. Hkrati v podjetju še vedno ostaja notranji oddelek, ki ga je treba upravljati. Pri transakcijskem izvajanju dejavnosti večina operativnega tveganja še vedno ostaja pri najemniku. Izvedba se meri z dogovorom o ravni storitev, pri čemer lahko pride do pogodbene kazni pri nedoseganju ravni storitve, toda to so le manjše zahteve, kajti ne smemo pozabiti, da najemnik še vedno opravlja večino funkcij sam (Xicom Technologies Limited, 2004).

Nišni ponudniki storitev se osredotočijo na več procesov, največkrat od dva do štiri. Ponudnik zaposli osebje najemnika, odkupi opremo in prevzame nase stroške prenosa

procesa, za katerega je specializiran. Glavni cilj ponudnika je izbrane procese narediti čim bolj učinkovite, z znižanjem stroškov in s povečanjem kakovostne ravni storitve. Plačilo se oblikuje na osnovi uspešnosti, kot sta npr. povečanje prometa ali zmanjšanje časa najema. Tveganje je v tem primeru porazdeljeno med ponudnika in najemnika. Toda čeprav bo ponudnik najel najemnikovo osebje in bo hkrati odgovoren za poslovni izid, je še vedno le omejeno investiral v premoženje podjetja, hkrati ima vpliv le na nekaj poslovnih procesov. Iz tega sledi, da najemnik vzdržuje preostale poslovne funkcije v delovanju (Xicom Technologies Limited, 2004).

Tabela 1: Organizacijsko izločanje poslovnih procesov

Model	Transakcijski	Nišni	Obsežni
št. procesov	1	2–4	10 +
investiranje v naročnikovo premoženje	NE	DA	DA
najem klientovih zaposlenih	NE	DA < 50	DA > 100
lokacija	na sedežu ponudnika	mešano	mešano
geografska razpršenost	v državi	v državi > 80 %, v Evropi deloma mednarodno	globalno
dolžina trajanja pogodbe	1–2 leti	3–5 let	7–10 let
pogodbena vrednost na leto	1–5 mio \$	5–10 mio \$	50–100 mio \$
poslovni model	prevzem procesov v izvedbo, uporaba lastne programske opreme	čim učinkovitejša izvedba procesov – znižanje stroškov in dvig ravni storitve	učinkovitejše celotne poslovne funkcije, uvajanje najboljših praks
odgovornost	za izvedbo procesa	za rezultat procesa	za cenovne prihranke celotnega poslovnega procesa in za poslovni izid
nosilec tveganja	90 % naročnik, 10 % ponudnik	50 % naročnik, 50 % ponudnik	30 % naročnik, 70 % ponudnik
ugotovitev uspešnosti	na transakcijo	odvisno od rezultata	odvisno od rezultata

Vir: Xicom Technologies Limited, 2004.

Ponudniki obsežnih storitev prevzamejo znotraj posamezne poslovne funkcije vse transakcijske in administrativne procese, v nekaterih primerih celo nekatere poslovne funkcije, kot sta ravnanje s človeškimi viri ali računovodstvo. Ti ponudniki odkupijo opremo, ki je potrebna za izvedbo procesov, hkrati prevzamejo večino najemnikovega osebja, ki je potrebno za izvedbo procesov (Hobot, 2004). Cilj ponudnika je znižati stroške prevzetih procesov oziroma celotne poslovne funkcije z učinkovito izrabo povezanih procesov. Sorazmerno s prej navedenimi prednostmi se poveča tudi operativno tveganje ponudnika, ki dosega tudi do 70 % v primerjavi z najemnikom. Tveganje oziroma slabost uporabe obsežnih storitev je v relativni novosti na trgu, saj so se prvi ponudniki pojavili šele pred največ osmimi leti (Xicom Technologies Limited, 2004).

Razvoj partnerskega odnosa je v veliki meri odvisen oziroma se je spreminjal skladno s spremembami na trgu. Najprej se je zunanje izvajanje dejavnosti pojavljalo kot t. i. splošne informacijske storitve preko zelo specifičnih informacijskih storitev – zunanje izvajanje dejavnosti informacijskih sistemov – do današnjih dni, ko se poleg informacijskih storitev v zunanje izvajanje dejavnosti vključujejo celotni procesi, kot npr. zunanje izvajanje poslovnega procesa. V tem prehodu iz ene oblike v drugo se je poleg storitev menjala tudi stopnja kompleksnosti storitve in skladno z njo tudi raven tveganja. Velja namreč, da večja kot je kompleksnost in večje kot je tveganje, večja je razvitost prejemnikov storitev (Slika 3) (Beulen et al., 2005, str. 7).

Slika 3: Model razvoja partnerskega odnosa



Vir: Beulen et.al., *Outsourcing, The Atos Origin Outsourcing Life Cycle – Building Successful outsourcing relationship*, 2005.

Pri zunanjem izvajanju poslovnih procesov ločimo dva tipa, in sicer podporno izvajanje poslovnega procesa in izvajanje bistvenih delov poslovnega procesa. Podporno izvajanje poslovnega procesa zagotavlja izvedbo med dvema partnerjema in je tako zelo enolično (primer je zunanje izvajanje procesa izračuna plač). Izvajanje bistvenih delov poslovnega procesa se pojavlja šele v zadnjem času. Za njega je značilna večja mera prilagodljivosti in prenosa tveganja (primer je prenos procesa računovodstva za celotna podjetja) (Dain, 2004).

1.6 Zunanje izvajanje dejavnosti z vidika podjetja, ki izloča dejavnost

Dejavniki, ki opredeljujejo pripravljenost podjetja za izločitev poslovnega procesa, se lahko po Scholli (2005) delijo v dve kategoriji, in sicer na okoljske oziroma makroekonomske in na podjetniške oziroma mikroekonomske (Slika 4). Dinamika poslovanja je v različnih panogah različna, v nekaterih je bolj omejena s predpisi kot v drugih. Na tej podlagi ima lahko večji vpliv na trg in se posledično sooča z bolj konkurenčnim okoljem. Okoljski dejavniki tako določajo panožne karakteristike, ki ne vplivajo samo na eno podjetje, ampak na vsa podjetja v isti panogi. Opazno je, da velika izločitev poslovnega procesa v določeni panogi predstavlja mejnik, ki povzroči val izločitev poslovnih procesov v isti panogi. Okoljski dejavniki so (Scholl, 2005):

- konkurenca – panoge z močno konkurenco na področju cen in tehnologije so generalno gledano primernejše za izločanje poslovnih procesov kot panoge, ki so manj tehnološko intenzivne in manj tekmovalne;
- zakonski predpisi – panoge z močnimi zakonskimi predpisi, ki imajo malo konkurence in malo priložnosti za spremembo poslovne prakse, načeloma niso zainteresirane za izločanje poslovnih procesov;
- geografija – države s togimi delavskimi zakoni, močnim sindikatom in velikim javnim sektorjem so manj odprte za izločanje poslovnih procesov kot države s fleksibilnimi delavskimi zakoni in omejenimi sindikalnimi pravicami;
- zrelost izvajalcev – pripravljenost panoge za izločanje poslovnih procesov je odvisna tudi od zrelosti ponudnikov oziroma trga; trg namreč raste skladno s ponudbo oziroma s številom ponudnikov; dokler na trgu ni vsaj treh ali štirih ponudnikov, se podjetja ne odločajo za izločanje določenega procesa, ker enostavno ne morejo primerjati ponujene storitve;
- mejniki – podjetja lahko vzpostavijo dobro pogodbeno razmerje le, če lahko izmerijo vhodne in izhodne komponente v procesu, zato so potrebni mejniki kot neke vrste orientacijske točke; več kot je izmerjenih procesov, več je možnosti za izločitev tega poslovnega procesa.

Celo v isti panogi imajo posamezna podjetja različno kulturo, poslovni model, vodstveno strukturo itd. Poleg okoljskih oziroma makroekonomskih dejavnikov morajo vodilni pri sprejemanju odločitev upoštevati tudi karakteristike, ki so značilne za posamezno podjetje.

Slika 4: Pripravljenost podjetja za izločitev poslovnega procesa

okoljski dejavniki	podjetniški dejavniki
konkurenca zakonski predpisi geografija zrelost izvajalcev mejniki	velikost izkušnje z izločanjem informatike vedenje vzajemne storitve tehnologija zagovornik izločanja procesa

Vir: R. Scholl, A guide to Outsourcing Readiness, 2005, tab.1.

To so t. i. podjetniški dejavniki, ki jih tvorijo (Scholl, 2005):

- velikost – izločanje poslovnih procesov se je pojavilo v velikih podjetjih, kajti le večja podjetja so z izločitvijo procesa imela denarne prihranke; toda tudi srednja in mala podjetja imajo lahko koristi od izločanja posameznih procesov, le da so njihovi procesi bolj tehnološko obarvani in manj delovno intenzivni;
- izkušnje z izločanjem informacijskih tehnologij – med ponudniki storitev prevladuje mnenje, da obstaja neposredna povezava med podjetjem, ki ima izkušnje z izločanjem informacijskih tehnologij, ki naj bi se lažje odločilo za izločanje poslovnih procesov; najverjetneje se z izločanjem informacijskih tehnologij pridobijo določene izkušnje, ki olajšajo morebitno izločanje poslovnih procesov;
- vodenje – naslednji dejavnik, ki vpliva na pripravljenost podjetja za izločanje procesov, je načelo vodenja v določenem podjetju; če je v podjetju centralizirani tip vodenja, potem se podjetje lažje odloča za izločanje procesov kot v podjetju, v katerem gre za decentralizirano obliko;
- vzajemne storitve – velika podjetja so vzpostavila centre vzajemnih storitev za izvedbo administrativnih poslovnih funkcij z namenom centralizacije poslovne administracije na eni lokaciji, ki ponuja storitev več poslovnim enotam; te lokacije so lahko na nacionalni bazi (za posamezno državo) ali na regionalni (en center za

- celotno Evropo); podjetja, ki imajo te izkušnje, so prav tako bolj naklonjena izločanju poslovnih procesov;
- tehnologija – podjetja, ki več vlagajo v inovacije in tehnologijo, imajo tendenco po izločanju manj intenzivnih procesov, v bistvu gre za izločanje posameznih komponent procesa in ne celotnega procesa, v nasprotju s podjetji, ki želijo dostop do najboljših praks brez lastnih raziskav in so zato posledično bolj dovzetna za izločanje celotnih procesov;
 - zagovornik izločanja procesa – taktičen element v pripravljenosti podjetja za izločanje poslovnih procesov je obstoj zagovornika izločanja procesov v podjetju, ki verjame v izločitev in uspešnost tega pristopa; to je oseba, ki zagotavlja, da bo podjetje ostalo osredotočeno na cilje, ki si jih je zadalo pri izvajanju strategije zunanjega izvajanja, ter da bo napredovalo na načrtani poti kljub neizogibnim zamudam in spremembam.

1.7 Zunanje izvajanje dejavnosti z vidika izločene enote

Situacija izločene enote je prav tako problematična v preskrbi bivšega podjetja in kupcev z blagom ali storitvami. Zelo značilno ima izločena enota močne in tesne vezi z bivšim podjetjem ter s tem potrebo po vzpostavitvi ravnotežja med odvisnostjo in neodvisnostjo od takega podjetja. Ravnotežje je vzpostavljeno na osnovi zmogljivosti ter strateške pomembnosti proizvoda, trga in povezav. Z izločitvijo iz podjetja izločena enota prevzame vire, kompetence, izkušnje, način vodenja z navadami in rutinami, kar je vse skupaj vpeto v bivšo organizacijo podjetja. Izločena enota je orientirana proti bivšemu podjetju v številnih pogledih. Ta orientiranost lahko traja dolgo ali kratko obdobje. Omili jo kontinuiran poslovni odnos z bivšim podjetjem. Podoben ali skupno voden sistem in trajen odnos med partnerji je lahko konkurenčna prednost za nadaljevanje poslovanja z bivšim podjetjem. Toda če je namen izločene enote ustvariti nov posel z novimi odjemalci, novimi proizvodi ali novimi zvezami, potem so lahko tradicionalne miselne in praktične vezi z bivšim podjetjem ovira pri uvajanju sprememb. Novo podjetje mora vzpostaviti nove odnose, zaposliti nove vire in vzpostaviti nove kompetence. Če je izločena enota združena z drugim obstoječim podjetjem, potem se bo morala prilagoditi novemu sistemu vodenja v združeni organizaciji. Izločena enota je lahko v prihodnosti povezana z bivšim podjetjem enostavno zaradi navade. Možno je, da bo potrebno nekaj časa, da bo izločena enota

spoznala, da je njena pravica pridobiti katerikoli nov posel. Če izločena enota zaposli novo osebo za delo z zaposlenimi, ki izhajajo iz bivšega podjetja, se lahko pojavijo problemi kot posledica različnih referenc in izkušenj med zaposlenimi z različnimi ozadji. Obstajata dva ključna dejavnika za uspeh izločene enote. Prvi je odvisnost od bivšega podjetja, drugi je potreba po vključitvi virov in zmožnosti v izbrano strategijo za nadaljevanja poslovanja (Sanner, 2005).

1.7.1 Odvisnost

Izločena enota je odvisna od bivšega podjetja. Poslovanje se nadaljuje in izločena enota bo vsaj za kratek čas poslovno odvisna ob bivšega podjetja. Toda tudi bivše podjetje je poslovno odvisno od izločene enote, kar je posledica razmerja, poznavanja proizvoda izločene enote, specialnih znanj, lahko sta povezana tudi s sistemom vodenja. Medsebojna odvisnost ali vzajemna odvisnost pomeni, da sta dve osebi ali organizaciji medsebojno odvisni ena od druge. Organizacije niso samo odvisne ena od druge, ampak lahko tudi vzajemno vplivajo na dejanja enih ali drugih. Medsebojna odvisnost ne pomeni, da sta obe stranki med seboj odvisni iz istega razloga ali v enakem obsegu. Odvisnost je lahko uravnotežena ali neuravnotežena. V neuravnoteženem primeru ena od strank dominira v tem razmerju, toda še vedno se lahko pojmuje kot koristno za obe stranki. Če ena stranka neuravnoteženo situacijo sprejema kot škodljivo, potem je to že znamenje za probleme. Podjetje je lahko odvisno od specifik drugega podjetja kot posledica investicij v določeno prednost, povezano s tem drugim podjetjem. Ko podjetje investira v opremo in s tem v specializacijo svojega partnerja, se pojavijo določene poslovne prednosti, ki povzročijo nastanek odvisnosti prvega podjetja od drugega. Oprema je specifično povezana s partnerjem v menjava. Gre za pridobitve, ki ne morejo biti uporabljene za drugega partnerja, ali le v povezavi z velikimi zagonskimi stroški (Sanner, 2005).

1.7.1.1 Specifični viri

Na prejšnjih podlagah za odvisnost je Sanner (2005) identificiral pet tipov specifičnih virov:

- Relacijske izmenjave zahtevajo, da mora biti vsaka transakcija gledana z zgodovinske strani in pričakovane prihodnosti. V relacijskih izmenjavah udeleženci pričakujejo večjo vključenost v medsebojne izmenjave. Igralci

investirajo več v skupne aktivnosti, vire in dolgoročno obvezanost. Trajanje odnosa je odvisno od partnerjevega pričakovanja, da se bo razmerje nadaljevalo. Partnerji se prilagodijo eden drugemu v nameri po vzdrževanju in možni razširitvi trenutnega poslovanja. Prilagajanje ima s tem velik vpliv na odvisnost. Zvezna fleksibilnost, informacijska menjava in solidarnost med strankami prav tako vplivajo na odvisnost ter s tem tvorijo bistvo ozadja razmerij pri izločanju dejavnosti. Vpliv ustvarjenih odnosov pred izločitvijo dejavnosti lahko traja še zelo dolgo in ima specifične značilnosti v pomožnih poslovnih razmerjih.

- Potreba po partnerjevi pristojnosti (kompetenca) lahko povzroči odvisnost enega podjetja od drugega. Pogosto bo bivše podjetje odvisno od izločene enote vsaj za kratek čas, kljub dejstvu, da izločena enota ne opravlja katere od glavnih aktivnosti. Za izločeno enoto lahko njena lastna pristojnost ustvari odvisnost od bivšega podjetja, še posebej, če je usmerjena na zadovoljevanje potreb bivšega podjetja. Pristojnost je lahko zelo specifična dobrina med partnerjema. V tem primeru se pristojnost kaže kot vir, npr. pristojnost inženirja. Pristojnost kot človeški vir postane sposobnost, če jo uporabimo za razvoj novega proizvoda.
- Učinkovitost v toku proizvodov oziroma storitev med dobavitelji in strankami ima lahko za posledico integracijo v sistem za naročila, dostavo in plačila. Z uporabo informacijsko-tehnoloških sistemov, in tudi specifičnih logističnih rešitev, se spodbudijo medsebojne prilagoditve v odnosih med strankami in s tem tvorba medsebojno odvisnega sistema vodenja. Podjetje s samo eno stranko tako postane bolj popustljivo v relativni primerjavi s strankami, pri katerih ni združenega medsebojno odvisnega sistema vodenja. Visoka stopnja integracije vodstvenega sistema med podjetjem in izločeno enoto navadno temelji na sistemu prvotnega podjetja. Za izločeno enoto ta sistem predstavlja neke vrste specifično dobrino, toda le-ta po drugi strani povzroča rast odvisnosti.
- Če obstaja velika relativna količina proizvodov oziroma storitev, vezana na eno podjetje, potem lahko govorimo o odvisnosti virov. V začetku izločena enota normalno prodaja veliko količino ali celo vso količino proizvoda bivšemu podjetju. Nekdanji interni sistem naročil z zunanjim izvajanjem dejavnosti postane zunanji sistem naročanja. Logika, ki z relativnimi količinami povzroča relativne odvisnosti, se enako pokaže tako pri prodajalcu kot pri kupcu. Samo bivše podjetje lahko kupi velik del ali celo vse potrebne specifične proizvode ali storitve od izločene enote.

- Neodvisno od količine je lahko osrednje podjetje povezano z izločeno enoto s specializacijo proizvodov oziroma storitev izločene enote. Kot posledica te specializacije je na trgu manj alternativnih kupcev ali prodajalcev, ki so na voljo za proizvode, ki jih proizvaja izločena enota. Izločena enota daljše obdobje vlaga v specializirano proizvodnjo in proces, ki je prilagojen potrebam bivšega podjetja. To je specifična dobrina, ki lahko povzroča odvisnost celo v prihodnosti. Specializacija vpliva na odvisnost v primeru zamenjave proizvajalca, saj vzpostavitev proizvodnje specializiranega produkta povzroči velike zagonske stroške tako pri novem proizvajalcu kot pri kupcu.

1.7.1.2 Nadomestljivost

Odvisnost je naraščajoča, kadar ima trg malo ali sploh nima potencialnih alternativnih dobaviteljev ali kupcev. Struktura trga je lahko takšna, da onemogoča zamenjavo enega partnerja z drugim. Če podjetje ne more najti alternativnega vira za zadovoljitev svojih potreb po proizvodih oziroma storitvah, potem je odvisno od izločene enote. Podobno je izločena enota, če ne more najti drugega kupca na trgu, odvisna od bivšega podjetja. Katerakoli od teh situacij je na kratek rok težko spremenljiva. V daljšem obdobju se trgi spreminjajo ter prilagajajo ponudbi in povpraševanju ter s tem spremenijo te situacije monopsonije in monopola (Sanner, 2005).

1.7.2 Zmožnosti in viri ter strategije izločene enote

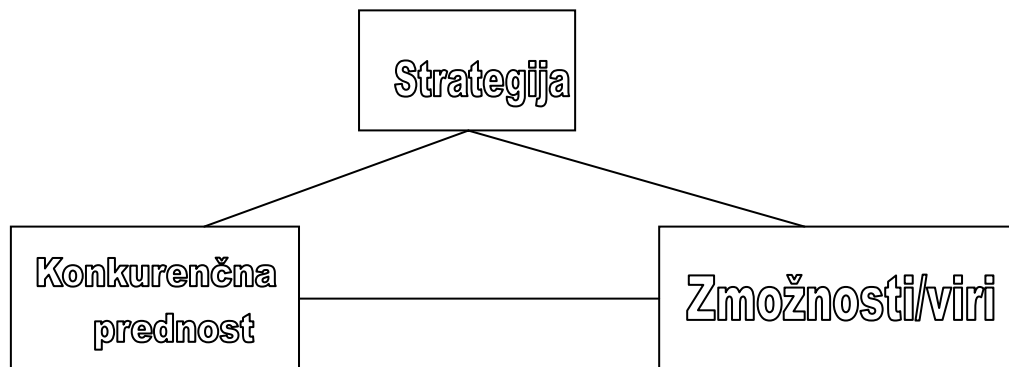
Tržna pozicija izločene enote je tako kot v vsakem poslovanju odvisna od konkurenčnih prednosti. Značilna prizadevanja za doseg značilne konkurenčne prednosti se kažejo v znižanju stroškov v primerjavi s konkurenti, tvorbi tržne niše, povečevanju kakovosti in skrajšanju časa dobave. Za konkurenčno prednost je treba imeti dostop do strateških zmožnosti in virov, ki jih izločena enota akumulira in razvija. **Viri** so otipljiva ali neotipljiva dobrina, ki je bolj ali manj stalno vezana na podjetje. Primeri so blagovna znamka, licence in ostale pravice iz industrijske lastnine, ugled, znanje, sposobnosti zaposlenih, odnos do kakovosti in pravočasnosti, stroji, proizvodni proces, podatkovne baze ter strojna in programska oprema, komercialna in ostala razmerja v mreži. Viri so lahko človeški ali materialni. Z integracijo, rekonfiguracijo, pridobivanjem ali razrešitvijo pridobljeni viri ustrezajo zaželenim zmožnostim. Z razpoložljivimi viri, ki so potrebni za

ustvarjanje strateških sposobnosti, lahko podjetje tvori konkurenčno prednost. Naloga menedžerja je identificirati in zbrati vire ter strateške sposobnosti podjetja. **Zmožnosti** kažejo sposobnost podjetja za integriranje, tvorbo ali rekonfiguracijo interno ali eksterno dosegljivih virov pri prilagajanju na okolje. Strateška zmožnost označuje proces zaščite konkurenčne prednosti ali proces pridobivanja nove in inovativne oblike konkurenčne prednosti. Poznamo štiri osnovne tipe zmožnosti: inovacijska zmožnost (razvoj novega proizvoda, proces in tehnologija), proizvodna zmožnost (proizvajanje in transport), tržna zmožnost (trži in prodaj) ter menedžerska sposobnost (voditi podjetje). Naloga izločene enote je ponovno oceniti svojo dediščino bivšega podjetja v luči konkurenčnih prednosti. Identiteta in strategija sta namreč lahko nasprotni podedovanim sposobnostim, ki morajo biti razvite v strateške sposobnosti, le-te pa so pomembne za novo vlogo in pozicijo izločenega podjetja (Sanner, 2005).

Če izločena enota sledi glavni strategiji v obliki povezovanja z bivšim podjetjem, potem to poimenujemo strategija združevanja. Izločena enota vidi svoje konkurenčne prednosti v zelo tesnih vezeh z bivšim podjetjem. To zahteva odvisnost od bivšega podjetja kot dobrino ter razvoj in ohranitev sposobnosti in virov za podporo tej strategiji. V izločeni enoti se obstoječi viri uporabljajo za tvorbo enakih zmožnosti, dokler konkurenčne prednosti še ustvarjajo zadostne učinke, npr.: vzdrževanje tržnega deleža, ključnih kupcev in želene donosnosti. Strategija se kaže v tržnih poteh, ki so razvite na podlagi izkušenj in so stabilne. Toda padajoča donosnost, zmanjševanje tržnega deleža in izguba ključnih kupcev nakazujejo na zmanjševanje konkurenčne prednosti. Zmeda nastane med viri in zmožnostmi na eni strani ter med potrebno konkurenčno prednostjo na drugi. Nujno potrebna je strateška reorientacija, ki se kaže v izgradnji nove ali prenovljene zmožnosti. Le-ta bo kos novi situaciji s spremenjeno konkurenčno prednostjo. Pridobijo se novi viri, ki tvorijo potrebno novo ali prenovljeno zmožnost. Pridobivanje ali tvorba virov se nadaljuje, dokler strateške zmožnosti ne ustrezajo želeni konkurenčni prednosti. To je bistvo modela, katerega vidik temelji na virih (Slika 5) (Sanner, 2005).

Drugi model opisuje izločeno enoto, ki je iskala osvoboditev v obliki strategije ločitve od bivšega podjetja s tem, da je začela izvajati aktivnosti, za katere se pojmuje, da presegajo odvisnost. Enota je začela iskati nove povezave in trge z namenom izkoristiti svoje konkurenčne prednosti za kupce ter za pridobitev novih konkurenčnih prednosti. Pripojitev podjetja je ena od možnosti, ki izkazuje jasno željo po zbiranju novih sposobnosti in virov.

Slika 5: Model 1 – viri, zmožnosti, konkurenčna prednost in strategija



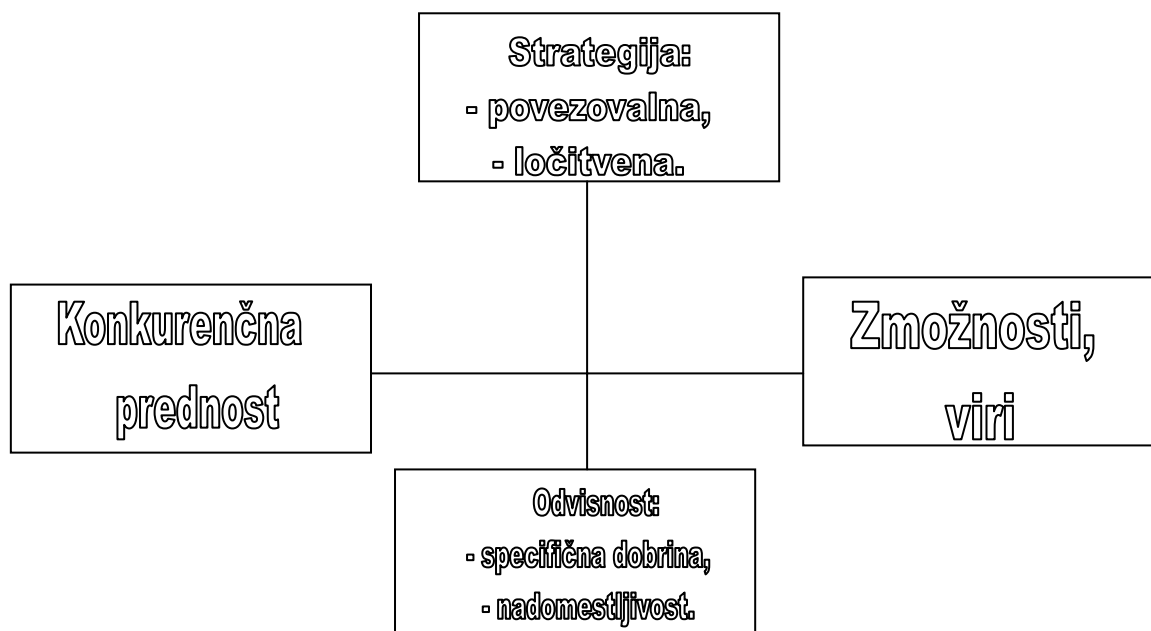
Vir: L. Sanner, *After outsourcing – the outsourced unit: Dependence, capabilities and strategy*, 2005, Figure 1.

Obstoječe specifične dobrine ob času izločitve dejavnosti lahko vodijo v ugotavljanje konkurenčne prednosti pred bivšim podjetjem. Te konkurenčne prednosti bodo podprle vzdrževanje in razvoj določenih zmožnosti in virov. Obstoje te sposobnosti in virov lahko obratno okrepi specifičnost dobrin in tako naprej. Če je v izločeni enoti prisotna tendenca po uporabi združevanja z bivšim podjetjem kot strategija namerna ali nujna, potem je ta okrepljeni cikel možno pojasnilo. Izločena enota pa ima lahko ambicije za večjo osvoboditev izpod bivšega podjetja, kot jo dejansko dosega (Slika 6) (Sanner, 2005).

Situacija, v kateri obstaja skladnost, je, kadar imamo ujemanje med uporabljenimi strategijami, zaznanim konkurenčnim prednostjo, odvisnostjo ter zmožnostmi in viri. Izločena enota nima nobene potrebe menjati katerikoli od komponent, dokler prevladuje skladnost (Sanner, 2005).

Zmedo okarakterizira nerealističen pogled na konkurenčne prednosti, slabo razvite sposobnosti, pomanjkanje pomembnih virov ali preveč oziroma premalo specifičnih dobrin, vezanih na poslovnega partnerja. Neskladnost se pokaže v motnjah med izločeno enoto in poslovnimi partnerji, kar lahko vodi v zmanjšanje prodaje, nižjo donosnost, neobnovitev pogodb itd. (Sanner, 2005).

Slika 6: Model 2 – odvisnost, viri in zmožnosti, konkurenčna prednost in strategija



Vir: L. Sanner, *After outsourcing – the outsourced unit: Dependence, capabilities and strategy*, 2005, Figure 2

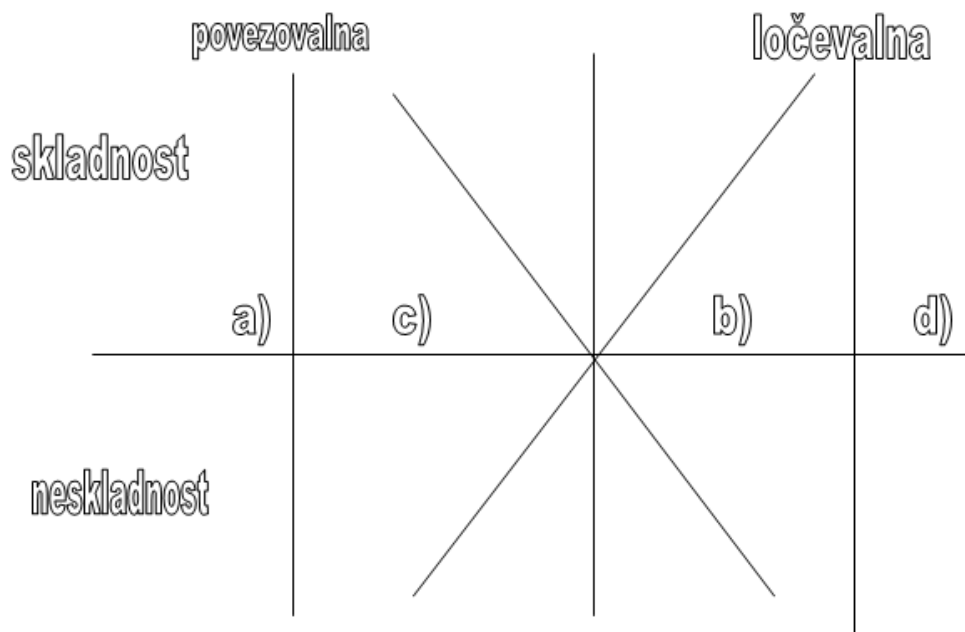
Strategiji povezovanja in ločitve lahko kombiniramo s stanji skladnosti in neskladnosti za posamezne izločene enote. Na Sliki 7 (na str. 27) so prikazane štiri možne kombinacije. V stanju skladnosti ima izločena enota potrebo po opiranju na konkurenčno prednost, sposobnosti in vire ter po zadržanju specifičnih dobrin. Seveda se trgi, konkurenca in tehnologija skozi čas spreminjajo, kar za izločeno enoto pomeni, da mora nujno oceniti svojo situacijo danes in za vnaprej (Sanner, 2005).

Podjetje, ki izkusi neskladnost, si prizadeva doseči stanje skladnosti, kar lahko doseže ali s strategijo povezovanja ali strategijo ločitve. V modelu 3 ločimo štiri poti strateških sprememb, ki jih nakazujejo puščice (Sanner, 2005).

- a) Neskladnost s strategijo povezovanja lahko vzpostavi stanje, v katerem izločena enota doseže bolj skladen odnos do bivšega podjetja, stalno povezovanje z vezanjem svojih konkurenčnih prednosti, zmožnosti in virov na potrebe bivšega podjetja. Odvisnost izločene enote lahko okrepi eno ali več specifičnih dobrin. Na bivše podjetje lahko vplivajo specifične dobrine, ki zadevajo učinkovitost in odzivnost: zahtevana kakovost, pravočasnost, tekoč proces naročanja, hitra dostava, enostavna logistika,

varovanje, reševanje zastojev itd. Izločena enota se odzove zahtevam bivšega podjetja v vseh pogledih.

Slika 7: Model 3 – skladnost in neskladnost v odnosu do strategije



Vir: L. Sanner, *After outsourcing – the outsourced unit: Dependence, capabilities and strategy*, 2005, Figure 4

- b) Neskladnost s strategijo povezovanja lahko vzpostavi stanje, v katerem izločena enota poskuša doseči skladnost s strategijo ločitve. Primer predstavlja širitev trga izločene enote. Pri soočanju z novim partnerjem je treba izvesti pregled konkurenčnih prednosti ter zmožnosti in virov. Izkoriščenost možnih konkurenčnih prednosti, ki niso pomembne za bivše podjetje, je lahko vzrok za izločanje dejavnosti in za začetek ločitve. Nove konkurenčne prednosti se lahko prikažejo vzporedno s spremembo trga. Konkurenčna prednost, ki je pomembna za bivše podjetje, je lahko prav tako pomembna za staro ali novo stranko izločene enote. Ponovna vzpostavitev konkurenčne prednosti v smeri ostalih strank in ne bivšega podjetja lahko sproži razvoj novih poti in zmožnosti ter posledično vpoklic novih virov. Obstajajo številne poti, kako spremeniti odvisnost od bivšega podjetja in preiti k novim ali obstoječim strankam. Možne poti se kažejo na področju trženja, razvoja proizvodov, povezave z ostalimi podjetji pri tvorbi novih proizvodov ali storitev, konkurence na podlagi

stroškovne učinkovitosti. Podjetje lahko tudi s pripojitvijo drugih podjetij najde pot k razširitvi trga in ustalitvi v tržni niši.

- c) Neskladnost s strategijo ločitve lahko vzpostavi stanje, v katerem se izločena enota preusmeri nazaj k bivšemu podjetju s strategijo povezovanja. V tej situaciji se strategija ločitve izkaže za neprimerno ali manj ugodno. Izločena enota ponovno oceni razmerje z bivšim podjetjem za doseganje skladnosti. Ponovna uvrstitev konkurenčne prednosti, zmožnosti in virov je potrebna za usmeritev k bivšemu podjetju. V terminu odvisnosti mora izločeno podjetje okrepiti eno ali več specifičnih dobrin, ki so v interesu bivšega podjetja: tesnejša povezava z organiziranostjo bivšega podjetja, privrženost sistemu vodenja v bivšem podjetju, velika odvisnost prenosa in kontinuirane specializacije pri opravljanju posla za to podjetje.
- č) Neskladnost s strategijo ločitve lahko vzpostavi harmonijo s pridobitvijo novih kupcev ali razširitvijo poslovanja z manj pomembnimi kupci. Strategija ločitve je s tem sama po sebi izbrana za primerno. Gre za proces osvoboditve izpod vpliva bivšega podjetja. Ko se soočamo s spremenjenim številom poslovnih partnerjev, je potreben pregled konkurenčnih prednosti, zmožnosti in virov. Specifičnost dobrin mogoče ni izrazita pri ločitveni strategiji, če izločena enota išče povezovanje s številnimi različnimi strankami. Specifične dobrine se kažejo v osebnih odnosih, prilagajanju kupčevim postopkom, potrebi po kupčevi kompetenci ali specializaciji pri določenih proizvodih, ki se proizvajajo za enega ali več kupcev.

Podjetje se lahko v realnem svetu zelo trdno oklepa obeh strategij, toda do različnih kupcev oziroma strank. V praksi so v strategiji podjetja lahko opazni tako elementi združevanja kot tudi ločevanja naenkrat. Značilen je primer, v katerem lastnik podjetja hoče obdržati bivše podjetje kot stranko, kar je združevalni element, hkrati pa se hoče širiti z željo po večji neodvisnosti, kar predstavlja ločitveni element. Takšne situacije predstavljajo dodaten pritisk na menedžment, v poslovni praksi izločenih enot pa so precej pogoste. Pojem skladnosti in neskladnosti, ki se uporablja v zgornjih modelih, je podan v absolutnem smislu. V realnem svetu je to vprašanje stopnje. Podjetje namreč lahko občuti naraščajočo neskladnost skozi daljše obdobje. Na neki točki naraščajoča neskladnost lahko izsili reakcijo z možno strateško preusmeritvijo. V terminih skladnosti in neskladnosti ločimo obstoj ujemanja med izbrano strategijo, konkurenčno prednostjo, odvisnostjo, zmožnostmi in viri, ki lahko zagotovi pojasnilo, zakaj in kdaj se podjetja lotijo strateških sprememb (Sanner, 2005).

1.8 Zunanje izvajanje dejavnosti – izkušnje v rudarstvu

Rudarstvo kot panogo je lažje razumeti, če najprej povzamemo pglavitne značilnosti (Malenkovič, 2005, str. 4):

- omejenost in neobnovljivost rudnih bogastev pomeni, da je s količino zalog definirana življenjska doba posameznega podjetja, ne glede na morebitno uspešno delovanje;
- visoke investicije so značilne za začetek obratovanja vsakega rudnika, le-te zadevajo tako fazo raziskovalnih del kot tudi pripravo nahajališča za izkoriščanje; dejstvo je, da so takšne investicije povezane tudi z visokim tveganjem, in to tako v fazi raziskovanja kot tudi v vseh fazah eksploatacije; posledica navedenih dejstev je, da že v začetku obratovanja vsakega rudnika računamo z visokimi stalnimi stroški;
- izgube v koristni substanci je kljub ogromnemu napredku na področju tehnologije in opreme nujno treba upoštevati;
- z vidika analize stroškov in koristi je pridobivanje rudnin (na površini ali pod njo) povezano z velikimi posledicami za celotno okolje; posledicam se ni mogoče izogniti z ustrezno tehnologijo in postopki revitalizacije, ampak je treba poskrbeti za minimiziranje tega vpliva oziroma njegovo reduciranje na sprejemljivo raven;
- rudnine imajo velik pomen za državo, zato je njen vpliv na poslovanje rudnikov in celotne panoge zelo velik; poznamo številne primere, ko se država odloči za administrativne posege in regulacijo v panogi ter s tem močno vpliva na klasični model ponudbe in povpraševanja.

Poleg zgoraj omenjenih značilnosti se podjetja, ki delujejo v rudarski panogi, v marsičem razlikujejo od ostalih podjetij v industriji. Zelo značilne so naslednje razlike (Malenkovič, 2005, str. 52):

- naravne danosti, na katere ne moremo vplivati, pogojujejo poslovanje in delovanje podjetij;
- življenjska doba podjetja je omejena s količino koristne substance, ne glede na rezultate poslovanja, tehnično opremljenost itd.;

- rigidnost rudnika v poslovanju predstavlja veliko omejitev, saj je poslovni izid odvisen samo od enega proizvoda – premoga; alternativnega proizvoda ni, zato eventualni padec cen lahko povzroči velike finančne težave podjetja;
- rudarstvo je pod močnim vplivom države, saj le-ta posredno ali neposredno vpliva na ceno, količino pridobljene koristne substance, večje investicije itd.;
- zaposleni v rudarstvu so pod močnim vplivom tradicionalizma; to je vrednota, ki je izrazito prisotna pri ljudeh, ki delajo v rudarstvu;
- nizka izobrazbena struktura večine zaposlenih, kot posledica zahtev delovno zelo intenzivne panoge, vpliva tudi na organizacijsko strukturo;
- ravnalna struktura je izrazito hierarhična;
- značilna je individualna avtoriteta menedžerjev;
- neposredni izvajalci se pogosto upirajo novostim, kar kaže na izredno močan vpliv tradicionalnih vrednot;
- močna medsebojna solidarnost in s tem zelo poudarjena pripadnost delovni skupini.

V začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja je v Sloveniji potekal intenzivni proces prestrukturiranja številnih podjetij v različnih panogah. Proces sta v letih 1993 in 1995 v dveh zaporednih raziskavah spremljala Pučko in Lahovnik (1996, str. 464 - 479, in 1997, str. 43 - 56). Namen procesa se je kazal v prilagajanju podjetij velikim spremembam; le-te so bile posledica izgube ključnih trgov zaradi propada nekdanje skupne države in spremembe sistema oziroma prehoda iz planskega v tržno gospodarstvo. Njune analize so pokazale očitne spremembe na področju strateškega menedžmenta in preskok v razmišljanju vodilnih struktur na vseh ravneh vodenja.

Premogovništvo je tradicionalna dejavnost, ki ni pretirano odzivna na novosti, poleg tega je bilo mogoče prisotnost države kot lastnika še zelo močno čutiti, zato je proces prestrukturiranja pustil določene sledi tudi v delovanju premogovnikov v Sloveniji. Ključna posledica procesa je bila, da so premogovniki svojo pozornost začeli v vedno večji meri namenjati svoji osnovni dejavnosti, to je pridobivanju premoga. Slovenija je izbrala dokaj specifičen način prestrukturiranja, za katerega je značilna delitev premogovnikov na tako imenovane nerentabilne in pogojno rentabilne. Nerentabilne premogovnike je država v skladu z usmeritvami v številnih drugih državah v Evropi takoj zaprla, prezaposlila delavce v druge panoge in zagotovila proračunska sredstva za prestrukturiranje regij. Na ta način so od leta 1994 v fazi zapiranja rudniki Senovo, Kanižarica in Zagorje ob Savi. V

drugo skupino oziroma med rentabilne sta prvotno uvrščena le Rudnik Trbovlje - Hrastnik in Premogovnik Velenje (Malenkovič, 2005, str. 7).

Pogojno rentabilni premogovniki so pristopili k racionalizaciji in zniževanju stroškov. Skladno s tem načelom se je začel proces izločanja vseh dejavnosti, ki niso bile neposredno povezane z osnovno dejavnostjo. Hkrati so bila formirana hčerinska podjetja, predvsem z namenom zagotavljanja podpore osnovni dejavnosti premogovnikov. Večina takšnih podpornih dejavnosti je bila izločena s formiranjem hčerinskih podjetij, v katerih je bilo matično podjetje pogosto edini lastnik. Osnovne značilnosti hčerinskih podjetij so (Malenkovič, 2005, str. 7 - 8):

- podjetja so z vidika širine in vsebine svojega programskega portfelja temeljila na izhodiščni dejavnosti, z drugimi besedami: na dejavnosti, ki so jo opravljala tudi prej, vendar le v drugačni organizacijski obliki;
- premogovniki so želeli z izločitvijo enot doseči učinke zunanjega izvajanja dejavnosti, predvsem v smislu zniževanja stroškov; predviden je bil postopen prehod, v katerem bi podjetja v prvi fazi večji del prihodkov ustvarila v matičnem podjetju, hkrati bi se intenzivno poskušala prilagoditi razmeram in zahtevam na odprtem trgu; v tej točki je postopen prehod prestrukturiranja obtičal, saj hčerinska podjetja večinoma niso uspešno izpeljala druge faze transformacije;
- izločene enote so bile najpogostejše organizirane kot družbe z omejeno odgovornostjo, z enim samim družbenikom, ob večjem številu družbenikov je imel premogovnik kot lastnik absolutno dominacijo; njihovo delovanje je bilo najpogostejše nadzirano preko prokuristov in skupščin;
- izločena hčerinska podjetja so še vedno precej odvisna od podjetja matere, saj so celotno podporo v smislu pomožnih služb (pravne, kadrovske ...) dobivala pri ustanovitelju, prav tako pa tudi velik del svoje realizacije še vedno dosegajo pri ustanovitelju oziroma znotraj sistema, v katerem so poleg krovnega podjetja tudi druga hčerinska podjetja.

Ob zgoraj opisanih značilnostih se je tvorila situacija, v kateri (Malenkovič, 2005, str. 8):

- so podjetja matere favorizirala posamezno hčerinsko podjetje v primerjavi z drugimi ponudniki podobnih proizvodov ali storitev;

- so pričakovanja podjetja matere do hčerinskega podjetja težila zgolj k zadovoljitvi potreb ustanovitelja, ali drugače: naloga hčerinskih podjetij je bila zanesljivo opravljanje njihove prejšnje funkcije;
- so hčerinska podjetja zagotavljala stalnost z vidika socialne politike, kar z drugimi besedami pomeni zagotavljanje delovnih mest in relativno dobro plačilo za svoje delo; hčerinska podjetja so bila na takšen način izpostavljena enakemu protekcionizmu kot premogovniki, le da je namesto države protekcionizem izvajalo podjetje mati;
- je večinski delež prihodkov hčerinskega podjetja, kot posledica monopolnega položaja z vidika ponudbe svojih izdelkov ali storitev do podjetja matere oziroma ostalih hčerinskih podjetij, olajšal poslovanje podjetij; z drugega zornega kota je bila nastala situacija zelo škodljiva, saj so bile posamezne poslovne in poslovodne funkcije ali nerazvite ali do njihovega razvoja sploh ni prišlo; takšna podjetja niso bila usposobljena za normalno delovanje na trgu.

Podjetje Rudniki rjavega premoga Slovenije, p. o., (v nadaljevanju RRPS) je v letih od 1991 do 1995 izločevalo dejavnosti, ki niso bile nujno potrebne za njegovo poslovanje, hkrati se je z njihovo izločitvijo skušala doseči racionalizacija poslovanja. V novoustanovljena podjetja so bila prenesena poslovna sredstva, potrebna za njihovo dejavnost, hkrati so podjetja prevzela določeno število zaposlenih. Podjetje RRPS je na takšen način ustanovilo 11 hčerinskih podjetij, bodisi kot družbenik bodisi kot lastnik (Letno poročilo RTH). Tabela 2 prikazuje dejavnost in lastništvo za vsa hčerinska podjetja. S sprejetjem Zakona o zagotavljanju sredstev za zaprtje rudnikov rjavega premoga Zagorje ob Savi, Senovo in Kanižarica (Ur. list 1/95) je bila podana zakonska osnova za reorganizacijo podjetja RRPS. Podjetje RRPS je tako razpadlo na tri rudnike v zapiranju in na Rudnik Trbovlje - Hrastnik, d. o. o., ki je nadaljevalo proizvodnjo.

Z delitveno bilanco 1. 1. 1996 so naložbe oziroma hčerinska podjetja pripadla podjetju RTH (Letno poročilo RTH). Na Sliki 8 je prikazan prihodek hčerinskih podjetij, ustvarjen v matičnem podjetju RTH, v letih od 2000 do 2002. Delež prihodka hčerinskih podjetij, ustvarjen v matičnem podjetju, je odvisen od dejavnosti, kajti če podjetje opravlja storitveno dejavnost, potem odvisnost dosega od 50 do 80 % celotnega prihodka (EKMOS, d. o. o., Fortuna, d. o. o., in M&P, d. o. o.).

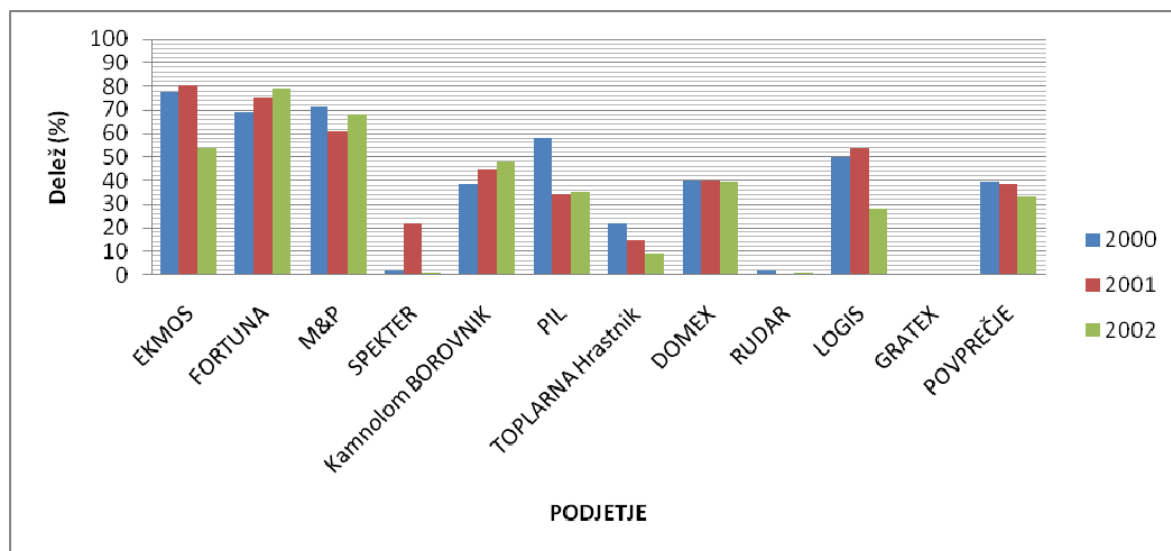
Tabela 2: Lastniška struktura in dejavnost hčerinskih podjetij

Podjetje	Delež lastništva	Ostali lastniki	Dejavnost
Toplarna Hrastnik, d. o. o., Hrastnik	90,60 %	občina Hrastnik 9,4%	proizvodnja in distribucija toplotne energije, proizvodnja električne energije, vodovodne in plinske instalacije
Domex, d. o. o., Hrastnik	100,00 %		gospodarjenje in upravljanje z nepremičninami, dajanje nepremičnin v najem, trgovina na drobno, pranje in čiščenje
Gratex, d. o. o., Laško,	92,03 %	RS 7,97 %	pridobivanje gramoza in peska,
Rudar, d. o. o., Senovo	99,66 %	RS 0,34%	gospodarjenje in upravljanje z nepremičninami, dajanje lastnih nepremičnin v najem, gradbena dela
M & P, d. o. o., Trbovlje	92,69%	RS 0,86%, RGD+ESIMP 8,57%	trgovina na debelo in drobno, storitve potovalnih agencij, pranje in čiščenje, dajanje lastnih nepremičnin v najem
Spekter, d. o. o., Trbovlje	100,00 %		projektiranje, tehnično svetovanje, upravljanje in poslovanje z nepremičninami, dajanje lastnih nepremičnin v najem
Fortuna, d. o. o., Trbovlje	100,00 %		varovanje premoženja, pranje, čiščenje, rudarska dejavnost
PIL d. o. o., Trbovlje	100,00 %		pranje in likanje
EKMOS, d. o. o., Trbovlje	100,00 %		elektro-kovinska montaža, izdelava opreme in sistemov
Kamnlom Borovnik, d. o. o., Zagorje	100,00 %		proizvodnja in prodaja gramoza in peska, servis
Logis, d. o. o., Senovo	100,00 %		logistika in trgovina

Vir: Interni viri RTH.

Na drugi strani so podjetja kot Gratex, d. o. o., Rudar, d. o. o., in Spekter, d. o. o., ki opravljajo dejavnost pridobivanja gramoza in peska (kamnlom) ali oddajanja nepremičnin v najem (upravljanje s stanovanjskim fondom); za le-ta velja, da je prihodek, ustvarjen v matičnem podjetju, minimalen.

Slika 8: Delež prihodka hčerinskih podjetij, ustvarjen v matičnem podjetju RTH, v letih od 2000 do 2002



Vir: Interni viri RTH.

Iz Slike 8 je razvidno, da so hčerinska podjetja pretežno delovala kot podpora podjetju materi z vsemi prej opisanimi značilnostmi. V tej situaciji, ko izločena enota sledi glavno strategijo v obliki povezovanja z bivšim podjetjem, lahko to strategijo opredelimo kot strategijo združevanja. V strategiji združevanja izločena enota vidi svoje konkurenčne

prednosti v zelo tesnih vezeh z bivšim podjetjem. To zahteva odvisnost od bivšega podjetja kot dobrino in razvoj ter ohranitev sposobnosti in virov za podporo tej strategiji.

Proces prestrukturiranja v premogovništvu, ki je vodil v ustanavljanje hčerinskih podjetij, je sredi devetdesetih let zastal. Zastoj so botrovala naslednja dejstva: proces lastninskega preoblikovanja ni bil izpeljan do konca, država ni jasno definirala svoje politike na področju energetike in s tem ni bila jasna politika premogovnikov do hčerinskih podjetij. Hčerinska podjetja so zato obstala na sredi poti, kar je pomenilo, da proces prestrukturiranja ni bil izveden do konca (Malenkovič, 2005, str. 9).

Z začetkom procesa liberalizacije trga z električno energijo konec preteklega stoletja in na začetku 21. stoletja je prišlo do nove prelomnice na področju energetike. Za premogovništvo je to pomenilo dodatno zaostrovanje razmer, predvsem z vidika pritiskov države na zniževanje stroškov proizvodnje domačega premoga ter z vidika cenejših in ekološko manj oporečnih vrst premoga iz tujine. V tistem času je propadel referendum o izgradnji termoelektrarne TET 3, ki je pomenil začetek zapiranja Rudnika Trbovlje - Hrastnik (RTH). Premogovnik Velenje je omenjene spremembe prestal uspešneje, kajti z jasno opredelitvijo svoje proizvodnje izključno na oskrbo TE Šoštanj je vezal svoj obstoj na termoeenergetski objekt in se hkrati vključil v Holding slovenskih elektrarn, d. o. o., (HSE). Posledica teh zaostrenih razmer je še bolj izrazito osredotočenje podjetij mater k njihovi osnovni dejavnosti in zniževanju vseh nepotrebnih stroškov, med drugim tudi v delovanju hčerinskih podjetij (Malenkovič, 2005, str. 10).

Nove razmere so za delovanje hčerinskih podjetij pomenile nove okoliščine. Glavne spremembe se kažejo v naslednjih točkah (Malenkovič, 2005, str. 10 - 11):

- zmanjšana pomoč podjetja matere hčerinskemu podjetju (v tej situaciji so bila hčerinska podjetja prisiljena v hitro redefiniranje strategije podjetja, kar je bilo zaradi prisotnih slabosti zelo težko, če že ne nemogoče izvesti v tako kratkem času);
- očiščenje osnovne dejavnosti podjetij mater se pokaže predvsem v zmanjševanju proizvodnje, zniževanju števila zaposlenih, reduciranju nepotrebnih stroškov, usmeritvi vodstev podjetij mater na reševanje ključnih problemov; takšna situacija je pomenila upadanje realizacije iz relacije hčerinsko podjetje – podjetje mati ali drugo hčerinsko podjetje in nujno usmeritev na druge trge;

- slabosti hčerinskih podjetij se kažejo v nerazvitosti posameznih poslovnih oziroma poslovnih funkcij, neustrezni kadrovske strukturi, nepripravljenosti na konkurenčni boj, neustreznosti proizvodno-storitvenega portfelja in brezizhodnosti zaradi novih razmer; vse prej našteje slabosti so povzročile velike težave v hčerinskih podjetjih, v katerih je bilo zaradi le-teh ogroženo celo nadaljnje poslovanje podjetja.

Podjetje RTH je v programu zapiranja (Program zapiranja RTH, 2001, str. 28) opredelilo politiko do hčerinskih podjetij v naslednji obliki:

- konsolidacija poslovanja in delovanja hčerinskih podjetij (do leta 2005),
- osamosvajanje hčerinskih podjetij,
- intenzivno širjenje dejavnosti izven poslovnega sistema,
- oblikovanje ustrezne kadrovske zasedenosti,
- iskanje ustreznih strateških partnerjev,
- srednjeročna odprodaja hčerinskih podjetij (najkasneje do leta 2010).

Politika RTH je na osnovi Slike 9 dvofazna, tako da jo lahko razdelimo na:

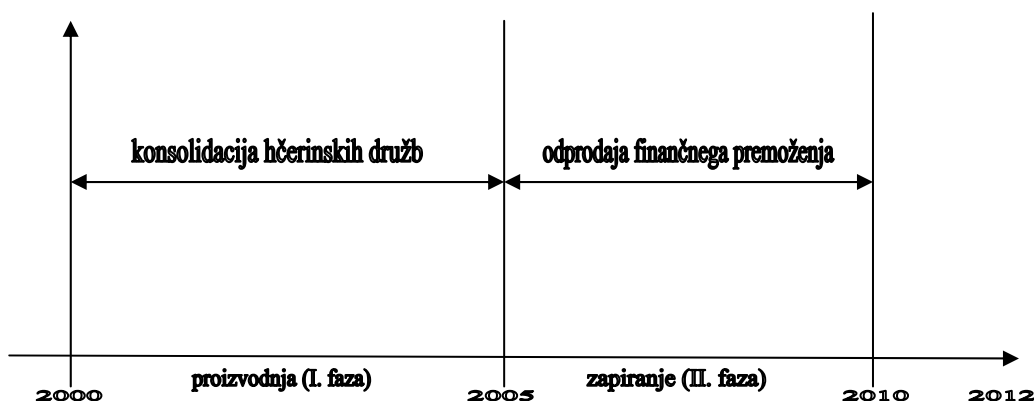
- aktivnosti, usmerjene v konsolidacijo hčerinskih podjetij s stabiliziranjem njihovega poslovanja; z implementacijo instrumentov politike prestrukturiranja se skozi hčerinska podjetja izvede kadrovsko-socialni program za obdobje od 2001 do 2005;
- odprodajo finančnega premoženja strateškim partnerjem; v tem drugem delu je jasna želja RTH po popolnem umiku iz hčerinskih podjetij; podjetje bi ostalo prisotno z minimalnim možnim lastniškim deležem, ki bi bil vsekakor manjšinski; s procesom predvidene odprodaje kapitalskih naložb se zagotovijo sredstva za financiranje drugih oblik kadrovsko-socialnega programa RTH v obdobju od 2006 do 2012.

Za prej opisano politiko podjetja RTH do hčerinskih podjetij lahko ugotovimo, da je matično podjetje ponudilo strategijo ločevanja kot primeren proces, v katerem naj se hčerinska podjetja otresejo vpliva matičnega podjetja.

Med letoma 2001 in 2009 so bili cilji politike podjetja RTH do hčerinskih podjetij uresničevani z naslednjimi aktivnostmi:

- odprodaja podjetij EKMOS, d. o. o., in Logis, d. o. o., v letu 2002;
- odprodaja Kamnoloma Borovnik, d. o. o., v letu 2005;
- pripojitev podjetja PIL, d. o. o., s podjetjem Fortuna, d. o. o., in dokapitalizacija novega podjetja Fortuna - PIL, d. o. o., prav tako v letu 2005;
- odprodaja podjetja Toplarna Hrastnik, d. o. o., v letu 2008;
- krčenje obsega dejavnosti v podjetju M&P, d. o. o., dezinvestiranje dejavnosti trgovine konec leta 2008.

Slika 9: Politika RTH do hčerinskih podjetij



Vir: Program zapiranja RTH, 2001, str. 28, sl. 10.

V Tabeli 3 je prikazana realizacija prihodkov hčerinskih podjetij konec leta 2008; primerjava stanja v letu 2000 s stanjem v letih 2005 in 2008 ne kaže bistvenega napredka, saj so podjetja, ki so bila že v preteklosti odvisna od RTH, to odvisnost obdržala.

Tabela 3: Realizacija prihodkov hčerinskih podjetij v RTH v letih 2000, 2005 in 2008

Podjetje	Leto 2000	Leto 2005	Leto 2008
Fortuna-PIL, d. o. o., Trbovlje	65 % (dve ločeni podj.)	64 %	65 %
M & P, d. o. o., Trbovlje	70 %	45 %	74 %
Spekter, d. o. o., Trbovlje	2 %	12 %	10 %
Kamnolom Borovnik, d. o. o., Zagorje	39 %	45 %	odprodaja
Toplarna Hrastnik, d. o. o., Hrastnik	22 %	7 %	odprodaja
Domex, d. o. o., Hrastnik	40 %	32 %	30 %
Rudar, d. o. o., Senovo	1 %	0 %	0 %
Gratex, d. o. o., Laško,	0 %	0 %	0 %

Vir: Interni viri RTH.

Uspešno zunanje izvajanje dejavnosti je v premogovništvu pogojeno z dvema temeljnima pogojema (Malenkovič, 2005, str. 161 - 162):

- pripravljenost vodstva podjetja za podporo realizaciji projekta zunanjega izvajanja dejavnosti z ustvarjanjem ugodnih razmer za razvoj v začetnih fazah projekta; poleg omenjenega se mora vodstvo zavedati, da je uspešnost projektov odvisna od njegovega nevmešavanja, kajti običajno vodstvene strukture zavestno ali podzavestno podcenjujejo takšne projekte, hkrati jim za poglobljeno sodelovanje praviloma zmanjka časa;
- obstoj določenih služb v podjetju, ki so sposobne in pripravljene zagotoviti potrebno podporo realizaciji določenega projekta; najbolj je primerno, da so računovodska, marketinška, razvojna, nabavna, prodajna in druge službe oziroma funkcije usposobljene za dajanje potrebne pomoči novim projektom oziroma podjetjem.

1.9 Modeli za vzpostavitev zunanjega izvajanja dejavnosti

Izločanje poslovnih procesov je dolgoročno koristen pristop, toda njegova vzpostavitev je zelo zahtevna, če ni natančno planirana. V različnih modelih avtorji tvorijo od štiri do sedem faz, skozi katere morajo vsa podjetja, če želijo izločati poslovni proces. Poznamo tudi devetfazni model življenjskega cikla zunanjega izvajanja dejavnosti.

Štirifazni model za izločitev poslovnega procesa zagovarjajo npr. Beulen et al., Gartner in Outsourcing Institut. V njihovih modelih so sicer posamezne faze poimenovane na različne načine, toda obseg posameznih faz je zelo podoben. Atosov model (Beulen et al., 2005, str. 9) tako tvorijo: pripravljalna, pogodbeni, prehodna (tranzicijska) in izvedbena faza (Slika 10). V podjetju Atos so prepričani, da je strukturirani pristop k zunanjemu izvajanju dejavnosti najučinkovitejši način, kako doseči vzajemne koristi pri zunanjem izvajanju dejavnosti.

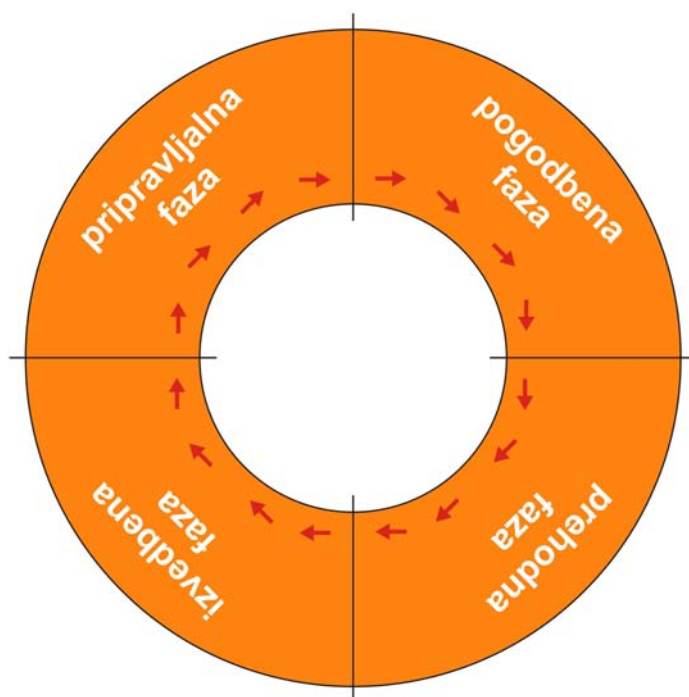
1.9.1 Pripravljalna faza

V pripravljalni fazi se mora prejemnik storitev odločiti, katere storitve se lahko izločijo v zunanje izvajanje. Kot izhodišče se privzame strategija na področju storitev, v kateri jasno

opredelimo pogled na storitev, ki jo želimo zunanje izvajati. Treba je odgovoriti na naslednja vprašanja (Beulen et al., 2005, str. 10):

- Ali je podjetje pripravljeno zunanje izvajati dejavnosti?
- Katere cilje želimo doseči z zunanjim izvajanjem dejavnosti?
- Kateri so možne dejavnosti za zunanje izvajanje?
- Kateri so kriteriji za izločitev?
- Kakšen je odnos do ponudnikov storitev?

Slika 10: Štirifazni model za izločitev poslovnega procesa



Vir: Beulen et.al., Outsourcing, The Atos Origin Outsourcing Life Cycle – Building Succesful outsourcing relationship, 2005

V predhodnih raziskavah in analizah se največ pozornosti nameni namenu izločitve dejavnosti, natančni opredelitvi te dejavnosti, nujnosti izločitve in posledicam za podjetje zaradi izločitve (Lientz & Rea, 2003, str. 137 - 153).

Z analizo je treba poiskati odgovore na vsa odprta vprašanja. S tem si podjetje sicer ne zagotovi uspeha glede izločitve dejavnosti zunanjemu izvajalcu, poveča si verjetnost uspeha in hkrati odpravi morebitne težave, še preden le-te nastanejo (Svetin, 2004, str. 37).

V fazi načrtovanja je po Greaverju (1999, str. 17 - 32) treba ustanoviti posebno projektno skupino, ki nato določi cilje zunanjega izvajanja dejavnosti, načrt vseh aktivnosti, poda

roke za izvedbo in opredeli odgovornosti posameznikov. Poleg tega je pomembno, da projektna skupina ažurno obvešča zaposlene o odločitvah v zvezi z zunanjim izvajanjem dejavnosti. Sledi proučevanje strateških implikacij, s katerim vodstvo podjetja oceni, ali se predlagani način delovanja podjetja z oddajo posla zunanjemu izvajalcu sklada z vizijo, strategijo in konkurenčnostjo.

V pripravljalni fazi je treba jasno opredeliti, katere storitve se bodo zunanje izvajale in število zunanjih izvajalcev, poleg tega se natančno opredeli postopek izvedbe. V evropskih razpisih je postopek zelo natančno definiran. S tem sta doseženi velika transparentnost in objektivnost postopka v pripravljalni in pogodbeni fazi. Postopek onemogoča komunikacijo med ponudnikom in naročnikom pred pripravljalno in pogodbeno fazo ter za časa pripravljalne in pogodbene faze, s čimer se izniči nelojalna konkurenca. Seveda zgornji primer velja predvsem za razpise podjetij v državni lasti in za državne organizacije. Dejstvo, ki ostaja, je, da bo pogodbo pridobil ponudnik, ki bo najbolje zadostil razpisnim pogojem in ravni storitve ter bo hkrati najbolj stroškovno učinkovit. S tem ko se cilji in raven storitve določijo pred pogodbeno fazo, se zagotovi primeren postopek sprejemanja odločitve (Beulen et al., 2005, str. 10).

Projektna skupina izvede analizo stroškov in poslovnih rezultatov, v kateri se analizirajo obstoječi stroški podjetja v primerjavi s stroški oziroma ponudbami zunanjih izvajalcev. Ugotoviti je treba, kateri stroški bi izginili in kateri bi se na novo pojavili skupno z zunanjim izvajanjem dejavnosti. Treba je analizirati tudi tekoče poslovanje s ciljem zagotovitve primerjave tekočega z bodočim poslovanjem in doseženimi rezultati (Greaver, 1999, str. 17 - 32).

Pred dokončno odločitvijo za izločitev dejavnosti je treba poiskati odgovore na vsa odprta vprašanja, tako finančna kot nefinančna. Najboljši način je po Gayu in Essingerju (2000, str. 57 - 66) priprava poslovnega načrta, ki eksplicitno poda odgovore na odprta vprašanja, izpostavi možne probleme, njihovo rešitev in koristi pri izločitvi dejavnosti. Poslovni načrt se začne s povzetkom, ki mu sledijo strateški kontekst, obstoječi pogoji, možnosti, prednosti, slabosti, analiza občutljivosti, tveganja in načrti, ter se zaključi s priporočilom za ali proti izločitvi dejavnosti.

Kontrola stroškov je za izločevalca storitev zelo pomembna predvsem z vidika vpliva na stroške zunanjega izvajanja dejavnosti. Povezava med izvedeno storitvijo in ceno mora biti transparentna in čim bolj variabilna. V procesu pogajanja mora biti osnova za določitev obsega stalnih stroškov definirana v smislu identifikacije vpliva bodočih sprememb: količina, raven storitve ali tip storitve na ceno. Izločevalec storitev mora biti dobro pripravljen na pogodbeno fazo, kajti gladka pogodbeni faza bo pomagala realizirati cilje in prednosti zunanjega izvajanja dejavnosti v izvedbeni fazi (Beulen et al., 2005, str. 12).

1.9.2 Pogodbena faza

Sprejetje odločitve o zunanjem izvajanju dejavnosti ni enostavno in zahteva sodelovanje vodstva. Bistveno in pomembno je, da spoznamo našega izvajalca čim prej v življenjskem ciklu zunanjega izvajanja dejavnosti in imamo s tem dobro sodelovanje v pogodbeni fazi oziroma da čim bolj preidemo spoznavalni proces. Pogodbeno zunanje izvajanje dejavnosti je različno od nakupa storitev. Poslovni vodje (managerji) postavijo zahteve za poslovne procese in vodstvo presodi primernost sprejema izvajalca. Pravniki, finančniki in kadrovski strokovnjaki imajo prav tako pomembno podporno vlogo v pogodbeni fazi (Beulen et al., 2005, str. 12).

Izbira zunanjih izvajalcev je osnova za pripravo pogodbe. Najprej je treba vzpostaviti kriterije za izbiro ustreznih zunanjih izvajalcev, ki imajo osnovo v razlogih za zunanje izvajanje dejavnosti (Greaver, 1999, str. 17 - 32).

Po Gayu in Essingerju (2000, str. 132) lahko pravna vprašanja razdelimo v dve skupini. V prvi so zajeti pogodba in z njo povezani dokumenti, ki predstavljajo osnovo medsebojnega odnosa. Pogodba s svojimi členi jasno in nedvoumno opredeljuje zahteve in merila za ugotavljanje kakovosti ter plačilne pogoje. Termini in pogoji v pogodbi imajo nalogo natančno definirati vlogo, odgovornost, finančne in splošne obveznosti ter pričakovanja obeh pogodbenih strank. Pogodba mora jasno odražati cilje in namene obeh strani. Predvideva naj situacije, probleme in dogodke kot tudi ukrepe ob sporu, ki nastane zaradi neizpolnjevanja pogodbenih določil. K pogodbi so priloženi tudi dokumenti, največkrat so to aneksi k pogodbi, ki določajo podrobnosti o ravni storitev, tranziciji, prodaji ali zakupu sredstev. Drugo skupino tvorijo druga pravna vprašanja, ki se pojavijo v času medsebojnega sodelovanja. Opredeljujejo jih odgovornost za poškodbe zaposlenih in za

nastalo škodo pri delu, zakup sredstev ter obnova pogodbe. Poznanih je mnogo primerov, ko se je pred obema skupinama pojavila še krajša oblika sporazuma, imenovana pismo o nameri. Z njim se ustvarja zaupanje v namere druge strani.

1.9.3 Prehodna faza

Uporaba pogodbe o zunanjem izvajanju dejavnosti se začne s pripravo na tranzicijo oziroma prehod. Ta priprava se začne v času pogodbene faze in pred izvedbo storitve. Pomembna je odgovornost izvajalca za zagotovitev tranzicijskega načrta, le-ta pa vključuje natančen popis aktivnosti za izvedbo pogodbe. Tranzicijski načrt zajema poleg storitev in vidika ravnanja s človeškimi viri tudi finančne in računovodske poglede. Namen prehodne faze je, da se v tem časovnem obdobju zaščiti kontinuiteta storitev in vzpostavijo spremembe, ki so zahtevane za doseg sprejetih dogovorov. Tranzicija je sestavljena iz dveh delov: transferja oziroma prehoda in transformacije oziroma spremembe. Pri prehodu je poudarek na kontroli operacije z izvedbo pogodbe, predvsem z vidika organizacijskih struktur tako izločevalca kot izvajalca. V času prehoda je komunikacija med pogodbeniki bistvena, ključnega pomena je primerna informiranost vseh vpletenih o prehodu. Pričakovanja izločevalca morajo biti vodena na realni ravni, vse spremembe v tranzicijskem načrtu, ki lahko vplivajo na dostavo storitev, morajo biti jasno pojasnjene (Beulen et al., 2005, str. 16).

Po sklenitvi pogodbe se začne prenos virov. V tej fazi se je treba osredotočiti na tri področja: komunikacijo, človeške vire in prenos. Na področju komunikacije je ključnega pomena obveščanje zaposlenih, kajti neobveščenost oziroma neseznanjenost z odločitvijo podjetja o zunanjem izvajanju dejavnosti lahko med zaposlenimi povzroči veliko negativnega presenečenja in nerazumevanja. Posledice slabe komunikacije lahko negativno vplivajo na produktivnost poslovanja in proces zunanjega izvajanja dejavnosti. Ravnanje s človeškimi viri je eno od bolj občutljivih področij prenosa virov, kajti po oznanitvi zaposlenim o odločitvi o zunanjem izvajanju dejavnosti se pojavita nelagodje in pomanjkanje varnosti. Podjetje mora vsakemu posamezniku pisno predstaviti finančne in poslovne učinke zunanjega izvajanja dejavnosti ter podati različne variante za zaposlene. Načrti prenosa se med pogodbenimi strankami razlikujejo, zato je treba le-te združiti v en načrt prenosa, ki naj bo izveden v enem samem koraku, kajti izkušnje kažejo, da so večfazni načrti prenosa povezani s številnimi problemi (Greaver, 1999, str. 17 - 32).

Prerazporeditev zaposlenih je zahteven proces, ki mora biti skrbno načrtovan in izpeljan. Treba je paziti na zakonske omejitve, predvsem se mora podjetje jasno opredeliti za prerazporeditve in kako bo pri tem sodelovalo. Podjetje mora izvesti informiranje zaposlenih in s tem zmanjšati morebitne negativne vplive. Za izvedbo prerazporeditev je treba pripraviti načrt, ki naj zajema seznam zaposlenih, predvidenih za prerazporeditev, prednosti in strategije tako matičnega kot tudi zunanjskega izvajalca ter način medsebojnega komuniciranja za čas sodelovanja. Pomembna sta terminski plan in njegovo dosledno upoštevanje, ki natančno definira vse posamezne korake pri prerazporeditvi (Gay & Essinger, 2000, str. 151 - 158).

1.9.4 Izvedbena faza

Zadnja faza je izvedbena, v kateri mora ponudnik storitev zagotoviti prejemniku storitev v skladu s pogodbenim dogovorom. Bistveno je vodenje, ki omogoča kontrolo na osnovi pogodbenih dogovorov in medsebojnega zaupanja; hkrati ohranja pogodbeni odnos in omogoča prilagoditev medsebojnih odnosov za čas izvedbene faze. Za doseg učinkovitega vodenja se morajo organizacijske zahteve združiti, tako zahteve izločevalca storitev kot izvajalca zunanjskega izvajanja dejavnosti (Beulen et al., 2005, str. 18).

Za spremljanje uspešnosti zunanjskega izvajanja dejavnosti predlaga Greaver (1999, str. 275) izdelavo t. i. poročila o uspešnosti, ki ga skupaj oblikujeta predstavnika obeh pogodbenih strank. Poročilo o uspešnosti je v bistvu tabela, ki prikazuje uspešnost v določenem obdobju s tem, da meri število: izhodnih produktov, napak, natančnih dostav, dni poslovnega cikla in izhodnih produktov na zaposlenega. Iz tabele je jasno razvidno, ali zunanje izvajanje dejavnosti v nekem časovnem obdobju dosega dogovorjene standarde uspešnosti, hkrati nam poda odstopanja od izbranih meril.

Pri zunanjem izvajanju dejavnosti se lahko po Greaverju (1999, str. 282 - 285) pojavijo problemi na naslednjih področjih:

- zaposleni (vzrokov za nastanek problemov, povezanih z zaposlenimi, je precej; izvirajo iz izgube ključnih zaposlenih, slabe produktivnosti, slabe komunikacije in nerazumevanja med zaposlenimi);

- proces (problemi v poslovnem procesu so posledica načina organizacije poslovanja, delitve pravic odločanja, odgovornosti, avtoritete in definiranja posameznih aktivnosti);
- tehnologija (problem tehnologije se kaže v prevzemu oziroma pridobitvi strojev ali programske opreme, njihovi uvedbi v poslovni proces in njihovem vzdrževanju).

2 PODJETJE RUDNIK TRBOVLJE - HRASTNIK

Za uspešno izvedbo strukturiranega pristopa k izločitvi dejavnosti oziroma k zunanjemu izvajanju dejavnosti je v prvi vrsti treba spoznati podjetje in njegove strateške usmeritve. Podjetje RTH se je v preteklosti zavedalo svoje omejenosti, ki jo predstavlja zgolj ena glavna dejavnost (pridobivanje premoga), zato je z ustanovitvijo oddelka prodaje storitev in z upravljanjem z nepremičninami, zajetimi v projektu Barbara, vzpostavilo oziroma zaokrožilo posamezne podporne dejavnosti. Politika podjetja RTH do hčerinskih podjetij, njegova vizija skladno s storitvenim spektrom oddelka prodaje storitev in razpoložljive nepremičnine, zajete v projektu Barbara, predstavljajo obstoječe pogoje v procesu odločitve za zunanje izvajanje dejavnosti.

2.1 Predstavitev podjetja RTH

Podjetje RTH je nastalo z reorganizacijo podjetja RRPS in je družba z omejeno odgovornostjo v stoddotni lasti Republike Slovenije. Organi podjetja so: ustanovitelj, nadzorni svet in poslovodstvo. Skladno z zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju je izvoljen tudi 15-članski svet delavcev. Na koncu leta 2008 je bilo v podjetju zaposlenih 628 delavcev (Letno poročilo RTH, 2008).

2.1.1 Primarna dejavnost

Primarni dejavnosti podjetja RTH sta pridobivanje rjavega premoga in izvajanje zapiralnih del. Rjavi premog se pridobiva za enega samega kupca oziroma odjemalca, to je Termoelektrarna Trbovlje, d. o. o. (v nadaljevanju TET). Podzemno pridobivanje premoga se izvaja v jamah Trbovlje in Ojstro. Poleg čiste proizvodne dejavnosti se podjetje ukvarja tudi z izdelavo podzemnih objektov, izvajanjem raziskovalnega vrtanja na površini in pod

njo, separiranjem premoga, sanacijo in rekultivacijo degradiranih rudniških površin ter projektiranjem. Proizvodnja podjetja temelji na smernicah nacionalnega energetskega programa (NEP). Vsako leto vlada sprejme plan poslovanja elektroenergetskega sistema, ki določa ceno premoga kot osnovo za sklenitev kupoprodajne pogodbe RTH – TET in proizvodno količino premoga. Po rezultatu referendumu o financiranju izgradnje TET 3 in s sprejetjem ZPZRTH se v podjetju poleg pridobivanja izvaja še druga osnovna dejavnosti, in sicer zapiralna dela (Letno poročilo RTH, 2008).

Poslovne funkcije podjetja se izvajajo in opravljajo z ravni podjetja kot celote. Podjetje se deli na tehnično in gospodarsko področje. V letu 2003 se je vzpostavila osnova za prenovljeno organiziranost podjetja, ki je bila v letu 2006 dopolnjena. Predhodna organiziranost je temeljila na obratih kot posameznih organizacijskih enotah. Do spremembe organiziranosti je prišlo zaradi dejstev, da sta začela v podjetju potekati dva ločena procesa: proizvodnja in zapiranje, uvajati se je začel tretji proces, in sicer trženje storitev.

Pri novi organizacijski shemi so nastale spremembe v tehničnem sektorju, in sicer delitev na proizvodnjo, zapiranje in zunanje storitve, tako kot se funkcije v podjetju tudi dejansko odvijajo. Takšna delitev omogoča racionalnejšo organizacijo v smislu koncentracije odkopov, vodenja proizvodnje, izvajanja zapiralnih del in prodajanja storitev na trgu. Smisel reorganizacije je bil tudi v tem, da se želijo v čim večji meri obvladati stroški proizvodnje ter zagotoviti transparentno in racionalno izvajanje zapiralnih del in prodajanje storitev na trgu. Z novo organiziranostjo v podjetju ni prišlo do spremembe organizacijske oblike podjetja. Le-ta ostaja še vedno poslovno-funkcijska, kar je razvidno iz Slike 11 (na str. 45) (Letno poročilo RTH).

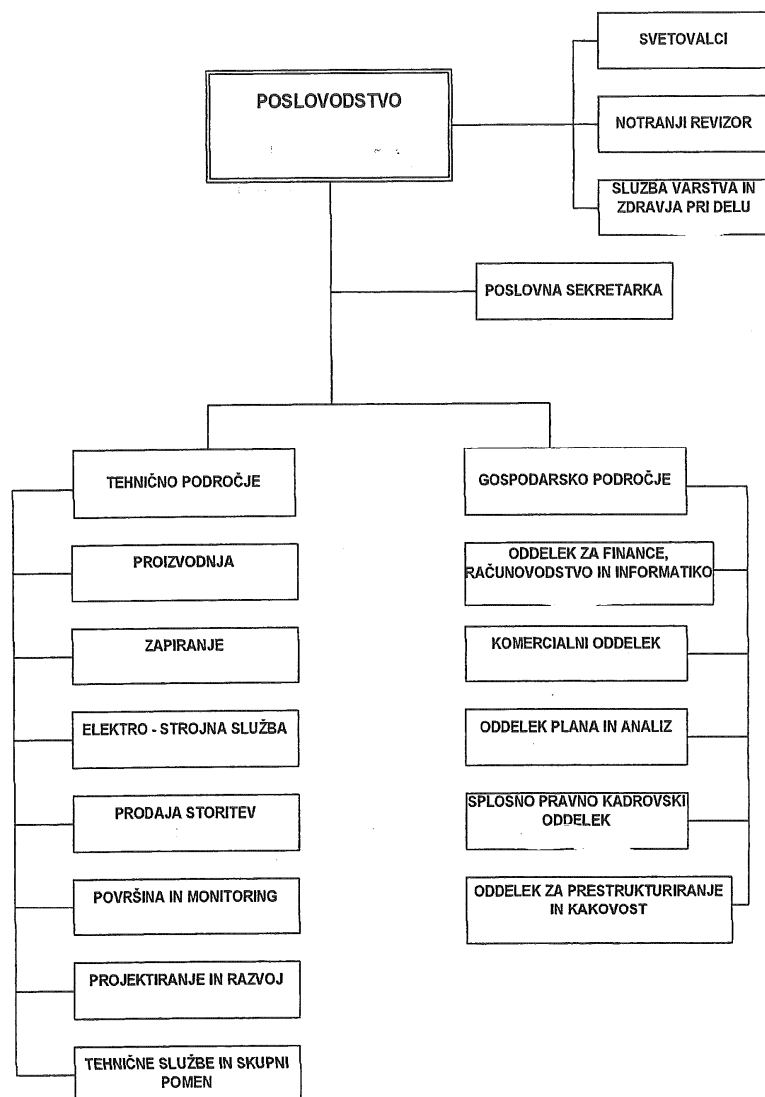
2.1.2 Poslanstvo

Temeljno poslanstvo podjetja je opredeljeno kot učinkovita odprava posledic dvestoletnega rudarjenja, ki vključuje:

- dokončno zapiranje opuščenih rudniških jam,
- ekološko in prostorsko sanacijo degradiranih površin,
- izvedbo kadrovske-socialnega programa zaposlenih delavcev RTH.

V poslanstvo sodita tudi proizvodnja premoga in oskrba TET s primarnim virom energije (Letno poročilo RTH).

Slika 11: Organizacijska oblika podjetja RTH



Vir: Letno poročilo RTH za leto 2008, str. 12.

2.1.3 Vizija

Podjetje kot vizijo navaja prestrukturiranje podjetja v nove poslovne dejavnosti na podlagi priložnosti, ki se kažejo:

- z izrabo razpoložljivih površin RTH,
- v kadrovskih potencialih,
- v primernih poslovnih idejah.

To je temeljna predstava o prihodnjem delovanju podjetja, ki bo skladno z veljavno zakonodajo do leta 2015 zaključilo obe osnovni dejavnosti (Letno poročilo RTH).

2.1.4 Cilji podjetja

Cilji podjetja RTH za odpravo posledic rudarjenja izhajajo iz srednjeročnega programa zapiranja za obdobje 2005–2009, ki je osnova za izvajanje ZPZRTH. Podjetje RTH je za leto 2009 na področju zapiranja načrtovalo in bo uresničevalo aktivnosti, povezane z zapiranjem jam, ekološko-prostorsko sanacijo površine in kadrovsko-socialnim programom, ter pri tem upoštevalo okvir proračunskih sredstev, ki so namenjena izvajanju ZPZRTH. Cilji proizvodnje premoga opredeljujejo letno raven proizvodnje po sistemu prednostnega dispečiranja in manjše količine premoga, namenjenega za prodajo na prostem trgu. Dolgoročni cilji so usmerjeni v obseg proizvodnje, ki bo po tržno sprejemljivih cenah zagotavljala odkop še vseh odkritih zalog premoga (Letno poročilo RTH).

Cilji podjetja za posamezno poslovno leto so zapisani v gospodarsko poslovnem načrtu. Za poslovno leto 2009 so temeljni cilji naslednji (Letno poročilo RTH, 2008):

- obseg proizvodnje premoga 460.000 ton, od tega 10.000 ton za prosti trg;
- obseg zunanjih dejavnosti v vrednosti 700.000 EUR;
- planirana vrednost zapiralnih del v skladu z ZPZRTH 20,3 mio EUR;
- znižanje števila zaposlenih za 132 delavcev;
- nadaljnja odprodaja hčerinskih podjetij;
- planiran poslovni izid na področju proizvodnje na meji rentabilnosti;
- planiran negativni poslovni izid na zapiralnem delu v višini nepokrite amortizacije prenesenih osnovnih sredstev.

2.2 Oddelek prodaje storitev

V podjetju RTH se je v letu 2002 ustanovil oddelek prodaje storitev. Njegova naloga je bila vzpostaviti novo dejavnost, in sicer izvajanje rudarskih del na trgu. Najprej je izvajal predvsem rudarska dela na projektu zapiranja rudnika Žirovski vrh. Povečevanje tako obsega kot tudi raznolikosti del je oddelek privedlo v delovanje na dveh medsebojno

povezanih dejavnostih. Dejavnosti, ki trenutno tvorita storitveni spekter oddelka prodaje storitev, sta: geotehnika in gradbeni odpadki. Dejavnost geotehničnih del nadalje delimo v tri segmente, in sicer: rudarska in sanacijska dela, geomehansko-vrtalna dela ter projektiranje in nadzor. Dejavnost gradbenih odpadkov obsega zbiranje in odlaganje gradbenih odpadkov.

Oddelek na trgu s prej omenjenimi dejavnostmi na tehničnem področju opravlja naslednje storitve:

1. Vodi in izvaja geotehnična rudarska in sanacijska dela. Skrbi za fizično izvedbo del, kjer trži proste kapacitete RTH ali dela izvede s podizvajalci. Izvaja inženirske storitve – organiziranje, usklajevanje, vodenje in izvajanje del za:

a) izdelavo investicijske in tehnične dokumentacije, izgradnjo objektov in sanacijo objektov;

b) izvajanje organizacijskih, tehnoloških, tehničnih in ekonomskih storitev za objekte s področja: rudarstva, geotehnike, podzemnih in nizkih gradenj.

2. Vodi in izvaja vrtalna in geomehanska dela, kjer za fizično izvedbo trži proste kapacitete RTH ali pridobi podizvajalce. Izvaja inženirske storitve – organiziranje, usklajevanje, vodenje in izvajanje del za:

a) izdelavo investicijske in tehnične dokumentacije, izgradnjo objektov;

b) izvajanje organizacijskih, tehnoloških, tehničnih in ekonomskih storitev za objekte s področja: vrtanja in geomehanike.

3. Izvaja strokovno nadzorstvo nad izvedbo del v skladu z Zakonom o rudarstvu (ZRuD, Ur. l. 61/00) in Zakonom o graditvi objektov (ZGO, Ur. l. 110/02).

4. Vodi in izvaja odlaganje nenevarnih gradbenih odpadkov.

Za koordinirano delo izvajalcev ter enoten nastop do naročnika in njegovih služb oddelek prodaje storitev na komercialnem, pravnem in ekonomskem področju prevzema in vodi naslednje aktivnosti usklajevanja in povezovanja:

- pripravlja oziroma pregleduje osnutke pogodb in aneksov, usklajuje pripombe, izdeluje končne tekste pogodb in aneksov;
- zagotavlja koordinirano delo in aktivnosti vseh izvajalcev pri realizaciji projekta;
- zagotavlja izpolnjevanje določil pogodb z naročnikom;
- zagotavlja kvalificirano in strokovno usposobljeno kadrovsko zasedbo;
- vodi operativne sestanke na ravni izvajalcev;
- izdeluje mesečna poročila o izpolnjevanju terminskega plana izvajalcev na projektu;
- pripravlja in posreduje situacije do naročnikov;
- vodi pripravo vseh zahtevkov za dodatna dela, več dela in vseh ostalih zahtevkov do naročnika;
- pripravlja in posreduje zahtevke, zagotavlja pripravo ustreznih aneksov;
- pripravlja in ureja dokumentacijo ter pridobiva vse vrste garancij oziroma zavarovanj;
- pripravlja gradivo za projektne svete ter mesečna in letna poročila;
- pripravlja vso korespondenco z naročnikom in vse ostale strokovne podlage za izvedbo nalog.

Kadrovska zasedba oddelka prodaje storitev je v začetku štela dva zaposlena, na projektu zapiranja rudnika Žirovski vrh. Od leta 2006 je na oddelku prodaje storitev redno zaposlenih šest delavcev, ki se jim po potrebi (v odvisnosti od tehničnih zahtev posameznega projekta) pridružijo dodatni delavci. Omenim naj, da je maksimalni obseg pridruženih delavcev dosegel oddelek prodaje storitev v letu 2005, ko je bilo na projektu Žirovski vrh zaposlenih cca 40 delavcev.

Oddelek prodaje storitev na trgu, kot pove že samo ime, prodaja storitve. Storitve v obliki celovite izvedbe projekta je sestavljena iz stroškov materiala, storitev in dela. Ponudbena cena za posamezen projekt se tako oblikuje na podlagi:

- cene in količine materiala, uporabljajo se ceniki posameznih ponudnikov materiala ali trgovcev;
- cene storitve, uporabijo se ponudbe podizvajalcev oziroma pri standardiziranih storitvah ceniki podizvajalcev;
- količine dela oziroma predvidenih porabljenih delavnikov notranjih izvajalcev.

Za izdelavo ponudb je izoblikovan cenik delavnikov notranjih izvajalcev. Cenik je naslednji: KV rudar 18,26 EUR/uro, nadzornik 23,47 EUR/uro in teh. vodja oziroma projektant 41,73 EUR/uro. Končna ponudbena cena za posamezen projekt obsega ceno materiala s pribitkom v obliki marže, ceno storitve, povečano za manipulativne stroške, in ceno delavnikov notranjih izvajalcev.

Z računovodskega vidika je v letih 2002 in 2003 oddelek deloval kot sestavni del celotnega podjetja, kar pomeni, da se poslovni učinki niso vodili ločeno. S širitvijo spektra storitev na področje projektiranja, izvajanja tehničnih vodenj projektov in vrtanja se je obseg povečal v tolikšni meri, da se je področje prodaje storitev začelo prikazovati v stroškovnem sistemu, ki je v uporabi v RTH. V letu 2004 se je tako za oddelek prodaje storitev vzpostavilo računovodsko spremljanje stroškov po stroškovnih mestih (SM) in stroškovnih nosilcih (SN), kar pomeni lažje spremljanje posameznega projekta in hkrati celotnega oddelka.

V Tabeli 4 so za obdobje od 2004 do 2008 prikazani prihodki in stroški od poslovanja prodaje storitev. Ugotovimo lahko, da so prihodki skozi obdobje nihali, kar kaže na spremenljivo uspešnost oddelka pri pridobivanju pogodb.

Tabela 4: Prihodki in odhodki od prodaje storitev v letih od 2004 do 2008

v EUR					
Leto	2004	2005	2006	2007	2008
PRIHODKI					
rudarsko-sanacijska dela	1.584.897,35	1.417.039,04	563.600,56	923.704,36	548.759,17
geomehansko-vrtalna dela	123.350,97	84.750,34	57.082,28	475.127,09	378.888,44
projektiranje in nadzor	40.037,51	25.771,00	98.228,08	111.004,54	168.010,32
ostalo	31.825,17	17.425,10	87.130,79	171.240,40	67.125,30

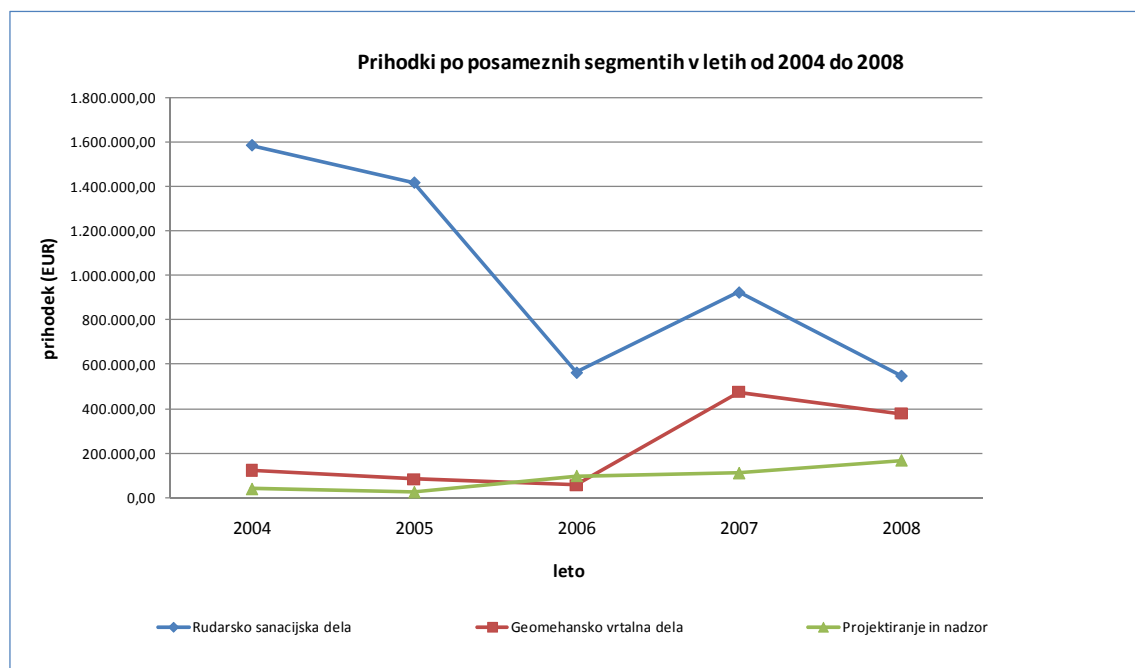
PRIHODKI SKUPAJ	1.780.111,00	1.544.985,48	806.041,71	1.681.076,39	1.162.783,23
STROŠKI					
strošek materiala	243.824,00	107.802,63	41.780,93	39.416,11	55.346,63
strošek storitev	1.031.834,48	761.967,41	376.572,71	1.152.824,54	623.486,94
strošek dela	462.109,50	166.610,99	164.802,06	255.768,95	323.307,50
amortizacija, drugi splošni stroški	85.363,52	3.928,85	2.855,52	12.806,52	6.876,61
STROŠKI SKUPAJ	1.823.131,50	1.040.309,88	586.011,22	1.460.816,12	1.009.017,68
dobiček /izguba	- 43.020,50	504.675,61	220.030,49	220.260,27	153.765,55

Vir: Interni podatki oddelka prodaje storitev.

Dejstvo je, da se je relativno visok obseg v letih 2004 in 2005, ki je posledica del na zapiranju rudnika Žirovski vrh, znižal ter v zadnjih treh letih dosega vrednost cca 1 mio EUR. Odstopanje od prej opisanega trenda v letu 2007 je posledica dobave strojne opreme v vrednosti cca 500.000 EUR na projektu v Idriji. Dobiček se je v letih od 2006 do 2007 ustalil na dobrih 200.000 EUR, v letu 2008 že beležimo upad, ki je najverjetneje že najava trenutne recesije.

Slika 12 prikazuje prihodke po posameznih segmentih oddelka prodaje storitev. V opazovanem obdobju od 2004 do 2008 zasledimo konstanten padec obsega rudarsko-sanacijskih del, kar sovпада s politiko države, ki pospešeno zapira rudnike in s tem zmanjšuje obseg del v tem segmentu. Posledično je pomembno, da se je uspel padec celotnega prihodka v letu 2006, zaradi že omenjenih rudarsko-sanacijskih del, kompenzirati z aktivnejšo ponudbo na ostalih dveh segmentih (geomehansko-vrtalna dela, projektiranje in nadzor), ki sta v letih 2007 in 2008 zrasla in vsaj deloma pokrila izpad rudarsko-sanacijskega segmenta.

Slika 12: Prihodki po posameznih segmentih v letih od 2004 do 2008



Vir: Interni podatki oddelka prodaje storitev.

Na stroškovni strani so posledično opazni zmanjševanje stroškov materiala in povečevanje stroškov storitev, kar je posledica večjega deleža inženiringa v celotnem poslovanju, ter povečanje stroškov dela, ki so posledica vključevanja dodatnih zaposlenih iz projektivnega oddelka in službe varstva pri delu (SVD). Za zadnje tri leta, od leta 2006 do 2008, nam struktura stroškov prikaže relativno konstanten delež posameznih vrst stroškov, ki v povprečju znašajo za material 4,5 %, za storitve 52 % in za delo 23,5 %.

2.3 Projekt Barbara

Osnovo za zagon projekta Barbara v prvi vrsti predstavlja ZPZRTH, ki za zapiralna dela pogojuje izvedbo ekološko-prostorske sanacije degradiranih površin in s tem pripravo letih za alternativno gospodarsko uporabo. V preteklosti so se izvajali projekti prostorske in ekološke sanacije, s katerimi so se odpravljale posledice rudarjenja v skladu z zahtevami zakona o rudarstvu (ZRuD), kar z drugimi besedami pomeni, da se je površina urejala v funkciji pridobivanja premoga. Podjetje RTH ni imelo izdelane strategije uporabe zemljišč za nove namene in zato ni optimalno izkoriščalo njihovega potenciala (Leskovar, 2008a, str. 5).

Treba je poudariti, da ima podjetje RTH danes v lasti okoli 443 hektarjev zemljišč, od tega se večina nahaja v pridobivalnem prostoru, deloma tudi izven (Tabela 5) (Leskovar, 2008a, str. 1).

Tabela 5: Delitev zemljišč v lasti RTH, glede na rabo (v ha)

Kmetijsko zemljišče	Gozd	Pozidana zemljišča	Nepomemben rastlinski pokrov	Neplodna zemljišča	SKUPAJ
139	198	75	16	15	443

Vir: I. Leskovar, Predstavitev projekta BARBARA – gradivo za obisk vlade RS, 16.07.2008, 2008a, str. 1.

Večji del zemljišč je v občinah Trbovlje in Hrastnik, manjši del v občini Zagorje in celo v občini Laško. Sedem hčerinskih podjetij RTH ima prav tako v lasti še okoli 21 hektarjev zemljišč (Leskovar, 2008a, str. 1).

Analizirani podatki kažejo na ogromen gospodarski potencial nepremičnega premoženja RTH, ki v preteklosti sploh ni bil izkoriščen, lahko bi celo rekli, da je neupravičeno zanemarjen, še posebej, če upoštevamo dejstvo, da je največji potencial zemljišč v lasti podjetja RTH pred prenosom na Sklad kmetijskih zemljišč znašal kar cca 889 hektarjev. Morda v tistih časih ustanovitelj podjetja ni upošteval za najprimernejšega gospodarja svojega potenciala? Res je tudi, da so bili cilji podjetja podrejeni doseganju proizvodnje in ne gospodarjenju z nepremičninami (Leskovar, 2008b, str. 1).

2.3.1 Cilji projekta Barbara

Projekt Barbara, v katerem se izvaja strategija gospodarjenja z nepremičninami, ne pomeni revolucionarne spremembe v strateških ciljih RTH. Ključno novost predstavlja sprememba v organizaciji notranjega delovanja podjetja RTH in sodelovanja z zunanjim okoljem, s katerim je podjetje s površinami zelo tesno povezano (Leskovar, 2008 a, str. 3).

Cilji, ki se s projektom Barbara uresničujejo, so tako (Leskovar, 2008 a, str. 3 - 4):

- podjetje RTH odpreti navzven ter izboljšati komunikacijo med RTH in zunanjim okoljem; namen je sprožiti hitrejši pretok in obdelavo informacij ter s tem omogočiti hitrejšo identifikacijo razvojnih priložnosti;

- aktivno vključiti podjetje RTH v pripravo razvojnih načrtov in prostorskih aktov v regiji; z zbiranjem razvojnih pobud in pripravo prostorskih dokumentov na takšen način, da bodo le-ti omogočili razvoj novih dejavnosti na pridobivalnem območju RTH;
- uskladiti sanacijo površin s prostorskimi in razvojnimi načrti občin, podjetja RTH in drugih pomembnih akterjev na tem prostoru; treba je doseči sinergijske učinke in s tem povečati dodano vrednost prostorske sanacije;
- urediti stvarnopravna razmerja na nepremičninah RTH in jih pripraviti za izvedbo investicij;
- spodbuditi nastanek oziroma razvoj poslovnih idej ter identifikacijo in ovrednotenje razvojnih projektov na površini, v katere se vključuje RTH;
- poiskati poslovne partnerje in investitorje ter skupaj z njimi razviti naslednja področja oziroma dejavnosti: industrijsko in energetska cona, obnovljive vire energije, šport in rekreacijo, turizem v povezavi z rudarsko dediščino, stanovanja.

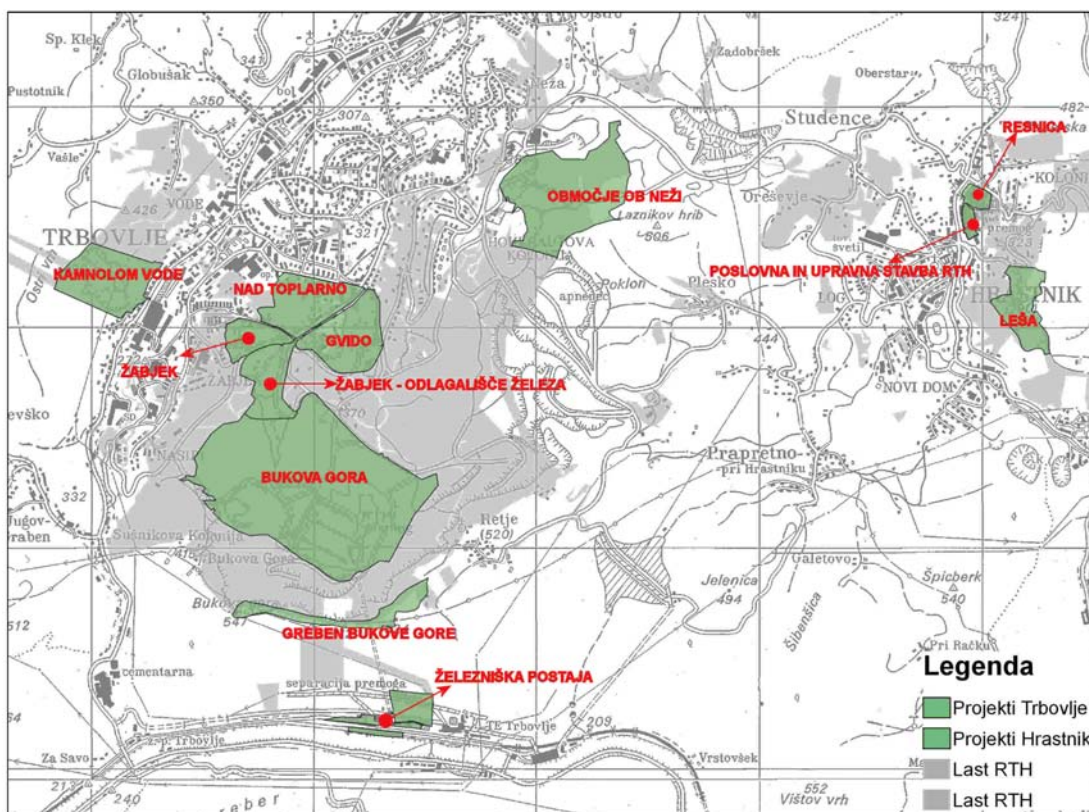
2.3.2 Nepremičnine podjetja RTH

Prostorska razporeditev posameznih dejavnosti na področju občin je podana v projektu »Coniranje dejavnosti na nepremičnine RTH« (2009). Projekt natančno opredeljuje obseg in površino območij, seznam parcel, na katerih se lahko razvije dejavnost, ter pomembne prostorske izvedbene pogoje.

Slika 13 predstavlja lokacije, za katere je predlagana pospešena sanacija, ki bo ob sprejemu prostorskih aktov omogočila izvedbo novih dejavnosti. Lokacije novih dejavnosti se razvijejo na nepremičninah v lasti RTH, s tem se zagotavljata ustreznejša izvedba pripravljalnih del in sanacija površin.

Predvidena namenska raba prostora, ki je strnjena v Tabeli 6, predstavlja povzetek projekta »Coniranje dejavnosti na nepremičnine RTH« (Interno gradivo – projekt Barbara, 2008).

Slika 13: Lokacije predvidenih con sanacije



Vir: Interno gradivo – projekt Barbara, 2009, str. 4, sl. 1.

Z vidika namenske rabe prostora sta za potrebe predmetne analize pomembni le dve področji, na kateri se bom omejil v nadaljevanju, in sicer Bukova gora ter kamnolom Vode.

2.3.2.1 Območje Bukova gora in gradbeni odpadki

Na območju Bukove gore se nahajajo tri večja področja, ki so med seboj funkcionalno povezana. To so: parkirišče, industrijska cona in prekladalna rampa na železniški postaji. Skupna bruto površina območja Bukova gora znaša 53 hektarjev, od tega jih je v industrijski coni 44. Osnovna namenska raba je opredeljena kot območje proizvodnih dejavnosti oziroma površin za industrijo. Območje je namenjeno industriji (predvsem lesnopredelovalna, kovinarska, elektrostrojna in montaža, kemična, proizvodnja motornih vozil), proizvodnji energije, gradbeni dejavnosti, separacijam in skladiščenju ter predelavi lesnih in gradbenih odpadkov (zbiranje, skladiščenje, sortiranje in predelava). Možna je tudi dejavnost transporta. Za potrebe odlaganja in predelave gradbenih odpadkov je na

območju Bukove gore predvidena površina v velikosti 7 hektarjev (Interno gradivo – projekt Barbara, 2009).

Tabela 6: Predvidena namenska raba prostora

OBMOČJE	OPIS
Bukova gora	na območju se vzpostavi velika gospodarska in energetska cona, v kateri se zagotovi lokacija za začasni obrat za predelavo gradbenih odpadkov in lesne biomase, po spremembi prostorskih aktov pa tudi regionalni zbirni center za biomaso, nov energetski objekt na kombinirane vire energije, skladišče energentov ter nove strojne tovarne
železniška postaja	izgradnja večnamenske prekladalne postaje za potrebe delovanja gospodarske in energetske cone Bukova gora
greben Bukove gore	pilotna vetrna elektrarna
kamnolom Vode	sončna elektrarna
Žabjek	razvojni center za obnovljive vire energije
Gvido	kulturno-izobraževalni in turistični center
nad toplarno	sanacija območja za potrebe stanovanjske gradnje
območje ob Neži	poligon varne vožnje oziroma center motošportov
poslovna in upravna stavba RTH - Hrastnik	ureditev za nadaljnjo izrabo (polnilnica pitne vode in druge dejavnosti)
Resnica	sanacija območja za izgradnjo stanovanjske soseske po sprejemu ureditvenega načrta
Leša	sanacija območja za izgradnjo stanovanj po sprejemu občinskega prostorskega načrta
kmetijske in gozdne površine na ostalih območjih	sanacija površine z namenom zasaditve z »energetsko rastlino« – hitrorastoča vrba
ureditev lastniških razmerij med RTH in občino Zagorje ob Savi	zagotovitev nove lokacije za Fortuno - PIL, d. o. o.

Vir: Interno gradivo – projekt Barbara, 2008, str. 4-5, tab. 1.

Podjetje RTH je v oktobru 2008 pridobilo odločbo ministrstva o vpisu v evidenco zbiralcev odpadkov, v katero je vpisano pod št. 54; dovoljeno mu je zbrati 507.720 ton nenevarnih odpadkov na leto. Na območju pridobivalnega prostora RTH se tako zbirajo nenevarni odpadki na dveh lokacijah, in sicer: v zbirnem centru A, ki se nahaja nad Savskim poljem, ter v zbirnem centru B, ki se nahaja na lokaciji za jaškom III. in nad III. Poljem. Vrste nenevarnih odpadkov, ki jih je mogoče zbirati, so prikazane v Tabeli 7 (Odločba o vpisu v evidenco zbiralcev odpadkov, MOP, 2008).

Tabela 7: Seznam nenevarnih odpadkov, ki jih je mogoče zbirati na lokaciji zbirnega centra A in B

Zap.št.	Klasifikacijska številka	Naziv odpadka
1	17 01 01	Beton
2	17 01 02	Opeka
3	17 01 03	Ploščice in keramika
4	17 01 07	Mešanica betona, peke, ploščic in keramike, ki niso zajete v 17 01 06
5	17 03 02	Bitumenske mešanice, ki niso zajete v 17 03 01
6	17 05 04	Zemljina in kamenje, ki nista navedena po 17 05 03
7	17 05 06	Izkopni material, ki ni naveden pod 17 05 05
8	17 08 02	Gradbeni materiali na osnovi gipsa, ki niso zajeti v 17 08 01
9	17 09 04	Mešani gradbeni odpadki in odpadki pri rušenju objektov, ki niso zajeti v 17 09 01, 17 09 02 in 17 09 03
10	01 04 08	Odpadni gramoz in drobir

Vir: Odločba o vpisu v evidenco zbiralcev odpadkov, MOP, 2008, str. 1.

Odpadki so se začeli zbirati v letu 2009. Stehtajo se na lokaciji komunale Trbovlje in nato pripeljejo v zbirni center. Navozna tehnica se trenutno še urejuje na območju bivšega površinskega kopa Bukova gora, delovati bo začela v drugi polovici leta 2009. Na lokaciji zbirnega centra se odpadki zbirajo in nato predelajo po postopku R5 (recikliranje / pridobivanje drugih anorganskih materialov), s katerim dobijo gradbeni proizvod in ga kot takšnega tudi uporabljajo za potrebe sanacijskih del. Zemeljski izkopi in umetno pripravljena zemljina se vnašajo po postopku R 10 (vnos v ali na tla v korist kmetijstvu ali za ekološko izboljšanje) (Pravilnik o ravnanju z odpadki, 2003).

Tabela 8: Cenik RTH za zbiranje nenevarnih odpadkov za leto 2009

Zap. šte.	Klasifikacijska številka	Naziv materiala	Cena v EUR7t (brez DDV) za leto 2009
1.	17 01 01	Beton	4,00
2.	17 01 02	Opeka	4,00
3.	17 01 03	Ploščice in keramika	4,00
4.	17 01 07	Mešanica betona, opeke, ploščic in keramike	4,00
5.	17 03 02	Bitumenske mešanice - rezkanec	7,00
	17 03 02	Bitumenske mešanice - kosi	9,00
6.	17 05 04	Zemljina in kamenje	3,00
7.	17 05 06	Izkopni material	3,00
8.	17 08 02	Gradbeni material na osnovi mavca (gipsa)	6,00
9.	17 09 04	Mešani gradbeni odpadki in odpadki pri rušenju do 25% nemineralnih primesi	10,00
	17 09 04	Mešani gradbeni odpadki in odpadki pri rušenju do 50% nemineralnih primesi	15,00
10.	01 04 08	Odpadni gramoz in drobir	3,00

Vir: Interni podatki oddelka prodaje storitev.

Na podlagi analize cen neposrednih in posrednih konkurentov (območje Zasavja in osrednje slovenske regije) se je za leto 2009 oblikoval cenik za zbiranje nenevarnih

odpadkov (Tabela 8). Nenevarne odpadke oddajata v zbiranje dve podjetji, s katerima so sklenjene letne pogodbe.

2.3.2.2 Območje kamnoloma Vode in fotovoltaika

Območje kamnoloma Vode je trenutno opuščeni kamnolom na jugovzhodnem robu mesta Trbovlje, katerega sanacija je nujna, saj v sedanjem stanju predstavlja grobo rano v okolju. Bruto površina območja znaša 9,7 ha, od tega jih je za namen fotovoltaične¹ elektrarne namenjenih 8,7 in za garažno hišo ob vznožju vzpetine 1,0. Osnovna namenska raba je opredeljena kot območje energetske infrastrukture, ki je namenjena izvajanju dejavnosti pridobivanja električne energije iz sonca (Interno gradivo – projekt Barbara, 2009). Sanacija področja, ki meri kar 8,7 ha, bo zelo zahtevna zaradi velikega nagiba in nedostopnosti področja. Predvidena dela obsegajo ureditev dostopnih poti in teras ter zmanjšanje naklona brežin. Generalno bo, glede na nagib, možno urediti do šest teras, na katerih se bo postavila konstrukcija v zahtevanem nagibu. Sončna elektrarna naj bi imela nazivno moč do 1 MW.

Omrežne sončne fotonapetostne sisteme (sončne elektrarne) uporabljamo izključno za proizvodnjo električne energije, ki se nato pošlje v javno električno omrežje. Ločimo dve vrsti omrežnih sistemov; fiksne in s sledilnikom sonca. Za nas so glede na predvideno lokacijo v kamnolomu Vode zanimivi predvsem fiksni sistemi, ki se namestijo na infrastrukturni objekt.

V Republiki Sloveniji je trenutno instaliranih za približno 2,1 MW zmogljivosti sončnih elektrarn. Predvideva se, da naj bi se do leta 2010 skupna nazivna moč povečala na približno 6,5 MW. Na Agenciji za prestrukturiranje energetike predvidevajo, da se bo do leta 2020 iz sončnih elektrarn pridobilo 4,5 % vse električne energije, pridobljene v Republiki Sloveniji.

¹ Fotovoltaika je veda, ki proučuje pretvorbo energije svetlobe v elektriko. Fotovoltaična pretvorba pomeni neposredno pretvarjanje sončne svetlobe v električno energijo, kar poteka v sončnih celicah. Z združevanjem sončnih celic dobimo sončne module. Sončni moduli in drugi elementi (akumulatorji, regulatorji polnjenja in razsmerniki) tvorijo sončni fotonapetostni sistem oziroma sončno elektrarno. Zgradimo lahko poljubno močan sončni fotonapetostni sistem za oskrbo z električno energijo povsod, kjer je na voljo dovolj sončnega sevanja (Lazar, 2006, str. 4 - 11).

Trenutna sprememba tarifnega sistema, objavljena v Uredbi o podporah električni energiji, proizvedeni iz obnovljivih virov energije (Ur. list RS št. 37/2009), uvaja višjo odkupno ceno za sončne elektrarne, ki so postavljene na stavbah ali gradbenih konstrukcijah. Cena za mikro elektrarne (do 50 kW) tako znaša 0,41546 EUR/kWh, za male (do 1 MW) 0,38002 EUR/kWh in za srednje (do 5 MW) 0,31536 EUR/kWh. Cena za sončno elektrarno, ki je sestavni del ovoja stavbe (fasada, okna, vgradni paneli na strehi), je še za 15 % višja. Poleg omenjenih je uvedena nova kategorija sončnih elektrarn, to so elektrarne kot samostojni objekti, za katere je cena precej nižja in znaša za npr. male elektrarne (do 1 MW) 0,35971 EUR/kWh. Podaljšano je zagotovljeno odkupno obdobje, ki sedaj znaša 15 let namesto prejšnjih 10 let. V skladu z uredbo država jamči odkupne cene investitorjem, ki bodo podpisali pogodbo o odkupu v letu 2009. Investitorjem, ki bodo pogodbe sklepali v letu 2010 ali naslednjih letih, se bo zajamčena cena vsako leto znižala za 7 %, kar pomeni, da bo investitor npr. leta 2013 podpisal pogodbo o odkupu za 28 % nižjo ceno. Država namreč verjame napovedim, da naj bi se cene opreme za sončne elektrarne v povprečju zniževale za 7 % na leto, zato bo na takšen način prilagodila sistem odkupnih cen.

3 MOŽNOSTI ZA ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI

Zunanje izvajanje dejavnosti je v nadaljevanju opredeljeno z ustanovitvijo novega hčerinskega podjetja. Osnova za zunanje izvajanje dejavnosti in ustanovitev novega podjetja je podana v viziji podjetja RTH, v kateri priložnosti temeljijo na: razpoložljivih nepremičninah, kadrovskih potencialih in primernih poslovnih idejah. Natanko v tem zaporedju je treba iskati možnosti za zunanje izvajanje dejavnosti predvsem zaradi dejstva, da bo izločena enota oziroma novo podjetje moralo samostojno preživeti na trgu, kajti podjetje RTH bo v skladu z ZPZRTH leta 2015 zaključilo svojo glavno dejavnost.

Pripravljenost podjetja RTH za zunanje izvajanje dejavnosti se kaže v vzpostavitvi okoliščin za uspešno izvedbo pripravljalne faze pri izločanju poslovnega procesa. Te okoliščine so:

- ustanovitev in sedemletno delovanje oddelka prodaje storitev, s katerim so se pridobile dragocene izkušnje z delovanjem na trgu ter osnova za izdelavo analize stroškov in poslovnih rezultatov;

- vzpostavitev priložnosti za izrabo razpoložljivih nepremičnin RTH, zajetih v projekt Barbara;
- postavitvi jasnih zahtev za delovanje hčerinskih podjetij.

Z vidika strategije bodo v začetni fazi med novim podjetjem in RTH še opazni elementi tako združevanja kot tudi ločevanja naenkrat. Novo podjetje bo obdržalo matično podjetje kot stranko, kar je združevalni element, hkrati bo začelo širitev programskega portfelja z željo po večji neodvisnosti, kar predstavlja ločitveni element. V naslednji fazi se bo odvijal proces osvoboditve izpod vpliva bivšega podjetja. Izbira strategije ločitve bo vzpostavila harmonijo s pridobitvijo novih kupcev in razširitvijo poslovanja tudi na manj pomembne kupce (Sanner, 2005).

Zelo pomembno je jasno definiranje lastništva izločene enote oziroma novega podjetja z mikroekonomskega vidika, ki se kaže v omogočanju doseganja večje učinkovitosti podjetja na trgu in s tem v ustvarjanju osnovnih pogojev za njegovo preživetje v razmerah ostrega konkurenčnega boja (Malenkovič, 2005, str. 214). Na tej podlagi je treba ustanoviti novo podjetje, ki bo v večinski lasti matičnega podjetja oziroma podjetja RTH in deloma v lasti zaposlenih v podjetju, predvsem zaradi lažjega prenosa nepremičnin na novo podjetje in izgradnje sončne elektrarne v kamnolomu Vode. S prenehanjem delovanja RTH bo lastništvo matičnega podjetja v novem podjetju preneseno na Republiko Slovenijo. V nadaljevanju se z odprodajo ali vstopom strateškega partnerja predvideva postopen popoln umik Republike Slovenije iz lastniške strukture »novega podjetja«.

Ustanavljanje odvisnih podjetij v preteklosti ni bilo motivirano z namenom postopne transformacije iz osnovne dejavnosti, ki jo v rudnikih predstavlja pridobivanje premoga, v novo dejavnost, ampak predvsem zaradi želje po zniževanju stroškov in zagotavljanju novih delovnih mest ter s tem doseganju pogojne konkurenčnosti (Malenkovič, 2005, str. 226). Osnovni cilj, ki ga je treba slediti v procesu izločanja dejavnosti, je že v osnovi ustvariti pogoje za doseganje konkurenčne prednosti na trgu. Le-ti bodo ustvarjeni z jasno definiranim obsegom delovanja podjetja in jasno opredelitvijo vodstvene ekipe, ki bo imela pooblastila za izpeljavo vseh potrebnih aktivnosti za izločitev dejavnosti in ustanovitev novega podjetja.

Naslednji pomemben element je jasno opredeljen programski portfelj, ki mora biti dovolj širok in stabilen, da bo omogočal normalno delovanje podjetja v začetni fazi in tudi v nadaljevanju. Treba je ugotoviti, kaj podjetje dela najboljše in kje so njegove največje priložnosti, pri tem je treba upoštevati tudi sinergijske učinke med posameznimi strateškimi poslovnimi enotami. Novo podjetje bo moralo poiskati nove povezave in nove trge oziroma bo moralo delovati na trgih, na katere je že uspelo prodreti oddelku prodaje storitev.

Zelo pomembna je časovna komponenta izvedbe izločitve dejavnosti, kajti z gotovostjo lahko trdim, da je, glede na zaključek osnovne dejavnosti matičnega podjetja v letu 2015, za izvedbo procesa na voljo le omejeno časovno obdobje.

Glavni namen izločitve je zunanje izvajati dejavnosti, ki v osnovi niso glavne dejavnosti RTH, to so dejavnosti, ki jih oddelek prodaje storitev trenutno že izvaja, ter dejavnosti v zvezi z nepremičninami in obnovljivimi viri energije, ki so opredeljene v projektu Barbara. Nadaljnja analiza se bo omejila na novo podjetje, ki naj bi opravljalo naslednje tri glavne dejavnosti: geotehnika, gradbeni odpadki in obnovljivi viri energije. Dejavnost geotehnike se nadalje deli na tri segmente, to so rudarska in sanacijska dela, geomehansko-vrtalna dela ter projektiranje in nadzor. Dejavnost gradbenih odpadkov tvorijo zbiranje, odlaganje in predelava odpadkov ter urejanje degradiranih površin. Dejavnost obnovljivih virov energije obsega pripravo površin za sončne elektrarne in njihovo postavitve.

Osrednji cilj novega podjetja se kaže v ustvarjanju pogojev za doseganje konkurenčne prednosti na trgu in povečevanju vrednosti podjetja, skladno z razvojem in posledičnim povečevanjem obsega storitev, v vseh treh dejavnostih.

V nadaljevanju bom po posameznih dejavnostih analiziral možnosti za njihovo zunanje izvajanje in hkrati ugotovil, ali lahko novo podjetje v obliki, kot je predlagana, na trgu preživi.

3.1 Geotehnika

Dejavnost geotehnike na trgu pridobiva dela po sistemu javnih naročil ter s povpraševanji pravnih in fizičnih oseb.

3.1.1 Rudarska in sanacijska dela

Segment rudarskih in sanacijskih del trenutno obsega izvedbo klasičnih rudarskih del, kot so izdelava manjših profilov rovov, podhodov in jaškov ter sanacija le-teh. Oprema, ki se uporablja za izvajanje rudarskih in sanacijskih del, je sočasno uporabna tudi v gradbeništvu za zaščito gradbenih jam in plazin.

Kupci v segmentu rudarskih in sanacijskih del so v prvi vrsti rudniki v zapiranju (Kanižarica, Idrija, Zagorje ob Savi, Žirovski vrh) ter ministrstva (za okolje in prostor, za gospodarstvo, za delo in družino). Poleg omenjenih se dela izvajajo tudi za različna gradbena podjetja (GD Hrastnik, d. o. o., GP Zasavje, d. d., CPL, d. d.) in ne nazadnje za TET. Obseg del v segmentu rudarskih in sanacijskih del se zmanjšuje, kar je posledica dokončnega zaprtja rudnika Žirovski vrh, likvidacije rudnikov Kanižarica, Senovo in Zagorje ob Savi ter organizacijskega preoblikovanja rudnika Idrija zaradi zaključenih zapiralnih del.

V segmentu rudarsko-sanacijskih del so glavni konkurenti v Sloveniji: RGP, d. o. o., CPM-BH, d. o. o., Primorje – Geotehnika, d. o. o., in SCT, d. d. Ocenjeni tržni delež glede na razpisana dela (javni razpisi) znaša med 30 in 40 %.

Nadaljnji obstoj segmenta se kaže v razvoju gradbenega dela na področjih zaščite gradbenih jam in sanacije plazin. Za učinkovitejše izvajanje del v tem segmentu je nujno treba vzpostaviti trdnejšo povezavo oziroma partnerstvo z enim od ponudnikov pilotiranja (npr. GEOKOP, d. o. o., DIATE, d. o. o.), kajti s skupnim nastopom bi bili uspešnejši in konkurenčnejši pri izvajanju zaščite gradbenih jam, ki v grobem obsega pilotiranje, sidranje in zaščito z brizganim betonom. Za razširitev ponudbe bo treba investirati v črpalko za beton, katere vrednost znaša 60.000 EUR.

3.1.2 Geomehansko-vrtalna dela

Segment vrtalno-geomehanskih del obsega vrtanje oziroma inženiring vrtanja in izvajanje geomehanskih raziskav.

Na področju vrtanja so se v preteklih letih uveljavili kot ponudnik jamskega vrtanja z jedrovanjem (projekt RŽV, predor Šentvid itd.). Z zmanjševanjem obsega proizvodnje in

izvajanjem kadrovske-socialnega programa v RTH se posledično zmanjšuje obseg vrtalnih del in kvalificiranih vrtalcev. Prav tako se zmanjšujejo vlaganja v vrtalno opremo, ki so v trenutnem obsegu namenjena zgolj vzdrževanju. Vse to so razlogi, ki vodijo v dezinvestiranje izvedbe vrtalnih del in izključno ponudbo vrtalnega inženiringa, na področju katerega se je v preteklih letih izvedlo več uspešnih projektov.

Izvajanje geomehanskih raziskav je sestavljeno iz vrtanja v lastni režiji ali s podizvajalcem in izdelave geološko-geomehanskih elaboratov. Kupci v tem segmentu so projektantska podjetja, ki izdelujejo projekte za znane naročnike (SPEKTER – Projekt, d. o. o., AKA, d. o. o., IBT – projektiranje in inženiring, d. o. o., itd.), ter gradbena ali nepremičninska podjetja (GD Hrastnik, d. o. o., STIP, d. o. o.). V tem segmentu bi bilo treba obseg raziskav razširiti z meritvami dinamičnih penetracij, zato se predvideva nakup dinamičnega penetrometra, ki predstavlja investicijo v višini 50.000 EUR. V Zasavju, kjer skoraj izključno izvajamo dela, je glavni konkurent podjetje OZZING, d. o. o., iz Trbovelj. Ocenjeni tržni delež znaša do 30 %.

3.1.3 Projektiranje in nadzor

Segment projektnih del je vezan na projektante iz podjetja RTH, ki izdelujejo projekte za znanega naročnika (IRGO, d. o. o., Primorje Geotehnika, d. o. o., Primorje, d. d., RŽS, d. o. o., Rudnik Žirovski vrh v zapiranju, d. o. o., itd.) ali izdelajo projektno dokumentacijo za projekte pri rudarsko-sanacijskih in vrtalnih delih.

Poleg projektiranja se izvajajo tehnična vodenja del in nadzor v skladu z zakonom o rudarstvu (ZRuD, Ur. l. 61/00) in zakonom o graditvi objektov (ZGO, Ur. l.). Izvajalci so zaposleni v oddelku prodaje storitev. Tehnično vodenje in nadzor v skladu z zakonom o rudarstvu se izvajata po celotni Sloveniji, zato konkurenco predstavljajo podjetja, kot so IRGO, d. o. o., Železnikar control, d. o. o., Minervo, d. d., GeoZS, d. o. o., Geoinženiring, d. o. o., itd. Ocenjeni tržni delež je pod 5 %.

3.1.4 Prodaja, prihodki in stroški dejavnosti geotehnike

Na podlagi podatkov o prihodkih in stroških oddelka prodaje storitev v letih od 2006 do 2008 ter glede na analizirane možnosti znašajo predvideni letni prihodki 1.050.000 EUR.

Ob upoštevanju razmerij med stroški materiala (4,5 %), storitev (52 %) in dela (23,5 %) je predvideni poslovni izid dejavnosti geotehnike po posameznih segmentih podan v Tabeli 9.

Tabela 9: Predvideni prihodki in stroški dejavnosti geotehnike

Predvideni prihodki in stroški dejavnosti geotehnike	
PRIHODKI	v EUR
rudarsko-sanacijska dela	480.000,00
vrtno-geomehanska dela	420.000,00
projektiranje in nadzor	150.000,00
SKUPAJ PRIHODKI	1.050.000,00
STROŠKI	
strošek materiala	47.250,00
strošek storitev	546.000,00
strošek dela	246.750,00
splošni stroški	72.000,00
SKUPAJ STROŠKI	912.000,00
dobiček / izguba	138.000,00

Vir: Interni podatki oddelka prodaje storitev.

3.2 Gradbeni odpadki

Dejavnost zbiranja, odlaganja in predelave gradbenih odpadkov bo novo podjetje, vsaj v prvi fazi, opravljalo za podjetje RTH na podlagi pogodbenega razmerja. Pogodbeno razmerje traja do pridobitve odločbe o vpisu v evidenco za novo podjetje oziroma do prenehanja delovanja podjetja RTH.

Podjetje RTH ima na razpolago še štiri ekvivalentne lokacije za zbiranje odpadkov, za katere bo postopno pridobivalo odločbe oziroma potrdila. Skupne kapacitete oziroma potrebe po materialu za predvidene sanacije bodo ob trenutno odobreni dinamiki (500.000 ton na leto) zadoščale za vsaj osem let. V Zasavju so neposredni konkurenti Komunala Trbovlje, d. o. o., CPL, d. d. – kamnolom Borovnik (oba ponudnika imata namen vzpostaviti predelavo gradbenih odpadkov) in kamnolom Briše, kjer se izvaja odlaganje gradbenih odpadkov podjetja Xella oziroma Ytong. Vsem konkurentom je skupno, da ne morejo predelati oziroma odložiti večjih količin gradbenih odpadkov.

3.2.1 Prodaja, prihodki in stroški dejavnosti gradbenih odpadkov

V prvem letu se predvideva izkoristiti vsaj 25 % razpoložljivih kapacitet ali drugače s prodajo ustvariti za minimalno 250.000 EUR prihodka.

Tabela 10: Predvideni prihodki in stroški dejavnosti gradbenih odpadkov

Predvideni prihodki in stroški dejavnosti gradbenih odpadkov	
PRIHODKI	v EUR
odlaganje gradbenih odpadkov	250.000,00
SKUPAJ PRIHODKI	250.000,00
STROŠKI	
strošek materiala	5.000,00
strošek storitev	76.000,00
strošek dela	45.000,00
splošni stroški	11.100,00
SKUPAJ STROŠKI	137.100,00
dobiček / izguba	112.900,00

Vir: Interni podatki oddelka prodaje storitev.

Stroški, ki bodo nastali na segmentu gradbenih odpadkov, so vezani na naslednje storitve: razgrinjanje oziroma vgradnja odpadkov 70.000 EUR, laboratorijske preiskave (izdelava analize o ustreznosti, 2 kosa) 6.000 EUR in poslovni najem navozne tehtnice 10.600 EUR v letu 2009. Stroški dela delavca in nadzornika ter tehnično vodenje znašajo 45.000 EUR. Za nadaljnjo širitev segmenta bo v prihodnosti treba vzpostaviti predelavo gradbenih odpadkov. Tehnologija predelave gradbenih odpadkov zahteva nabavo drobilca in premične sejalnice s separatorjem. Drobilec se namerava odkupiti od matičnega podjetja RTH, preostala vrednost oziroma nabavna cena je 50.000 EUR. Investicijski vložek v premično sejalnico znaša 100.000 EUR. Podane možnosti, ki temeljijo na dovoljenju za odlaganje gradbenih odpadkov, in glede na tržne zakonitosti, predvidevajo naslednji poslovni izid dejavnosti gradbenih odpadkov (Tabela 10).

3.3 Točka preloma

Uspešno zunanje izvajanje dejavnosti v novem podjetju je odvisno od prihodkov, ustvarjenih na letni ravni. Obseg prodaje, v katerem ni ne izgube in ne dobička, se imenuje točka preloma. Točka preloma je tisti obseg prodaje, pri kateri so prihodki enaki stroškom. Točka preloma se izračuna po naslednji enačbi (Kavčič et al., 2007, str. 439):

Prodajna cena x količina - spremenljivi stroški na enoto x količina - stalni stroški = 0

Količina = stalni stroški / prodajna cena - spremenljivi stroški na enoto

a) Točka preloma za dejavnost geotehnike:

Analiza dejavnosti geotehnike na letni ravni predvideva obseg prodaje v višini 1.050.000 EUR, stalne stroške v višini 318.750 EUR, spremenljive pa 593.250 EUR. Prodajna cena za posameznega izvajalca znaša 31,72 EUR/h. Poslovni izid in točka preloma pri različnem obsegu prodaje za dejavnost geotehnike sta prikazana v Tabeli 11.

V analizi najprej izračunamo stopnjo prispevka za kritje, ki znaša 0,435 (456.000 EUR / 1.050.000 EUR).

Prispevek za kritje tako znaša 13,80 EUR = 31,72 EUR x 0,435.

Po enačbi izračunamo točko preloma:

31,72 EUR/h x količina - 17,92 EUR/h x količina - 318.750 EUR = 0

Količina = 318.750 EUR / 13,80 EUR/h = 23.097 h

Tabela 11: Poslovni izid pri različnem obsegu prodaje in točka preloma za dejavnost geotehnike

	Količina prodanih ur v okviru geotehničnih projektov			
(v EUR)	0,00	1,00	23.097,83	33.100,00
Prihodek	0,00	31,72	732.663,17	1.050.000,00
Spremenljivi stroški	0,00	17,92	413.913,17	593.250,00
Prispevek za kritje	0,00	13,80	318.750,00	456.750,00
Stalni stroški	318.750,00	318.750,00	318.750,00	318.750,00
Dobiček / izguba	-318.750,00	-318.736,20	0,00	138.000,00

Točka preloma za dejavnost geotehnike je nahaja pri 23.097 prodanih urah.

b) Točka preloma za dejavnost gradbenih odpadkov:

Obseg prodaje dejavnosti gradbenih odpadkov znaša 250.000 EUR. Stalni stroški so v višini 56.100 EUR, spremenljivi 81.000 EUR. Povprečna cena za prejete gradbene

odpadke znaša 2 EUR/t. Poslovni izid in točka preloma pri različnem obsegu prodaje za dejavnost gradbenih odpadkov sta prikazana v Tabeli 12.

Izračunana stopnja prispevka za kritje znaša 0,676 (169.000 EUR / 250.000 EUR).

Prispevek za kritje tako znaša 1,352 EUR = 2 EUR x 0,676.

Po enačbi izračunamo točko preloma:

$$2 \text{ EUR/t} \times \text{količina} - 0,648 \text{ EUR/t} \times \text{količina} - 56.100 \text{ EUR} = 0$$

$$\text{količina} = 56.100 \text{ EUR} / 1,352 \text{ EUR/t} = 41.494 \text{ t}$$

Tabela 12: Poslovni izid pri različnem obsegu prodaje in točka preloma za dejavnost gradbenih odpadkov

	Število ton zbranih gradbenih odpadkov			
(v EUR)	0,00	1,00	41.494,08	125.000,00
Prihodek	0,00	2,00	82.988,16	250.000,00
Spremenljivi stroški	0,00	0,648	26.888,16	81.000,00
Prispevek za kritje	0,00	1,352	56.100,00	169.000,00
Stalni stroški	56.100,00	56.100,00	56.100,00	56.100,00
Dobiček / izguba	-56.100,00	-56.098,65	0,00	112.900,00

Točka preloma za dejavnost geotehnike je pri količini 41.494 ton prejetih gradbenih odpadkov.

3.4 Obnovljivi viri energije

Obnovljivi viri energije so za novo podjetje v prvem koraku zanimivi predvsem z vidika izvedbe pripravljalnih oziroma sanacijskih del v kamnolomu Vode za izgradnjo sončne elektrarne. V drugem koraku se vgradi fotonapetostni sistem oziroma sončna elektrarna, kar je povezano z velikimi investicijskimi vložki.

3.4.1 Ekonomsko-finančna analiza sončne elektrarne v kamnolomu Vode

V nadaljevanju bom obdelal možnost pridobivanja električne energije na lokaciji kamnoloma Vode. Na sanirani površini kamnoloma Vode je možno zgraditi elektrarno z

nazivno močjo 990 kW (Tabela 13). Sončni moduli bodo pritrjeni na konstrukcijo, ki bo razporejena po posameznih etažah. Za postavitev sončne elektrarne se predvideva vgradnja monokristalnih sončnih modulov, ki dosegajo izkoristke do 17 %. Le-ti imajo relativno dolgo življenjsko dobo, in sicer 35 let. Pri povprečni letni obsevanosti 1000 kWh na leto je letna proizvedena energija 990.000 kWh. V analizi se upoštevajo tudi izguba moči in s tem manjša proizvodnja ter posledično prihodek v višini 6 % na vsakih 10 let.

Tabela 13: Povzetek ekonomskih značilnosti sončne elektrarne v kamnolomu Vode

Povzetek ekonomskih značilnosti sončne elektrarne v kamnolomu Vode	
Površina	8,7 ha
Nazivna moč	990 kW
Letna obsevanost	1000 kWh/leto
Letno proizvedena energija	990.000 kWh
Izguba moči v desetletju	6%
Priznana cena	0,35971 EUR/kWh
Investicija	4.455.000 EUR
Cena instaliranega kW	4.500 EUR
Amortizacijski čas	30 let
Letni prihodek začetek	336.267,60 EUR
Letni prihodek konec	275.936,38 EUR

Cena instaliranega kW je sestavljena iz dveh delov. Prvega tvori cena sončnih modulov in ostalih komponent sončne elektrarne (le-ta znaša 4375 EUR/kW), drugega pa izvedba sanacijskih del in vgradnja nosilnih konstrukcijskih elementov v vrednosti 125 EUR/kW. Investicijska vrednost tako znaša 4.455.000 EUR. Prihodki so predvideni na osnovi trenutno veljavne cene, ki znaša za male elektrarne (do 1 MW), ki stojijo kot samostojni objekti, 0,35971 EUR/kWh. Izračun je v prilogi 1.

Za ocenjevanje upravičenosti investicij so na razpolago statične metode, ki ne upoštevajo časovne vrednosti denarja, in dinamične metode, ki upoštevajo časovno vrednost denarja. Razlika je v tem, ali denarne tokove, ki se raztezajo preko daljšega časovnega obdobja, prevedemo na isti trenutek ali ne (Kavčič et al., 2007, str. 345).

V ekonomsko-finančni analizi projekta sem uporabil naslednje metode za vrednotenje upravičenosti investicij (Berk et al., 2001, str. 101 - 107):

- statične metode:
- doba vračanja investicije (DV) predstavlja število let, v katerih se povrne začetni znesek naložbe brez upoštevanja časovne vrednosti denarja;

- dinamične metode:
- neto sedanja vrednost (NSV), metoda ocenjevanja investicijskih projektov z uporabo tehnike diskontiranih denarnih tokov je eden izmed osnovnih ekonomskih kazalcev učinkovitosti investicije;
- notranja stopnja donosa (NSD) je diskontna stopnja, pri kateri je sedanja vrednost pričakovanih denarnih pritokov projekta enaka sedanji vrednosti investicijskih izdatkov projekta oziroma je neto sedanja vrednost projekta enaka nič;
- popravljena notranja stopnja donosa (PNSD) je opredeljena kot diskontna stopnja, ki izenači sedanjo vrednost investicijskih izdatkov s sedanjo vrednostjo končne vrednosti denarnih pritokov; končno vrednost denarnih pritokov dobimo tako, da izračunamo prihodnje vrednosti denarnih pritokov projekta, pri tem je stopnja reinvestiranja enaka strošku kapitala.

Ekonomičnost izvedbe celotnega projekta je izračunana glede na trenutno veljavno subvencionirano odkupno ceno za električno energijo, višino investicije, stroške obratovanja, prodane količine električne energije in ob ostalih sprejetih predpostavkah. Pri izračunu neto sedanje vrednosti sta upoštevani 6 % diskontna stopnja in 35-letna doba projekta. V izračunu je upoštevano financiranje brez pridobljene subvencije, kajti v skladu z evropsko zakonodajo je možno pridobiti subvencijo samo enkrat in ta bi bila pridobljena v obliki subvencionirane odkupne cene (Tabela 14).

Tabela 14: Ekonomski kazalci projekta sončne elektrarne v kamnolomu Vode

Ekonomski kazalci projekta sončne elektrarne v kamnolomu Vode	
Doba vračanja investicije (DV)	13,45 leta
Neto sedanja vrednost (NSV)	452.763,36 EUR
Notranja stopnja donosa (NSD)	6,98 %
Popravljen notranja stopnja donosa (PNSD)	6,11 %

Doba vračanja investicije v sončno elektrarno znaša 13,45 leta, kar z drugimi besedami pomeni, da se investicija s prostim denarnim tokom pokrije v 13. letu delovanja in je hkrati krajša od ekonomske dobe projekta, ki znaša 35 let.

Neto sedanja vrednost finančnih pritokov, ki nastanejo v 35-ih letih delovanja sončne elektrarne, je večja od njenih finančnih odtokov. Ob upoštevanju 6 % diskontne stopnje je neto sedanja vrednost pozitivna in znaša 452.763,36 EUR. 6 % diskontno stopnjo sem

opredelil na podlagi trenutnih zahtevanih stopenj donosa na finančnem trgu za podobne naložbe oziroma posojilo. Diskontna stopnja tako predstavlja pričakovani strošek kapitala za financiranje nove investicije.

Notranja stopnja donosa investicije znaša 6,98 %, s tem je večja od diskontne stopnje 6 %. Kazalec kaže na ekonomičnost projekta, saj je stopnja donosnosti večja od zahtevane stopnje. Investicija se bo v 35-ih letih povrnila in hkrati pokrila stroške financiranja ob minimalnem donosu.

Popravljen notranja stopnja donosa investicije znaša 6,11 % in je večja od diskontne stopnje 6 %. Investicijski projekt je sprejemljiv. Izračun ekonomskih kazalcev je v prilogi 2.

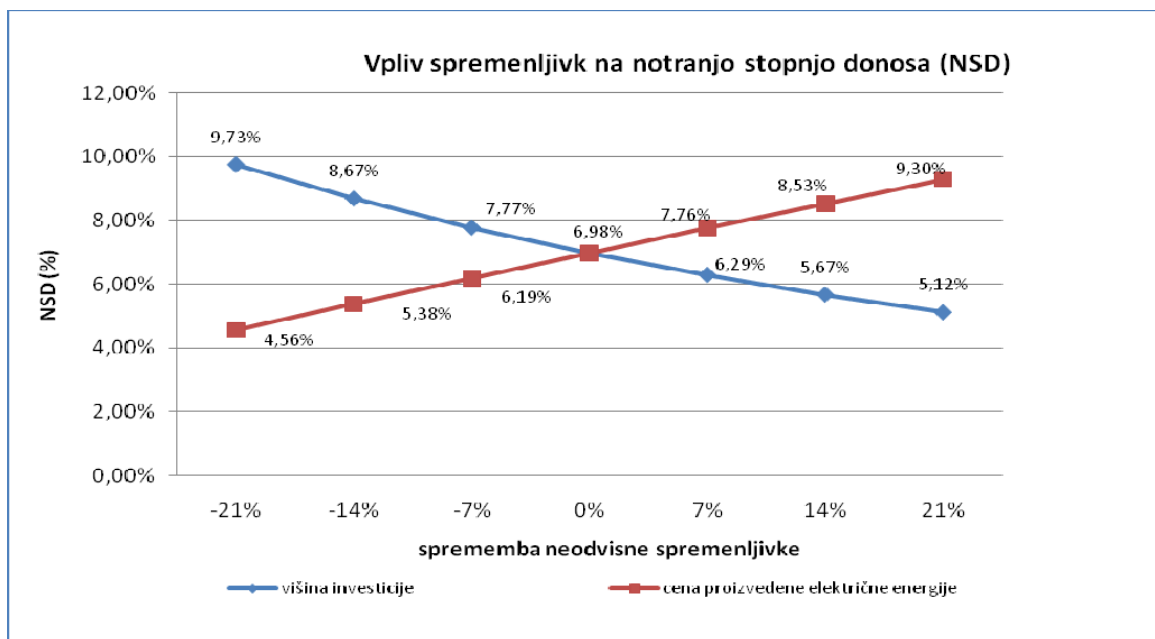
3.4.2 Analiza občutljivosti investicije sončne elektrarne v kamnolomu Vode

Analiza občutljivosti je način, kako meriti samostojno tveganje projekta. Pri samostojnem tveganju projekta gledamo na projekt ločeno od ostalih projektov v podjetju, kot če bi bil to edini projekt v podjetju (Berk et al., 2001, str. 141). V analizi občutljivosti investicije proučujemo vpliv spremembe posameznih ključnih vhodnih spremenljivk na ekonomske kazalce investicije oziroma na donosnost projekta. Ekonomika projekta sončne elektrarne v kamnolomu Vode je v veliki meri odvisna od velikosti investicije in količine proizvedene energije oziroma njene cene. Izvedena je analiza občutljivosti investicije na spreminjanje investicijskih stroškov in na spremembo cene električne energije. Obseg spremenljivk se je spreminjal v korakih po ± 7 %, skupno za ± 21 %. Notranja stopnja donosa (NSD) investicije znaša 6,98 %, neto sedanja vrednost (NSV) je 452.763,36 EUR. Vpliv ključnih vhodnih spremenljivk na notranjo stopnjo donosa je razviden iz Slike 14, na neto sedanjo vrednost pa iz Slike 15. Izračuni so v prilogi 3.

Ob povečanju investicijskih stroškov za 7 % se notranja stopnja donosa (NSD) zmanjša za 0,69 odstotne točke ali za 9,9 %, hkrati se zmanjša neto sedanja vrednost (NSV) za 311.850 EUR, s tem je investicija še v območju rentabilnosti. Dodatno povečanje investicijskih stroškov za 7 % na 14 % notranjo stopnjo donosa (NSD) dodatno zmanjša, neto sedanja vrednost (NSV) postane negativna (-170.936, 64 EUR) in s tem preide v območje, kjer investicija ni več rentabilna. Nasprotno nam povečanje cene proizvedene

električne energije povzroči dvig notranje stopnje donosa in posledično dvig neto sedanje vrednosti.

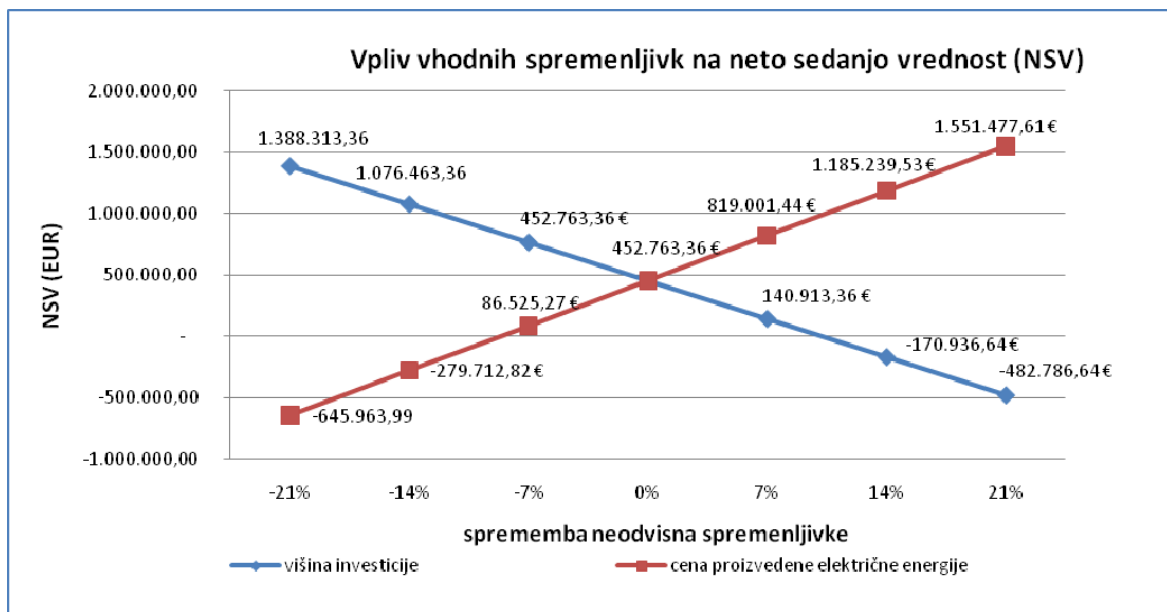
Slika 14: Vpliv vhodnih spremenljivk na notranjo stopnjo donosa (NSD) – kamnolom Vode



Zelo podobna, kot že opisana situacija, oziroma še bolj neugodna, je situacija ob znižanju proizvedene cene elektrike za 7 %, saj notranja stopnja donosa (NSD) pade za 0,79 odstotne točke na 6,19 % oziroma se zniža kar za 11,5 %. Neto sedanja vrednost (NSV) se zniža za 366.238,09 EUR in znaša 86.525,27 EUR. Investicija je s tem na meji rentabilnosti. Dodatno znižanje proizvedene cene elektrike za 7 % na 14 % investicijo potisne globoko v polje nerentabilnosti. Znižanje investicijskih stroškov ima pozitiven vpliv tako na notranjo stopnjo donosa kot tudi na neto sedanjo vrednost.

Kot je razvidno iz analize občutljivosti, je najbolj neugodna sprememba v ceni proizvedene električne energije, ki je tudi najbolj verjetna. Za povečanje uspešnosti projekta bi bilo tako treba ali zmanjšati investicijske stroške ali povečati ceno električne energije. Investicijski stroški se lahko zmanjšajo samo ob občutnem znižanju cene sončnih modulov in ostalih naprav. Treba je poudariti, da izbrana tehnologija zagotavlja največje izkoristke na trgu (17 %) in tudi maksimalno življenjsko dobo (35 let).

Slika 15: Vpliv vhodnih spremenljivk na neto sedanjo vrednost (NSV) – kamnolom Vode



Povečanje cene električne energije je glede na dejstvo, da država določa fiksno ceno, nemogoče, še bolj skrb zbujajoče je, da bo po 15 letih zagotovljenega odkupa cena po napovedih padla na raven nesubvencioniranih energentov.

3.5 Investicijska vlaganja

Za izvedbo zastavljenih ciljev bo treba v novem podjetju izvesti naslednja investicijska vlaganja, predvsem gre za potrebe po opremi in oceno finančnih vložkov v le-to. V Tabeli 15 so po dejavnostih opredeljena potrebna osnovna sredstva z rokom aktiviranja, nabavno vrednostjo (NV) in dobo amortizacije (AM). Iz Tabele 15 je razvidno, da znašajo skupna investicijska vlaganja v opremo in objekte 4.890.000 EUR. Vsa oprema za dejavnost geotehnike in gradbenih odpadkov ter sanacije površine, vključno z nosilnimi konstrukcijami za sončno elektrarno, se bo financirala iz sredstev podjetja. Sončna elektrarna se bo financirala s posojilom oziroma se bo za financiranje poiskal vlagatelj v investicijo.

Tabela 15: Preglednica predvidenih investicijskih vlaganj v opremo in objekte po dejavnostih

Dejavnost / Oprema	Rok aktiviranja (leto)	NV (EUR)	AM (let)
Črpalka za beton	1	60.000,00	10
Dinamični penetrometer	2	50.000,00	10
Vrtalni stroj	5	100.000,00	10
Geotehnika skupaj		210.000,00	
Premična sejalnica	4	100.000,00	10
Drobilec	1	50.000,00	10
Gradbeni odpadki skupaj		150.000,00	
Sanacija površine, konstrukcije	1 + 2	123.750,00	30
Sončna elektrarna	3	4.331.250,00	30
Zamenjava razsmernikov	20	75.000,00	10
Sanacije površin fotovoltaike		4.530.000,00	
SKUPAJ podjetje (v EUR)		4.890.000,00	

Legenda: NV – nabavna vrednost, AM – doba amortizacije.

V Tabeli 16 je prikazana dinamika investicij za prvih petih let delovanja novega podjetja. V prvem letu se investicijska vlaganja skoncentrirajo na opremo, ki je potrebna pri izvedbi sanacije površin (drobilec) za izgradnjo sončne elektrarne, in na opremo, ki bo zagotavljala konkurenčnost podjetja na trgu (črpalka za beton). Izvedel se bo prvi del investicije v sanacijo površin za postavitve sončne elektrarne. Drugo leto opredeljuje nadaljevanje oziroma drugo fazo sanacije površin in vlaganja v nabavo dinamičnega penetrometra za potrebe dejavnosti geotehnike. Tretje leto okarakterizira največji investicijski vložek v izgradnjo oziroma montažo sončne elektrarne. V četrtem letu se izvede nakup premične sejalnice za potrebe dejavnosti gradbenih odpadkov.

Tabela 16: Dinamika investicijskih vlaganj v opremo in objekte

(v EUR)						
Dejavnost / Leto	1 leto	2 leto	3 leto	4 leto	5 leto	SKUPAJ
Geotehnika	60.000,00	50.000,00	0,00	0,00	100.000,00	210.000,00
Gradbeni odpadki	50.000,00	0,00	0,00	100.000,00	0,00	150.000,00
Sanacije površin fotovoltaike	61.750,00	62.000,00	4.331.250,00	0,00	0,00	4.455.000,00
SKUPAJ	171.750,00	112.000,00	4.331.250,00	100.000,00	100.000,00	4.815.000,00

Investicijsko vlaganje v petem letu je vezano na nabavo vrtalnega stroja za potrebe dejavnosti geotehnike. S prej navedenimi investicijskimi vlaganji, ki obsegajo obdobje petih let, se bo omogočila realizacija predvidenega zunanjega izvajanja dejavnosti.

3.6 Financiranje investicijskih vlaganj

Kot vir financiranja posameznih projektov lahko uporabimo lastniške ali dolžniške vire, za katere v splošnem velja, da je najugodnejša kombinacija obeh vrst virov v nekem razmerju. Razmerje med viroma določajo: cena lastniškega in dolžniškega kapitala, količina lastniškega kapitala, ki je na razpolago, stabilnost prihodkov od prodaje, stroški in dobičkonosnost. Lastniški kapital v našem primeru tvorijo: sredstva podjetja, nerazporejeni čisti dobiček in prosta amortizacija. Dolžniški kapital za novo podjetje predstavljata posojilo Evropske investicijske banke (v nadaljevanju EIB) in posojilo komercialne banke.

Načrt financiranja predvideva nakup opreme za dejavnost geotehnike in gradbenih odpadkov ter izvedbo sanacijskih del in vgradnjo nosilnih konstrukcijskih elementov za izgradnjo sončne elektrarne iz lastniškega kapitala. Investicija v postavitve sončne elektrarne se financira z dolžniškim kapitalom, ki ga tvorita posojilo EIB in posojilo komercialne banke. Celotna investicija oziroma financiranje izgradnje sončne elektrarne je tako v razmerju med viri sestavljeno na naslednji način: sredstva podjetja 5,72 %, posojilo EIB 47,14 % in posojilo komercialne banke 47,14 %. Možna je tudi druga varianta, v kateri lastniški kapital tvorijo: lastna sredstva podjetja in sredstva strateškega partnerja, ki vstopi v novo podjetje, v skupni višini 52,86 %.

Posojilo EIB je namenjeno investicijskemu financiranju malih in srednjih podjetij v Sloveniji. Razpoložljiva sredstva so namenjena financiranju podjetniških investicij v opredmetena in neopredmetena sredstva, predvsem za nakupe strojev in opreme, ki so v skladu s tehnološkimi, energijskimi, okoljevarstvenimi in drugimi standardi EU. Pogoji za pridobitev so izrecno predpisani v obliki kriterijev, ki jih morajo izpolnjevati posojilojemalec, investicijski projekt in dolgoročno posojilo. Kriteriji za posojilojemalca obsegajo: velikost podjetja, ni koristil sredstev iz iste linije, lokacija v Sloveniji, zaposluje največ 250 delavcev, poslovni rezultat ne presega 50 mio EUR, ustrezna dejavnost (ni igralništvo itd.), seznanjenost z vlogo Evropske komisije v projektu in ni v pravnem postopku v EU. V kriteriju za investicijski projekt je pomembno, da so sredstva, namenjena investicijam v osnovna sredstva, v skladu z zgornjim namenom, da je investicijski projekt izveden v Sloveniji in da doba implementacije ni daljša od pet let. Kriteriji za posojilo so: valuta je lahko EUR, CHF, USD ali druga tržna valuta, mora biti namensko porabljeno, ročnost do 15 let, znesek ne sme presegati 50 % investicije,

posojilojemalec ne namerava predčasno poplačati posojila, pogoji financiranja (obrestna mera, stroški odobritve in ostalo) se dogovorijo individualno glede na boniteto posojilojemalca in zavarovanje posojila. Posojilni pogoji za oba posojila, tako EIB kot posojilo komercialne banke, so prikazani v Tabeli 17, amortizacijski načrt je v prilogi 4a in 4b.

Tabela 17: Posojilni pogoji za posojilo EIB in posojilo komercialne banke

Postavka / Posojilo	EIB	Komercialna banka
Višina posojila	2.100.000,00	2.100.000,00
Obrestna mera	3,50%	5,00%
Euribor	0,90%	0,90%
Enotna obrestna mera	4,40%	5,90%
Črpanje	v eni tranši	v eni tranši
Odplačilo glavnice in obresti	15 let	15 let
Obrok začetni	19.959,00	22.691,00
Obrok končni	11.976,00	11.986,00

3.7 Predračun izkaza poslovnega izida

Predračun izkaza poslovnega izida je pripravljen na podlagi predvidenih odhodkov in prihodkov v poslovanju posameznih dejavnosti novega podjetja za naslednjih pet let. Viri prihodkov so: izvedba projektov ali inženiring v dejavnosti geotehnike, sprejem (odlaganje) gradbenih odpadkov in prodaja električne energije iz sončne elektrarne. Odhodke podjetja tvorijo stroški materiala, storitev in dela, amortizacija, posojilo ter splošni stroški. Predračun izkaza poslovnega izida je v prilogi 5.

Prihodki od prodaje se v prvih petih letih delovanja podjetja povečajo z 1,3 mio EUR v prvem letu poslovanja na 1,9 mio EUR v tretjem letu poslovanja in nato ostajajo na tej ravni. Naraščanje prihodkov je posledica postopnega povečanja količin sprejetih in odloženih odpadkov, ki bodo v tretjem letu delovanja dosegle dovoljene količine (dovoljenje za odlaganje), ter začetka delovanja sončne elektrarne, prav tako v tretjem letu delovanja podjetja.

Stroški v celotnem obdobju petih let sledijo prihodke, kar pomeni, da se povečujejo z začetnih 1,1 mio EUR na 1,9 mio EUR v tretjem letu in nato rahlo padejo ter se ustalijo na

1,87 mio EUR. Stroški materiala se skozi celotno obdobje sučejo na ravni okrog 55.000 EUR. Stroški storitev v začetnem obdobju zrastejo s 670.000 EUR na 765.000 EUR, kar je posledica spremenjenega razmerja med segmenti (rudarska upad, geomehanika porast) v dejavnosti geotehnike, povečanja obsega del v dejavnosti gradbenih odpadkov in izvajanja pripravljalnih del za postavitev sončne elektrarne. V naslednjem obdobju oziroma po zaključeni investiciji se stroški storitev umirijo na ravni 740.000 EUR. Stroški dela v petletnem obdobju zrastejo kot posledica novih zaposlitev po prenehanju glavne dejavnosti matičnega podjetja. Podobno kot stroški dela se obnašajo splošni stroški. V tretjem letu se začne odplačevati posojilo za sončno elektrarno, kar ima velik vpliv na celotne stroške. Stroški amortizacije v prvem letu znašajo 17.175 EUR, v drugem 28.375 EUR, v tretjem se znesek zaradi začetka delovanja sončne elektrarne zviša na 176.875 EUR, ob zaključku investicijskega cikla v petem letu znaša 196.875 EUR.

Razlika med prihodki in stroški nam prikaže dobiček v višini 171.975 EUR v prvem letu in 177.125 v drugem. V naslednjih treh letih sledi precejšnje zmanjšanje dobička kot posledica začetka plačevanja posojilnih obveznosti, kar v tretjem letu povzroči izgubo v višini 15.104 EUR in 4.293 EUR v četrtem letu poslovanja novega podjetja. V petem letu bo poslovanje pozitivno, predvideni dobiček znaša 5.083 EUR. Zmanjšanje izgube v četrtem letu in poslovanje z minimalnim dobičkom v petem letu sta posledica zmanjšanja višine obroka posojila.

4 PREDNOSTI IN SLABOSTI ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI

4.1 Prednosti

Nujnost zunanjega izvajanja dejavnosti oziroma ustanovitev novega podjetja, ki izvira iz neizogibnega zaključka izvajanja glavne dejavnosti podjetja RTH, se kaže kot prednost za novo podjetje predvsem z vidika: osredotočenosti, povečanja učinkovitosti in odzivnosti ter možnosti širitve spektra storitev.

Prednosti osredotočenosti se kažejo v izvedbi treh dejavnosti kot ključnih poslovnih procesov novega podjetja. S tem se pridobi možnost za razvoj na specializiranih področjih

kot npr. izvajanje zelo specifičnih del v rudniških jaških na podlagi uporabe prilagojene opreme, izkušenega kadra in pridobljenih referenc.

Povečanje učinkovitosti in odzivnosti oziroma fleksibilnost v procesu dela je kot prednost zaznana predvsem z vidika nižanja in obvladovanja stroškov izvajanja procesa, kajti z zmanjšanjem števila izvajalcev (večina poslovnih funkcij se bo izvajala v novem podjetju) se bodo skrajšali časi izvedbe in posledično znižali tudi stroški. Boljši bo tudi nadzor nad izvedbo posameznega procesa.

Možnost širitve spektra storitev oziroma dejavnosti je prednost z vidika večje zanesljivosti delovanja podjetja, razpršenosti premoženja novega podjetja in ustvarjanja večje dodane vrednosti.

4.2 Slabosti

Največja pomanjkljivost oziroma slabost zunanjega izvajanja dejavnosti je odvisnost novega podjetja od podjetja RTH. Poudariti je treba, da predstavljajo osnovo za uspešno delovanje novega podjetja prenos zemljišč med RTH in novim podjetjem ter njihova vključitev kot stvarni vložek podjetja RTH v novo podjetje. Vzpostavitev najemnega razmerja za zemljišča bi odvisnost novega podjetja od RTH samo še potencirala. Narava dejavnosti namreč pogojuje pridobitev naslednjih zemljišč in nepremičnin:

- na področju bivšega površinskega kopa Bukova gora (za dejavnost zbiranja in predelave gradbenih odpadkov, skladiščni prostori, navozna tehnika);
- na področju kamnoloma Vode (za dejavnost sončne elektrarne);
- poslovni prostori, skladišča in temu pripadajoči parkirni prostori na naslovu Nasipi 45.

Pri dejavnosti geotehnike so po posameznih segmentih zaznane naslednje slabosti:

- zmanjševanje obsega segmenta rudarskih del kot posledica zapiranja rudnikov;
- zmanjševanje obsega oziroma dezinvestiranje vrtanja v lastni režiji v segmentu vrtalnih del kot posledica upokojitve kadra;
- odvisnost od projektantov, zaposlenih v RTH, pri izvedbi elektro in strojnega dela rudarskega projekta.

Poleg že omenjenih zemljišč je naslednja slabost pridobitev odločbe ministrstva o vpisu v evidenco zbiralcev odpadkov, za katero lahko novo podjetje zaprosi šele po ustanovitvi podjetja (pravna oseba). Dejavnost gradbenih odpadkov bo tako možno opravljati le na podlagi pogodbe o ponujanju storitev zbiranja gradbenih odpadkov z matičnim podjetjem RTH.

Dejavnost sončnih elektrarn se sooča s slabostmi, kot so: visoki investicijski stroški izgradnje sončne elektrarne, proizvodnja je odvisna od količine in moči sončnega obsevanja, ekonomičnost pogojuje država (odkupna cena).

5 VPLIV ZUNANJEGA IZVAJANJA DEJAVNOSTI NA RTH

5.1 Človeške zmogljivosti in načrt prezaposlitev

Podjetje RTH bo z zunanjim izvajanjem dejavnosti v novem podjetju aktivno prezaposlilo določeno število zaposlenih, kajti trenutno je v oddelku prodaje storitev zaposlenih šest delavcev, ki imajo v povprečju VI. stopnjo izobrazbe. Novo podjetje bo že v prvi fazi po izločitvi iz matičnega podjetja izvajalo večino svojih poslovnih funkcij (kadrovska, nabavna, proizvodna, prodajna in finančna) samo oziroma si jih bo glede na razpoložljive vire zagotovilo preko ponudnikov s trga. Za uspešno delovanje podjetja je predvsem pomembno razmejiti poslovni proces z vidika proizvodne (storitvene) funkcije, ki predstavlja osnovo za vse nadaljnje aktivnosti. Organizacijska struktura podjetja je prikazana na Sliki 16.

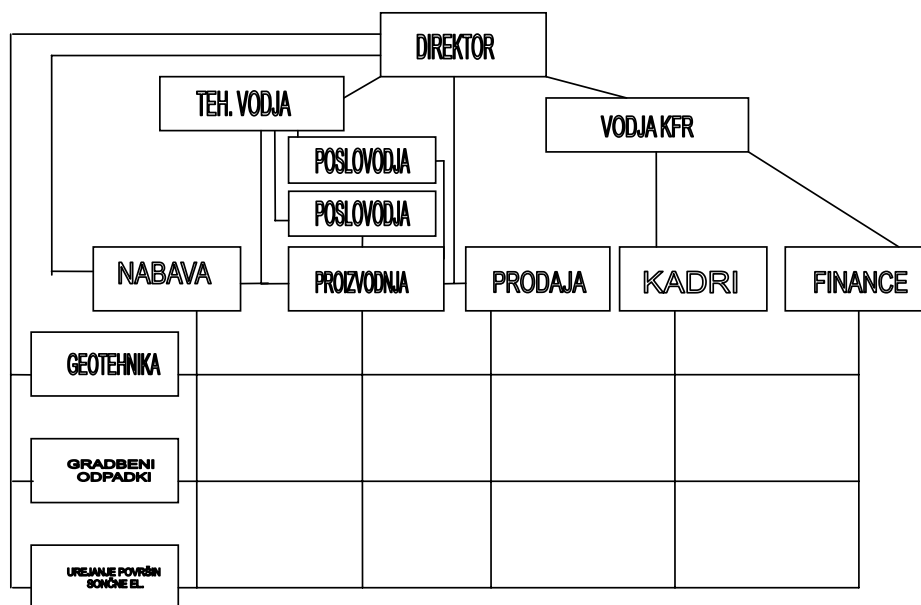
Organizacijsko bodo v podjetju proizvodno oziroma storitveno funkcijo po posameznih področjih izvajali trije inženirji in en rudarski tehnik oziroma direktor, tehnični vodja in dve poslovodji. Direktor in tehnični vodja bosta imela še sočasne zadolžitve v nabavni in prodajni funkciji. Kadrovska, računovodska in finančna funkcijo bo izvajal vodja KFR. Takšna organizacijska struktura se predvideva v fazi ustanovitve podjetja oziroma z začetkom zunanjega izvajanja dejavnosti.

Novo podjetje se najprej na trgu pojavlja kot:

- ponudnik storitev v dejavnosti geotehnike in izvajalec inženiringa za matično podjetje RTH;

- izvajalec dejavnosti odlaganja nenevarnih gradbenih odpadkov;
- izvajalec priprave površin za projekt sončne elektrarne v kamnolomu Vode.

Slika 16: Organizacijska struktura novega podjetja



S temi aktivnostmi prodira na trg v smislu pridobivanja zdrave osnove za nadaljnje delovanje podjetja. V tej fazi podjetje še zagotavlja ponudba neizkoriščenih oziroma prostih kapacitet RTH z vidika procesov, opreme in delovne sile na trgu. Trajanje te faze je od ustanovitve do dve leti.

V naslednji fazi, ki časovno sovпада s prenehanjem proizvodnega dela oziroma glavne dejavnosti RTH, se bo podjetje še vedno razvijalo in razširilo dela na segmentu geotehnike. Na segmentu gradbenih odpadkov mora ponuditi trgu tudi predelavo gradbenih odpadkov in posledično prodajo predelanih agregatov. Svoje delovanje mora razširiti na prodajo električne energije iz sončne elektrarne v kamnolomu Vode. Za izvedbo zadanih ciljev bodo potrebne kadrovske okrepitve s prezaposlitvijo kadrov iz matičnega podjetja ali s pridobitvijo le-teh na trgu dela. Trajanje te faze je od tri do pet let.

5.2 Vpliv zunanjega izvajanja dejavnosti na matično podjetje

Vpliv zunanjega izvajanja dejavnosti na matično podjetje je večplasten, gre za spremembe, ki se kažejo v:

- novi vlogi stranskih dejavnosti, ki se izvajajo v podjetju, v glavno dejavnost novega podjetja;
- skoncentriranju na dejavnosti, ki so pomembne za RTH (proizvodnja, zapiranje), s tem se RTH izogne investicijam v manj pomembne dejavnosti;
- izgubi kontrole nad nekaterimi dejavnostmi v podjetju;
- izboljšanju nadzora nad preostalimi dejavnostmi;
- prenosu odgovornosti za izvedbo oziroma »uspešnost« dejavnosti na novo podjetje;
- dodelitvi nove vloge nepremičninam;
- dodelitvi uporabne vrednosti nepremičninam;
- zmanjšanju osnovnega kapitala podjetja zaradi prenosa nepremičnin;
- sprostitvi finančnih sredstev zaradi nižjih stroškov poslovanja;
- pre zaposlitvi trenutno zaposlenih;
- ustvarjanju možnosti za dodatno zaposlovanje.

Na podlagi zaznanih vplivov zunanjega izvajanja dejavnosti oziroma ustanovitve novega podjetja na matično podjetje lahko ugotovimo, da le-ti ne ogrožajo matičnega podjetja, ampak, nasprotno, ponujajo nov zagon za stranske dejavnosti. Dejstvo, ki ostaja, je, da lahko podjetje RTH nekatere stranske dejavnosti zaradi bližajočega se prenehanja delovanja ohrani le z zunanjim izvajanjem teh dejavnosti v novem podjetju.

Naslednji koraki proti uresničitvi predlaganega zunanjega izvajanja dejavnosti oziroma ustanovitvi novega podjetja se kažejo v pridobitvi odgovora na vprašanje, ali je predlagana oblika zunanjega izvajanja dejavnosti za poslovodstvo in lastnika sprejemljiva. V naslednji pogodbeni fazi je namreč na potezi poslovodstvo, ki mora sprejeti odločitev in podati obseg izvedbe. Na podlagi jasno definirane obsega bo možno pripraviti še preostale dokumente, ki tvorijo poslovni načrt (otvoritvena bilanca stanja itd.), ter opredeliti pogodbeno razmerje med matičnim in novim podjetjem z vsemi zahtevami in merili. Do ciljnega zunanjega izvajanja dejavnosti si nato sledijo še nadaljnje aktivnosti za izvedbo prehodne in izvedbene faze.

SKLEP

Podjetju je danes največji izziv ohraniti dolgoročno konkurenčnost opravljanja dejavnosti v dinamičnem okolju na hitro spreminjajočih se trgih. Ustanovitev novega podjetja, ki bo

delovalo v prej omenjenem konceptu, je osnovno vodilo pri izvedbi analize možnosti za zunanje izvajanje dejavnosti projekta Barbara.

Izhodišča za izvedbo analize možnosti obsegajo: namen, cilj, strategijo, lastništvo, programski portfelj, kadre in časovno komponento v procesu izločanja poslovnega procesa. Namen izločitve je zunanje izvajati dejavnosti, ki v osnovi niso glavne dejavnosti podjetja. Osrednji cilj novega podjetja se kaže v ustvarjanju pogojev za doseganje konkurenčne prednosti na trgu ter povečevanju vrednosti podjetja skladno z razvojem in posledičnim povečevanjem obsega storitev v vseh treh dejavnostih. Strategija, sprejemljiva za novo podjetje, je ločitvena strategija, ki zmanjšuje odvisnost od matičnega podjetja. Z vidika lastništva je novo podjetje ob ustanovitvi v večinski lasti matičnega podjetja oziroma podjetja RTH in deloma v lasti zaposlenih v podjetju. V nadaljevanju se z odprodajo ali z vstopom strateškega partnerja predvideva postopen popoln umik večinskega lastnika iz lastniške strukture »novega podjetja«. Programski portfelj sestavljajo tri medsebojno povezane dejavnosti: geotehnika, gradbeni odpadki in obnovljivi viri energije oziroma priprava in izgradnja sončne elektrarne. V ustanovni fazi podjetja se na kadrovskem področju predvidevajo pre zaposlitve obstoječih zaposlenih, s povečanjem obsega delovanja podjetja in prenehanjem delovanja matičnega podjetja se dodatno zaposluje. Časovna komponenta je pogojena glede na zaključek osnovne dejavnosti matičnega podjetja v letu 2015.

V analizi možnosti za zunanje izvajanje dejavnosti so se obdelala posamezna področja programskega portfelja, ki ga tvorijo tri dejavnosti: geotehnika, gradbeni odpadki in obnovljivi viri energije oziroma priprava in izgradnja sončne elektrarne. Te dejavnosti so med seboj vsebinsko povezane (oprema, kadri), njihove povezave tvorijo sinergijske učinke na ravni novega podjetja. Dejavnost geotehnike delimo na rudarska in sanacijska dela, geomehansko-vrtalna dela ter projektiranje in nadzor. Analiza je pokazala, da je področje stabilno ter da je možno iz te dejavnosti pričakovati prihodke v višini cca 1 mio EUR na letni ravni in stroške v višini povprečja zadnjih treh let, ki znašajo cca 90 % prihodkov. Naslednja analizirana dejavnost so bili gradbeni odpadki, ki so trenutno še v uvajalni fazi. Glede na odobrene letne količine, ki jih je možno zbrati, je maksimalni letni potencial v višini 500.000 EUR prihodka ob 300.000 EUR na stroškovni strani. Dejavnost obnovljivih virov energije obsega pripravo oziroma sanacijo površin in izgradnjo sončne elektrarne v kamnolomu Vode. Prihodki iz delovanja sončne elektrarne znašajo 356.000

EUR na letni ravni. Projekt sončne elektrarne je povezan z velikimi investicijskimi vlaganji v višini 4,5 mio EUR, financiral se bo z lastniškimi in dolžniškimi viri. Projekt je, na podlagi uporabe statičnih in dinamičnih metod za ocenjevanje investicij, sprejemljiv. Predračun izkaza poslovnega izida za prvih pet let delovanja novega podjetja na prihodkovni strani kaže povečevanje prihodkov z 1,3 mio EUR na 1,9 mio EUR, na stroškovni strani prav tako povečanje z začetnih 1,1 mio EUR na 1,9 mio EUR odhodkov. Izločena dejavnost oziroma novo podjetje bo ob upoštevanju podanih izhodišč v prvih dveh letih delovalo pozitivno, v tretjem in četrtem bo poslovanje negativno, trend se bo že v četrtem letu ponovno spremenil in tako bo poslovanje v petem letu ponovno pozitivno.

Zunanje izvajanje dejavnosti oziroma ustanovitev novega podjetja ne ogroža matičnega podjetja, ampak, nasprotno, ponuja nov zagon za obrobne dejavnosti. Dejstvo, ki ostaja, je, da je podjetju RTH na voljo le omejen čas za ohranitev treh predlaganih dejavnosti. Čas je namreč ključna komponenta, ki zahteva odločno in ciljno naravnano delovanje. Pri tem podjetju RTH ne sme biti v interesu ohranjanje njegovega nadzora v novem podjetju, ampak spodbujanje novega podjetja pri iskanju samostojne poti.

LITERATURA IN VIRI

1. *Akcijski načrt za sončne elektrarne (APE-FV-5193-2006-IN)*. (2007). Ljubljana: Ministrstvo za okolje in prostor.
2. Bendor-Samuel, P. (1998). *The brave new world of outsourcing*. Najdeno 25. julija 2005 na spletnem naslovu <http://www.outsourcingjournal.com/issues/may1998/html/everest.html>
3. Berk, A., Lončarski, I. & Zajc, P. (2001). *Gradivo za poslovne finance*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Beulen, E., Baas, R., Dain, J., Hudson, J., Reitsma, E., Symonds, M. & van der Zee, H. (2005). *Outsourcing, The Atos Origin Outsourcing Life Cycle – Building Successful outsourcing relationship*. White paper. Atos Origin. Najdeno 23. decembra 2005 na spletnem naslovu http://www.atosorigin.com/en-us/Business_Insights/Outlook/Outlook_Container/wp_Outsourcing_Lifecycle.htm

5. Bogeza, M., Rostohar, M., Košnjur, Z., Lipec, J., Vreš, G., Kokalj, D., Šercer, M., Šercer, M., Kolar, A. & Krošelj, M. (2007). *Ocena možnosti razvoja obnovljivih virov energije na vplivnih območjih RTH z naborom potencialnih podjetniških projektov*. Sevnica, str. 102.
6. Brigham, E. F., Gapenski, L. C. & Daves, P. R. (1999). *Intermediate Financial Management*, sixth edition. Fort Worth: The Dryden Press.
7. Bragg, S. M. (2006). *Outsourcing: A Guide to ... Selecting the Correct Business Unit ... Negotiating the Contract ... Maintaining Control of the Process*, second edition.
Najdeno 3. maja 2009 na spletnem naslovu <http://eu.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0471676268.html>
8. Buehler, S. & Haucap, J. (2004). A Primer in Strategic Outsourcing, Business briefing. *Global purchasing & supply chain strategies 2004*. Najdeno 28. novembra 2005 na spletnem naslovu <http://www.soi.unizh.ch/staff/buehler/primer-outsourcing.pdf/>
9. Business Process Outsourcing (BPO) Business Models.(2004). *Xicom Technologies Limited*. Najdeno 8. decembra 2005 na spletnem naslovu http://www.xicom.biz/bpo_business_models.html
10. Corbett, M. (2001). Outsourcing, *International Association of Outsourcing Professionals (IAOP)*. Najdeno 28. novembra 2005 na spletnem naslovu <http://www.corbettassociates.com/firmbuilder/articles/19/50/590/>
11. Černe, T., Tomažič, P., Bajda, H. & Leskovar, I. (2009). *Podrobnejša določitev namenske rabe za območje Bukove gore*, Projekt Barbara, Trbovlje, str. 33.
12. Dain, J. (2004). Building Successful Outsourcing Relationship, *Atos Origin*, Najdeno 23. decembra 2005 na spletnem naslovu http://www.cxoeurope.com/documents.asp?d_ID=27
13. Dervarič, E. (2005). Razvojna strategija Premogovnika Velenje in družbena odgovornost. *Družbena odgovornost – danes, jutri.....?*, 6. Konferenca kakovosti, zbornik referatov (str. 11-16). Velenje: Društvo za kakovost in ravnanje z okoljem: GZS, Savinjsko-šaleška območna zbornica.
14. *Dokončna sanacija z rudarjenjem degradirane površine v eksploatacijskem območju Rudnika Trbovlje–Hrastnik*. (2002). Poročilo o vplivih na okolje. IRGO. Ljubljana

15. Domberger, S. (1989). *The contracting Organization: a strategic guide to outsourcing*. Oxford: Oxford University Press.
16. Energetski zakon. (2007), *Uradni list RS*. (Št. 67/2007, 25. 5. 2007)
17. Favre, D., Findlay, C. & Zaniker, J. C. (2004). The Case for Procurement Outsourcing. *Accenture*. Najdeno 30. novembra 2005 na spletnem naslovu http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/1AB20DED-B98F-423D-B784-71C0C64E7518/0/ascet_v5_case_outsourcing.pdf
18. Gao, N. (2005). *What does Stock and Accounting Performance tell us about Outsourcing?*. Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh.
19. Glas, M. (1997). *Kako razviti uspešno podjetje*. GEA College, Ljubljana. (str. 33 – 200).
20. Greaver, M., F. (1999). *Strategic Outsourcing. A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. New York: American Management Association.
21. Griffiths, D. (2005) *The Theory and Practice of Outsourcing*. Najdeno 30. novembra 2005 na spletnem naslovu http://www.outsourcing-requests.com/common/sponsors/4662/The_Theory_and_Practice_of_Outsourcing.pdf.
22. Habot, D. (2004). Business process outsourcing (BPO) organizacijsko izločevanje poslovnih procesov. *infosrc.si, informacijske tehnologije za najzahtevnejše uporabnike*, št. 38. (str. 17–18). Najdeno 8. decembra 2005 na spletnem naslovu http://www.src.si/library_si/pdf/infosrc/InfoSRC.SI%20-%202004-38.pdf
23. Interno gradivo – projekt Barbara (2006). *Strategija gospodarjenja z nepremičninami. Inicializacija projekta barbara*. Predstavitev za NS RTH, projektna pisarna Barbara. RTH, Trbovlje, str. 8.
24. Interno gradivo – projekt Barbara (2008). *Program usmerjene ekološke in prostorske sanacije površine s podporo učinkovitega gospodarjenja s premoženjem RTH*. Projektna pisarna Barbara. RTH, Trbovlje, str. 6.
25. Interno gradivo – projekt Barbara (2009). *Coniranje dejavnosti na nepremičnine v lasti RTH, d. o. o. – občina Trbovlje*. Projektna pisarna Barbara, RTH, Trbovlje, str. 129.
26. Kakabadse, N. & Kakabadse, A. (2000). Critical review – outsourcing: a paradigm shift. *Journal of Management Development* 19.

27. Kavčič, S., Klobučar Mirovič, N. & Vidic, D. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. str. 601.
28. Lazar, A. (2006). S soncem do elektrike. *Naravoslovna solnica* 10 (2). str. 4-11.
29. Lečnik, S. & Pratnekar, M. (2007). Lesna biomasa – dobra alternativa kurilnemu olju?. *Energetika*. Najdeno 9. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.energetika.net/portal?ctrl:id=page.default.counsel&ctrl:type=render&ec:det=30989&en:ref=didUKnow>.
30. *Letno poročilo RTH* (2004). Trbovlje. str. 99.
31. *Letno poročilo RTH* (2005). Trbovlje. str. 43.
32. *Letno poročilo RTH* (2006). Trbovlje. str. 49.
33. *Letno poročilo RTH* (2007). Trbovlje. str. 50.
34. *Letno poročilo RTH* (2008). Trbovlje. str. 91.
35. Leskovar, I. (2008). *Predstavitev projekta Barbara*, Interno gradivo, Obisk vlade 16.7.2008. Projektna pisarna Barbara, RTH, d. o. o., Trbovlje. str. 7.
36. Leskovar, I. (2008). *RTH na poti spreminjanja*. Projektna pisarna Barbara, RTH, d. o. o., Trbovlje. str. 3.
37. Lientz, B. B. & Rea, K. P. (2003) *International Project Management*. Amsterdam: Academic Press, An imprint of Elsevier Science.
38. Malenkovič, V. (1998). *Oblikovanje strategije Premogovnika Velenje*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. str. 148.
39. Malenkovič, V. (2005). *Strateški dejavniki prestrukturiranja podjetij v premogovništvu v Evropi s posebnim poudarkom na njihovo prestrukturiranje v Sloveniji*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. str. 343.
40. Marič, M. (2003). *Projektni management kot podpora pri izločanju dejavnosti*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. str. 103.
41. McCarthy, I., & Anagnostou, A. (2004). The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing. *Int. J. Production Economics* 88, 61–71.
42. Močilnik, M., Knez, A. & Jelen, I. (2008). *Mikro sončna elektrarna Hafner – Študija izvedljivosti*. Sonel, Ravne na Koroškem. str. 26.

43. Mramor, D. (1998). *Poglavja iz poslovnih financ*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. str. 125.
44. Mramor, D. (1993). Uvod v poslovne finance. *Gospodarski vestnik*. str. 381.
45. *Načrt ravnanja z odpadki, Predelava gradbenih odpadkov v kamnolomu Borovnik*. (2006). Ljubljana: Cestno podjetje Ljubljana, d. o. o. str. 19.
46. *Odločba o vpisu v evidenco zbiralcev odpadkov* (št. 35469–81/2008-8). (2008). Ljubljana: Ministrstvo za okolje in prostor.
47. *Outsourcing in the FTSE 100. Episode One: The UK plc*. Najdeno 26. novembra 2005 na spletnem naslovu <http://www.cw360.com/outsourcingreport>.
48. Pavlič, M. (2003). *Portfeljska analiza podjetja RTH, d.o.o.* Seminarska naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 20 str.
49. Pavlič, M. (2004). *Obvladovanje stroškov v podjetju RTH, d.o.o.* Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 78 str.
50. Poisson, J. F. (2005). *The outsourcing business plan*. Najdeno 23. decembra 2005 na spletnem naslovu http://www.cxoeurope.com/documents.asp?d_ID=12
51. Pravilnik o ravnanju z odpadki. (2003), *Uradni list RS*. (št. 13/03, 07. 02. 2003)
52. *Program zapiranja RTH, d. o. o.* (2001), RTH, d. o. o., Trbovlje.
53. Pučko, D. & Lahovnik, M. (1996). Characteristic of Strategic Restructuring Process in Slovenian Enterprises. *Slovenska ekonomska revija*, 47, 5–6, 464–479.
54. Pučko, D. & Lahovnik, M. (1997). Strategic Restructuring of Enterprises in the Transition Period: A Case of Slovenian Enterprises. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 2,2, 43–56.
55. Resolucija o nacionalnem energetskega programu ReNEP (2004), *Uradni list RS*. (Št 57/2004).
56. Sanner, L. (2005). After outsourcing – the outsourced unit: Dependence, capabilities and strategy. *Working papers series NO 2*. (2005) Najdeno 15. julija 2005 na spletnem naslovu <http://www.oru.se/esi/wps>
57. Scholl, R. (2005). *A guide to Outsourcing Readiness*. Najdeno 18. decembra 2005 na spletnem naslovu http://www.cxoeurope.com/documents.asp?d_ID=49
58. Svetin, M. (2004). *Izločanje aktivnosti v malem storitvenem podjetju*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. str 89.

59. Šink, D. (2002) Vključevanje v mrežo zunanjih izvajalcev. *Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre*, 35, (6), 393–396.
60. Uredba o ravnanju z odpadki. (2008), *Uradni list RS* (Št. 34/08, 7. 4. 2008).
61. Uredba o podporah električni energiji, proizvedeni iz obnovljivih virov energije. (2009), *Uradni list RS* (Št. 37/09, 18. 05. 2009).
62. Uršič, B. (2002). *Zunanje izvajanje dejavnosti – priložnost za mala podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 75 str.
63. Vahčič, A. & Bučar, B. (1998). *Osnove podjetništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. str. 191.
64. Zakon o graditvi objektov. ZGO. (200) *Uradni list RS*. (Št. 110/2002, 18. 12. 2002)
65. Zakon o postopnem zapiranju Rudnika Trbovlje – Hrastnik in razvojnem prestrukturiranju regije. ZPZRTH. (2000), *Uradni list RS*. (Št. 61/2000, 06. 07. 2000).
66. Zakon o rudarstvu. ZRuD. (1999), *Uradni list RS*. (Št. 65/1999, 13. 07. 1999).
67. *Zapiranje RTH - I. faza »Dokončna sanacija z rudarjenjem degradirane površine v eksploatacijskem območju Rudnika Trbovlje-Hrastnik«*. (2002). Idejni rudarski projekt, št. 2600/43. RTH. Trbovlje
68. *Zapiranje RTH-II. faza: "Zbiranje in predelava gradbenih ter inertnih odpadkov z vnosom zemeljskih izkopov ali umetno pripravljene zemljine ter uporabo v gradbene proizvode predelanih gradbenih in inertnih odpadkov za potrebe začasne in dokončne sanacije"*. (2007). Rudarski projekt, št. 2600/143. RTH, d. o. o., Trbovlje.

PRILOGE

Izračun sončne fotonapetostne elektrarne kamnom VODE									
		Enota	Količina						
Nazivna moč		kWp	990,00						
Letna obsevanost		kWh/kWp/letno	1.000						
Letno proizvedena energija		kWh	990.000						
Izguba moči v desetletju		%	6						
Priznana cena		€ / kWh	0,35971						
Investicija			€ 4.455.000						
Cena instaliranega kW			€ 4.500,00						
Amortizacijski čas		Leta	30						
Leto	Proizvedena energija kWh	Cena € / kWh	Iztržek prodaje	Tekoči stroški	Amortizacija	Operativni Denarni tok	Čisti dobiček	Vračilo investicije	
1	990.000	0,35971	€356.112,90	€14.370,00	€148.500,00	€4.113.257,10	€ 154.594,32	€4.113.257,10	
2	990.000	0,35971	€356.112,90	€19.845,30	€148.500,00	€336.267,60	€ 150.214,08	€3.776.989,50	
3	990.000	0,35971	€356.112,90	€19.845,30	€148.500,00	€336.267,60	€ 150.214,08	€3.440.721,90	
4	990.000	0,35971	€356.112,90	€19.845,30	€148.500,00	€336.267,60	€ 150.214,08	€3.104.454,30	
5	990.000	0,35971	€356.112,90	€19.845,30	€148.500,00	€336.267,60	€ 150.214,08	€2.768.186,70	
6	990.000	0,35971	€356.112,90	€19.845,30	€148.500,00	€336.267,60	€ 150.214,08	€2.431.919,10	
7	990.000	0,35971	€356.112,90	€19.845,30	€148.500,00	€336.267,60	€ 150.214,08	€2.095.651,50	
8	990.000	0,35971	€356.112,90	€19.845,30	€148.500,00	€336.267,60	€ 150.214,08	€1.759.383,90	
9	990.000	0,35971	€356.112,90	€19.845,30	€148.500,00	€336.267,60	€ 150.214,08	€1.423.116,30	
10	990.000	0,35971	€356.112,90	€19.845,30	€148.500,00	€336.267,60	€ 150.214,08	€1.086.848,70	
11	930.600	0,35971	€334.746,13	€19.845,30	€148.500,00	€314.900,83	€ 133.120,66	€771.947,87	
12	930.600	0,35971	€334.746,13	€19.845,30	€148.500,00	€314.900,83	€ 133.120,66	€457.047,05	
13	930.600	0,35971	€334.746,13	€19.845,30	€148.500,00	€314.900,83	€ 133.120,66	€142.146,22	
14	930.600	0,35971	€334.746,13	€19.845,30	€148.500,00	€314.900,83	€ 133.120,66		
15	930.600	0,35971	€334.746,13	€19.845,30	€148.500,00	€314.900,83	€ 133.120,66		
16	930.600	0,35971	€334.746,13	€19.845,30	€148.500,00	€314.900,83	€ 133.120,66		
17	930.600	0,35971	€334.746,13	€19.845,30	€148.500,00	€314.900,83	€ 133.120,66		
18	930.600	0,35971	€334.746,13	€19.845,30	€148.500,00	€314.900,83	€ 133.120,66		
19	930.600	0,35971	€334.746,13	€19.845,30	€148.500,00	€314.900,83	€ 133.120,66		

20	930.600	0,35971	€334.746,13	€94.575,30	€148.500,00	€240.170,83	€ 73.336,66	
21	874.764	0,35971	€314.661,36	€19.845,30	€148.500,00	€294.816,06	€ 117.052,85	
22	874.764	0,35971	€314.661,36	€19.845,30	€148.500,00	€294.816,06	€ 117.052,85	
23	874.764	0,35971	€314.661,36	€19.845,30	€148.500,00	€294.816,06	€ 117.052,85	
24	874.764	0,35971	€314.661,36	€19.845,30	€148.500,00	€294.816,06	€ 117.052,85	
25	874.764	0,35971	€314.661,36	€19.845,30	€148.500,00	€294.816,06	€ 117.052,85	
26	874.764	0,35971	€314.661,36	€19.845,30	€148.500,00	€294.816,06	€ 117.052,85	
27	874.764	0,35971	€314.661,36	€19.845,30	€148.500,00	€294.816,06	€ 117.052,85	
28	874.764	0,35971	€314.661,36	€19.845,30	€148.500,00	€294.816,06	€ 117.052,85	
29	874.764	0,35971	€314.661,36	€19.845,30	€148.500,00	€294.816,06	€ 117.052,85	
30	874.764	0,35971	€314.661,36	€19.845,30	€148.500,00	€294.816,06	€ 117.052,85	
31	822.278	0,35971	€295.781,68	€19.845,30		€275.936,38	€ 220.749,10	
32	822.278	0,35971	€295.781,68	€19.845,30		€275.936,38	€ 220.749,10	
33	822.278	0,35971	€295.781,68	€19.845,30		€275.936,38	€ 220.749,10	
34	822.278	0,35971	€295.781,68	€19.845,30		€275.936,38	€ 220.749,10	
35	822.278	0,35971	€295.781,68	€19.845,30		€275.936,38	€ 220.749,10	
	32.065.031		€11.534.112,23	€763.840,20	€4.455.000,00	€6.315.272,03	€ 5.052.217,62	Vsote

Čista sedanja vrednost			
Obračunska obrestna mera			6%
Leto	Skupni neto denarni tok	Količnik diskontiranja denarnega toka	Sedanja vrednost
0	€4.113.257,10	1,0000	€4.113.257,10
1	€336.267,60	0,9434	€317.233,58
2	€336.267,60	0,8900	€299.276,97
3	€336.267,60	0,8396	€282.336,76
4	€336.267,60	0,7921	€266.355,44
5	€336.267,60	0,7473	€251.278,71
6	€336.267,60	0,7050	€237.055,39
7	€336.267,60	0,6651	€223.637,16
8	€336.267,60	0,6274	€210.978,45
9	€336.267,60	0,5919	€199.036,28
10	€314.900,83	0,5584	€175.838,98
11	€314.900,83	0,5268	€165.885,83
12	€314.900,83	0,4970	€156.496,06
13	€314.900,83	0,4688	€147.637,80
14	€314.900,83	0,4423	€139.280,94
15	€314.900,83	0,4173	€131.397,11
16	€314.900,83	0,3936	€123.959,54
17	€314.900,83	0,3714	€116.942,96
18	€314.900,83	0,3503	€110.323,55
19	€240.170,83	0,3305	€79.379,58
20	€294.816,06	0,3118	€91.925,04
21	€294.816,06	0,2942	€86.721,74
22	€294.816,06	0,2775	€81.812,96
23	€294.816,06	0,2618	€77.182,04
24	€294.816,06	0,2470	€72.813,24
25	€294.816,06	0,2330	€68.691,74
26	€294.816,06	0,2198	€64.803,53
27	€294.816,06	0,2074	€61.135,40
28	€294.816,06	0,1956	€57.674,91
29	€294.816,06	0,1846	€54.410,29
30	€275.936,38	0,1741	€48.043,32
31	€275.936,38	0,1643	€45.323,89
32	€275.936,38	0,1550	€42.758,38
33	€275.936,38	0,1462	€40.338,10
34	€275.936,38	0,1379	€38.054,81
Neto sedanja vrednost - NPV			€452.763,36
Notranja stopnja obračanja - IRR			6,98%
Popravljen notranja stopnja obračanja- MIRR			6,11%
Enostavna doba vračanja - PB			13,45 let

Vpliv spremenljivk na neto sedanjo vrednost		Sprememba obsega spremenljivke (%)							
Spremenljivka	Kazalec	-21%	-14%	-7%	0%	7%	14%	21%	
Cena električne energije	NPV (v EUR)	- 645.963,99	- 279.712,82 €	86.525,27 €	452.763,36 €	819.001,44 €	1.185.239,53 €	1.551.477,61 €	
Višina investicije	NPV (v EUR)	1.388.313,36	1.076.463,36	764.613,36	452.763,36 €	140.913,36 €	- 170.936,64 €	- 482.786,64 €	
Vpliv spremenljivk na notranjo stopnjo donosa		Sprememba obsega spremenljivke (%)							
Spremenljivka	Kazalec	-21%	-14%	-7%	0%	7%	14%	21%	
Višina investicije	IRR (%)	9,73%	8,67%	7,77%	6,98%	6,29%	5,67%	5,12%	
Cena električne energije	IRR (%)	4,56%	5,38%	6,19%	6,98%	7,76%	8,53%	9,30%	

Client:

Loan facility information:

Principal (draw-down)	2.150.000 EUR
Tenor after drawing (years)	
Interest rate p.a.	3,50%
euribor	0,90%
Total interest rate p.a.	4,40%

Principal payments grace (periods):	0
Drawing:	1.9.2009
Months until first principal period:	1
Start of first principal period (month):	1.10.2009
No of. months:	180

Month	No.	Payable in the certain month:	Int. rate per period	Interest (1m)	Prin. payment (1m)	Outstanding debt
9. 2009		Drawing				2.150.000
10. 2009	1.	19.959	0,37%	8.015	11.944	2.138.056
11. 2009	2.	19.784	0,37%	7.840	11.944	2.126.111
12. 2009	3.	19.978	0,36%	8.033	11.944	2.114.167
1. 2010	4.	19.911	0,38%	7.966	11.944	2.102.222
2. 2010	5.	19.079	0,34%	7.135	11.944	2.090.278
3. 2010	6.	19.777	0,37%	7.833	11.944	2.078.333
4. 2010	7.	19.461	0,36%	7.516	11.944	2.066.389
5. 2010	8.	19.645	0,37%	7.701	11.944	2.054.444
6. 2010	9.	19.334	0,36%	7.389	11.944	2.042.500
7. 2010	10.	19.515	0,37%	7.571	11.944	2.030.556
8. 2010	11.	19.450	0,37%	7.506	11.944	2.018.611
9. 2010	12.	19.146	0,36%	7.202	11.944	2.006.667
10. 2010	13.	19.322	0,37%	7.378	11.944	1.994.722
11. 2010	14.	19.022	0,35%	7.078	11.944	1.982.778
12. 2010	15.	19.195	0,37%	7.251	11.944	1.970.833
1. 2011	16.	19.132	0,36%	7.188	11.944	1.958.889
2. 2011	17.	18.380	0,33%	6.436	11.944	1.946.944
3. 2011	18.	19.007	0,36%	7.063	11.944	1.935.000
4. 2011	19.	18.720	0,35%	6.775	11.944	1.923.056
5. 2011	20.	18.884	0,36%	6.939	11.944	1.911.111
6. 2011	21.	18.601	0,35%	6.656	11.944	1.899.167
7. 2011	22.	18.761	0,36%	6.817	11.944	1.887.222
8. 2011	23.	18.701	0,36%	6.756	11.944	1.875.278
9. 2011	24.	18.424	0,35%	6.480	11.944	1.863.333
10. 2011	25.	18.580	0,36%	6.636	11.944	1.851.389
11. 2011	26.	18.309	0,34%	6.364	11.944	1.839.444
12. 2011	27.	18.461	0,35%	6.517	11.944	1.827.500
1. 2012	28.	18.402	0,35%	6.458	11.944	1.815.556
2. 2012	29.	17.931	0,33%	5.986	11.944	1.803.611
3. 2012	30.	18.285	0,35%	6.341	11.944	1.791.667
4. 2012	31.	18.024	0,34%	6.060	11.944	1.779.722
5. 2012	32.	18.169	0,35%	6.224	11.944	1.767.778
6. 2012	33.	17.912	0,34%	5.968	11.944	1.755.833
7. 2012	34.	18.054	0,35%	6.110	11.944	1.743.889
8. 2012	35.	17.997	0,35%	6.053	11.944	1.731.944
9. 2012	36.	17.747	0,34%	5.802	11.944	1.720.000
10. 2012	37.	17.884	0,35%	5.939	11.944	1.708.056
11. 2012	38.	17.638	0,33%	5.694	11.944	1.696.111
12. 2012	39.	17.772	0,34%	5.827	11.944	1.684.167
1. 2013	40.	17.716	0,34%	5.772	11.944	1.672.222
2. 2013	41.	17.108	0,31%	5.163	11.944	1.660.278
3. 2013	42.	17.606	0,34%	5.662	11.944	1.648.333
4. 2013	43.	17.370	0,33%	5.426	11.944	1.636.389
5. 2013	44.	17.497	0,34%	5.552	11.944	1.624.444

PRILOGA 4a

6. 2013	45.	17.265	0,33%	5.321	11.944	1.612.500
7. 2013	46.	17.389	0,34%	5.444	11.944	1.600.556
8. 2013	47.	17.335	0,34%	5.391	11.944	1.588.611
9. 2013	48.	17.109	0,33%	5.165	11.944	1.576.667
10. 2013	49.	17.228	0,34%	5.284	11.944	1.564.722
11. 2013	50.	17.007	0,32%	5.062	11.944	1.552.778
12. 2013	51.	17.123	0,33%	5.178	11.944	1.540.833
1. 2014	52.	17.071	0,33%	5.126	11.944	1.528.889
2. 2014	53.	16.527	0,30%	4.583	11.944	1.516.944
3. 2014	54.	16.967	0,33%	5.022	11.944	1.505.000
4. 2014	55.	16.755	0,32%	4.810	11.944	1.493.056
5. 2014	56.	16.864	0,33%	4.919	11.944	1.481.111
6. 2014	57.	16.655	0,32%	4.711	11.944	1.469.167
7. 2014	58.	16.762	0,33%	4.817	11.944	1.457.222
8. 2014	59.	16.711	0,33%	4.767	11.944	1.445.278
9. 2014	60.	16.508	0,32%	4.564	11.944	1.433.333
10. 2014	61.	16.610	0,33%	4.666	11.944	1.421.389
11. 2014	62.	16.412	0,31%	4.467	11.944	1.409.444
12. 2014	63.	16.511	0,32%	4.566	11.944	1.397.500
1. 2015	64.	16.461	0,32%	4.517	11.944	1.385.556
2. 2015	65.	15.980	0,29%	4.035	11.944	1.373.611
3. 2015	66.	16.363	0,32%	4.419	11.944	1.361.667
4. 2015	67.	16.174	0,31%	4.229	11.944	1.349.722
5. 2015	68.	16.266	0,32%	4.322	11.944	1.337.778
6. 2015	69.	16.080	0,31%	4.136	11.944	1.325.833
7. 2015	70.	16.170	0,32%	4.225	11.944	1.313.889
8. 2015	71.	16.122	0,32%	4.177	11.944	1.301.944
9. 2015	72.	15.941	0,31%	3.997	11.944	1.290.000
10. 2015	73.	16.027	0,32%	4.083	11.944	1.278.056
11. 2015	74.	15.850	0,31%	3.905	11.944	1.266.111
12. 2015	75.	15.933	0,32%	3.988	11.944	1.254.167
1. 2016	76.	15.886	0,31%	3.942	11.944	1.242.222
2. 2016	77.	15.588	0,29%	3.644	11.944	1.230.278
3. 2016	78.	15.793	0,31%	3.849	11.944	1.218.333
4. 2016	79.	15.625	0,30%	3.680	11.944	1.206.389
5. 2016	80.	15.701	0,31%	3.757	11.944	1.194.444
6. 2016	81.	15.536	0,30%	3.591	11.944	1.182.500
7. 2016	82.	15.610	0,31%	3.666	11.944	1.170.556
8. 2016	83.	15.565	0,31%	3.620	11.944	1.158.611
9. 2016	84.	15.405	0,30%	3.460	11.944	1.146.667
10. 2016	85.	15.483	0,31%	3.539	11.944	1.134.722
11. 2016	86.	15.333	0,30%	3.389	11.944	1.122.778
12. 2016	87.	15.409	0,31%	3.465	11.944	1.110.833
1. 2017	88.	15.372	0,31%	3.428	11.944	1.098.889
2. 2017	89.	15.007	0,28%	3.063	11.944	1.086.944
3. 2017	90.	15.299	0,31%	3.354	11.944	1.075.000
4. 2017	91.	15.155	0,30%	3.210	11.944	1.063.056
5. 2017	92.	15.225	0,31%	3.281	11.944	1.051.111
6. 2017	93.	15.084	0,30%	3.139	11.944	1.039.167
7. 2017	94.	15.151	0,31%	3.207	11.944	1.027.222
8. 2017	95.	15.114	0,31%	3.170	11.944	1.015.278
9. 2017	96.	14.976	0,30%	3.032	11.944	1.003.333
10. 2017	97.	15.041	0,31%	3.096	11.944	991.389
11. 2017	98.	14.905	0,30%	2.961	11.944	979.444
12. 2017	99.	14.967	0,31%	3.023	11.944	967.500
1. 2018	100.	14.930	0,31%	2.986	11.944	955.556
2. 2018	101.	14.608	0,28%	2.663	11.944	943.611

PRILOGA 4a

3. 2018	102.	14.856	0,31%	2.912	11.944	931.667
4. 2018	103.	14.727	0,30%	2.782	11.944	919.722
5. 2018	104.	14.783	0,31%	2.838	11.944	907.778
6. 2018	105.	14.655	0,30%	2.711	11.944	895.833
7. 2018	106.	14.709	0,31%	2.765	11.944	883.889
8. 2018	107.	14.672	0,31%	2.728	11.944	871.944
9. 2018	108.	14.548	0,30%	2.604	11.944	860.000
10. 2018	109.	14.598	0,31%	2.654	11.944	848.056
11. 2018	110.	14.477	0,30%	2.533	11.944	836.111
12. 2018	111.	14.525	0,31%	2.580	11.944	824.167
1. 2019	112.	14.488	0,31%	2.543	11.944	812.222
2. 2019	113.	14.208	0,28%	2.264	11.944	800.278
3. 2019	114.	14.414	0,31%	2.470	11.944	788.333
4. 2019	115.	14.299	0,30%	2.354	11.944	776.389
5. 2019	116.	14.340	0,31%	2.396	11.944	764.444
6. 2019	117.	14.227	0,30%	2.283	11.944	752.500
7. 2019	118.	14.267	0,31%	2.322	11.944	740.556
8. 2019	119.	14.230	0,31%	2.285	11.944	728.611
9. 2019	120.	14.115	0,30%	2.171	11.944	716.667
10. 2019	121.	14.146	0,31%	2.202	11.944	704.722
11. 2019	122.	14.035	0,30%	2.090	11.944	692.778
12. 2019	123.	14.063	0,31%	2.119	11.944	680.833
1. 2020	124.	14.022	0,31%	2.078	11.944	668.889
2. 2020	125.	13.850	0,28%	1.905	11.944	656.944
3. 2020	126.	13.940	0,30%	1.996	11.944	645.000
4. 2020	127.	13.836	0,29%	1.892	11.944	633.056
5. 2020	128.	13.859	0,30%	1.915	11.944	621.111
6. 2020	129.	13.758	0,29%	1.814	11.944	609.167
7. 2020	130.	13.779	0,30%	1.834	11.944	597.222
8. 2020	131.	13.739	0,30%	1.794	11.944	585.278
9. 2020	132.	13.642	0,29%	1.698	11.944	573.333
10. 2020	133.	13.659	0,30%	1.715	11.944	561.389
11. 2020	134.	13.566	0,29%	1.622	11.944	549.444
12. 2020	135.	13.581	0,30%	1.636	11.944	537.500
1. 2021	136.	13.542	0,30%	1.597	11.944	525.556
2. 2021	137.	13.352	0,27%	1.408	11.944	513.611
3. 2021	138.	13.464	0,30%	1.520	11.944	501.667
4. 2021	139.	13.378	0,29%	1.433	11.944	489.722
5. 2021	140.	13.387	0,29%	1.443	11.944	477.778
6. 2021	141.	13.304	0,28%	1.359	11.944	465.833
7. 2021	142.	13.311	0,29%	1.366	11.944	453.889
8. 2021	143.	13.273	0,29%	1.329	11.944	441.944
9. 2021	144.	13.194	0,28%	1.249	11.944	430.000
10. 2021	145.	13.198	0,29%	1.253	11.944	418.056
11. 2021	146.	13.121	0,26%	1.177	11.944	406.111
12. 2021	147.	13.123	0,29%	1.179	11.944	394.167
1. 2022	148.	13.086	0,29%	1.141	11.944	382.222
2. 2022	149.	12.942	0,26%	998	11.944	370.278
3. 2022	150.	13.012	0,29%	1.068	11.944	358.333
4. 2022	151.	12.942	0,28%	998	11.944	346.389
5. 2022	152.	12.939	0,29%	995	11.944	334.444
6. 2022	153.	12.872	0,28%	927	11.944	322.500
7. 2022	154.	12.867	0,29%	922	11.944	310.556
8. 2022	155.	12.831	0,29%	886	11.944	298.611
9. 2022	156.	12.767	0,28%	823	11.944	286.667
10. 2022	157.	12.759	0,28%	815	11.944	274.722
11. 2022	158.	12.698	0,27%	754	11.944	262.778

PRILOGA 4a

12. 2022	159.	12.688	0,28%	744	11.944	250.833
1. 2023	160.	12.653	0,28%	708	11.944	238.889
2. 2023	161.	12.553	0,25%	608	11.944	226.944
3. 2023	162.	12.583	0,28%	638	11.944	215.000
4. 2023	163.	12.528	0,27%	584	11.944	203.056
5. 2023	164.	12.513	0,28%	569	11.944	191.111
6. 2023	165.	12.461	0,27%	517	11.944	179.167
7. 2023	166.	12.444	0,28%	500	11.944	167.222
8. 2023	167.	12.410	0,28%	465	11.944	155.278
9. 2023	168.	12.362	0,27%	417	11.944	143.333
10. 2023	169.	12.342	0,28%	397	11.944	131.389
11. 2023	170.	12.296	0,27%	352	11.944	119.444
12. 2023	171.	12.274	0,28%	330	11.944	107.500
1. 2024	172.	12.241	0,28%	296	11.944	95.556
2. 2024	173.	12.190	0,26%	246	11.944	83.611
3. 2024	174.	12.174	0,27%	229	11.944	71.667
4. 2024	175.	12.134	0,27%	190	11.944	59.722
5. 2024	176.	12.108	0,27%	163	11.944	47.778
6. 2024	177.	12.071	0,26%	126	11.944	35.833
7. 2024	178.	12.042	0,27%	98	11.944	23.889
8. 2024	179.	12.009	0,27%	65	11.944	11.944
9. 2024	180.	11.976	0,26%	31	11.944	0
TOTAL		2.786.625		636.625	2.150.000	

Note: the calculation is an estimate!

Calculation: actual days 31 / 360 method used.

Client:

Loan facility information:

Principal (draw-down)	2.150.000 EUR
Tenor after drawing (years)	
Interest rate p.a.	5,00%
euribor	0,90%
Total interest rate p.a.	5,90%

Principal payments grace (periods):	0
Drawing:	1.9.2009
Months until first principal period:	1
Start of first principal period (month):	1.10.2009
No of. months:	180

Month	No.	Payable in the certain month:	Int. rate per period	Interest (1m)	Prin. payment (1m)	Outstanding debt
9. 2009		Drawing				2.150.000
10. 2009	1.	22.691	0,50%	10.747	11.944	2.138.056
11. 2009	2.	22.457	0,49%	10.512	11.944	2.126.111
12. 2009	3.	22.716	0,51%	10.772	11.944	2.114.167
1. 2010	4.	22.626	0,51%	10.682	11.944	2.102.222
2. 2010	5.	21.512	0,46%	9.567	11.944	2.090.278
3. 2010	6.	22.448	0,50%	10.503	11.944	2.078.333
4. 2010	7.	22.023	0,48%	10.078	11.944	2.066.389
5. 2010	8.	22.271	0,50%	10.326	11.944	2.054.444
6. 2010	9.	21.853	0,48%	9.908	11.944	2.042.500
7. 2010	10.	22.096	0,50%	10.151	11.944	2.030.556
8. 2010	11.	22.009	0,50%	10.065	11.944	2.018.611
9. 2010	12.	21.601	0,48%	9.657	11.944	2.006.667
10. 2010	13.	21.837	0,49%	9.893	11.944	1.994.722
11. 2010	14.	21.435	0,48%	9.491	11.944	1.982.778
12. 2010	15.	21.667	0,49%	9.723	11.944	1.970.833
1. 2011	16.	21.583	0,49%	9.638	11.944	1.958.889
2. 2011	17.	20.574	0,44%	8.630	11.944	1.946.944
3. 2011	18.	21.415	0,49%	9.471	11.944	1.935.000
4. 2011	19.	21.029	0,47%	9.085	11.944	1.923.056
5. 2011	20.	21.249	0,48%	9.305	11.944	1.911.111
6. 2011	21.	20.870	0,47%	8.925	11.944	1.899.167
7. 2011	22.	21.085	0,48%	9.141	11.944	1.887.222
8. 2011	23.	21.004	0,48%	9.060	11.944	1.875.278
9. 2011	24.	20.634	0,46%	8.689	11.944	1.863.333
10. 2011	25.	20.843	0,48%	8.898	11.944	1.851.389
11. 2011	26.	20.478	0,46%	8.534	11.944	1.839.444
12. 2011	27.	20.683	0,48%	8.739	11.944	1.827.500
1. 2012	28.	20.604	0,47%	8.659	11.944	1.815.556
2. 2012	29.	19.971	0,44%	8.027	11.944	1.803.611
3. 2012	30.	20.447	0,47%	8.502	11.944	1.791.667
4. 2012	31.	20.097	0,46%	8.152	11.944	1.779.722
5. 2012	32.	20.291	0,47%	8.346	11.944	1.767.778
6. 2012	33.	19.947	0,45%	8.002	11.944	1.755.833
7. 2012	34.	20.137	0,47%	8.192	11.944	1.743.889
8. 2012	35.	20.060	0,47%	8.116	11.944	1.731.944
9. 2012	36.	19.725	0,45%	7.781	11.944	1.720.000
10. 2012	37.	19.909	0,46%	7.964	11.944	1.708.056
11. 2012	38.	19.579	0,45%	7.634	11.944	1.696.111
12. 2012	39.	19.759	0,46%	7.814	11.944	1.684.167
1. 2013	40.	19.684	0,46%	7.740	11.944	1.672.222
2. 2013	41.	18.868	0,41%	6.924	11.944	1.660.278
3. 2013	42.	19.536	0,46%	7.592	11.944	1.648.333
4. 2013	43.	19.220	0,44%	7.276	11.944	1.636.389
5. 2013	44.	19.390	0,45%	7.445	11.944	1.624.444

PRILOGA 4b

6. 2013	45.	19.079	0,44%	7.135	11.944	1.612.500
7. 2013	46.	19.245	0,45%	7.300	11.944	1.600.556
8. 2013	47.	19.173	0,45%	7.226	11.944	1.588.611
9. 2013	48.	18.870	0,44%	6.926	11.944	1.576.667
10. 2013	49.	19.030	0,45%	7.085	11.944	1.564.722
11. 2013	50.	18.733	0,43%	6.788	11.944	1.552.778
12. 2013	51.	18.888	0,45%	6.944	11.944	1.540.833
1. 2014	52.	18.618	0,45%	6.874	11.944	1.528.889
2. 2014	53.	18.090	0,40%	6.145	11.944	1.516.944
3. 2014	54.	18.679	0,44%	6.734	11.944	1.505.000
4. 2014	55.	18.394	0,43%	6.450	11.944	1.493.056
5. 2014	56.	18.541	0,44%	6.596	11.944	1.481.111
6. 2014	57.	18.261	0,43%	6.317	11.944	1.469.167
7. 2014	58.	18.404	0,44%	6.459	11.944	1.457.222
8. 2014	59.	18.336	0,44%	6.392	11.944	1.445.278
9. 2014	60.	18.064	0,42%	6.120	11.944	1.433.333
10. 2014	61.	18.201	0,44%	6.257	11.944	1.421.389
11. 2014	62.	17.935	0,42%	5.990	11.944	1.409.444
12. 2014	63.	18.068	0,43%	6.123	11.944	1.397.500
1. 2015	64.	18.001	0,43%	6.057	11.944	1.385.556
2. 2015	65.	17.356	0,39%	5.411	11.944	1.373.611
3. 2015	66.	17.870	0,43%	5.925	11.944	1.361.667
4. 2015	67.	17.615	0,42%	5.671	11.944	1.349.722
5. 2015	68.	17.739	0,43%	5.795	11.944	1.337.778
6. 2015	69.	17.490	0,41%	5.545	11.944	1.325.833
7. 2015	70.	17.610	0,43%	5.666	11.944	1.313.889
8. 2015	71.	17.546	0,43%	5.602	11.944	1.301.944
9. 2015	72.	17.304	0,41%	5.359	11.944	1.290.000
10. 2015	73.	17.419	0,42%	5.474	11.944	1.278.056
11. 2015	74.	17.181	0,41%	5.236	11.944	1.266.111
12. 2015	75.	17.293	0,42%	5.348	11.944	1.254.167
1. 2016	76.	17.230	0,42%	5.285	11.944	1.242.222
2. 2016	77.	16.831	0,39%	4.886	11.944	1.230.278
3. 2016	78.	17.105	0,42%	5.161	11.944	1.218.333
4. 2016	79.	16.879	0,41%	4.935	11.944	1.206.389
5. 2016	80.	16.982	0,42%	5.038	11.944	1.194.444
6. 2016	81.	16.760	0,40%	4.816	11.944	1.182.500
7. 2016	82.	16.860	0,42%	4.915	11.944	1.170.556
8. 2016	83.	16.799	0,41%	4.855	11.944	1.158.611
9. 2016	84.	16.584	0,40%	4.640	11.944	1.146.667
10. 2016	85.	16.689	0,41%	4.745	11.944	1.134.722
11. 2016	86.	16.486	0,40%	4.544	11.944	1.122.778
12. 2016	87.	16.591	0,41%	4.646	11.944	1.110.833
1. 2017	88.	16.541	0,41%	4.597	11.944	1.098.889
2. 2017	89.	16.052	0,37%	4.107	11.944	1.086.944
3. 2017	90.	16.442	0,41%	4.498	11.944	1.075.000
4. 2017	91.	16.249	0,40%	4.305	11.944	1.063.056
5. 2017	92.	16.343	0,41%	4.399	11.944	1.051.111
6. 2017	93.	16.154	0,40%	4.209	11.944	1.039.167
7. 2017	94.	16.245	0,41%	4.300	11.944	1.027.222
8. 2017	95.	16.195	0,41%	4.251	11.944	1.015.278
9. 2017	96.	16.010	0,40%	4.066	11.944	1.003.333
10. 2017	97.	16.096	0,41%	4.152	11.944	991.389
11. 2017	98.	15.914	0,40%	3.970	11.944	979.444
12. 2017	99.	15.997	0,41%	4.053	11.944	967.500
1. 2018	100.	15.948	0,41%	4.004	11.944	955.556
2. 2018	101.	15.516	0,37%	3.571	11.944	943.611

PRILOGA 4b

3. 2018	102.	15.849	0,41%	3.905	11.944	931.667
4. 2018	103.	15.675	0,40%	3.731	11.944	919.722
5. 2018	104.	15.750	0,41%	3.806	11.944	907.778
6. 2018	105.	15.580	0,40%	3.635	11.944	895.833
7. 2018	106.	15.651	0,41%	3.707	11.944	883.889
8. 2018	107.	15.602	0,41%	3.658	11.944	871.944
9. 2018	108.	15.436	0,40%	3.492	11.944	860.000
10. 2018	109.	15.503	0,41%	3.559	11.944	848.056
11. 2018	110.	15.341	0,40%	3.396	11.944	836.111
12. 2018	111.	15.404	0,41%	3.460	11.944	824.167
1. 2019	112.	15.355	0,41%	3.410	11.944	812.222
2. 2019	113.	14.980	0,37%	3.036	11.944	800.278
3. 2019	114.	15.256	0,41%	3.312	11.944	788.333
4. 2019	115.	15.101	0,40%	3.157	11.944	776.389
5. 2019	116.	15.157	0,41%	3.213	11.944	764.444
6. 2019	117.	15.006	0,40%	3.061	11.944	752.500
7. 2019	118.	15.058	0,41%	3.114	11.944	740.556
8. 2019	119.	15.009	0,41%	3.084	11.944	728.611
9. 2019	120.	14.856	0,40%	2.911	11.944	716.667
10. 2019	121.	14.897	0,41%	2.952	11.944	704.722
11. 2019	122.	14.747	0,40%	2.803	11.944	692.778
12. 2019	123.	14.785	0,41%	2.841	11.944	680.833
1. 2020	124.	14.730	0,41%	2.786	11.944	668.889
2. 2020	125.	14.499	0,38%	2.555	11.944	656.944
3. 2020	126.	14.621	0,41%	2.676	11.944	645.000
4. 2020	127.	14.481	0,39%	2.537	11.944	633.056
5. 2020	128.	14.512	0,41%	2.567	11.944	621.111
6. 2020	129.	14.377	0,39%	2.432	11.944	609.167
7. 2020	130.	14.404	0,40%	2.460	11.944	597.222
8. 2020	131.	14.350	0,40%	2.406	11.944	585.278
9. 2020	132.	14.221	0,39%	2.277	11.944	573.333
10. 2020	133.	14.244	0,40%	2.300	11.944	561.389
11. 2020	134.	14.119	0,39%	2.174	11.944	549.444
12. 2020	135.	14.139	0,40%	2.194	11.944	537.500
1. 2021	136.	14.086	0,40%	2.142	11.944	525.556
2. 2021	137.	13.832	0,36%	1.887	11.944	513.611
3. 2021	138.	13.962	0,40%	2.038	11.944	501.667
4. 2021	139.	13.866	0,38%	1.922	11.944	489.722
5. 2021	140.	13.879	0,40%	1.935	11.944	477.778
6. 2021	141.	13.767	0,38%	1.823	11.944	465.833
7. 2021	142.	13.777	0,39%	1.832	11.944	453.889
8. 2021	143.	13.726	0,39%	1.781	11.944	441.944
9. 2021	144.	13.619	0,38%	1.675	11.944	430.000
10. 2021	145.	13.625	0,39%	1.680	11.944	418.056
11. 2021	146.	13.522	0,38%	1.578	11.944	406.111
12. 2021	147.	13.525	0,39%	1.580	11.944	394.167
1. 2022	148.	13.475	0,39%	1.531	11.944	382.222
2. 2022	149.	13.282	0,35%	1.338	11.944	370.278
3. 2022	150.	13.376	0,39%	1.432	11.944	358.333
4. 2022	151.	13.283	0,37%	1.338	11.944	346.389
5. 2022	152.	13.278	0,39%	1.334	11.944	334.444
6. 2022	153.	13.188	0,37%	1.244	11.944	322.500
7. 2022	154.	13.181	0,38%	1.237	11.944	310.556
8. 2022	155.	13.133	0,38%	1.188	11.944	298.611
9. 2022	156.	13.048	0,37%	1.103	11.944	286.667
10. 2022	157.	13.037	0,38%	1.092	11.944	274.722
11. 2022	158.	12.955	0,37%	1.011	11.944	262.778

PRILOGA 4b

12. 2022	159.	12.942	0,38%	997	11.944	250.833
1. 2023	160.	12.894	0,38%	950	11.944	238.889
2. 2023	161.	12.780	0,34%	815	11.944	226.944
3. 2023	162.	12.800	0,38%	856	11.944	215.000
4. 2023	163.	12.727	0,36%	783	11.944	203.056
5. 2023	164.	12.707	0,38%	763	11.944	191.111
6. 2023	165.	12.638	0,36%	693	11.944	179.167
7. 2023	166.	12.615	0,37%	670	11.944	167.222
8. 2023	167.	12.569	0,37%	624	11.944	155.278
9. 2023	168.	12.504	0,36%	560	11.944	143.333
10. 2023	169.	12.477	0,37%	533	11.944	131.389
11. 2023	170.	12.416	0,36%	472	11.944	119.444
12. 2023	171.	12.387	0,37%	442	11.944	107.500
1. 2024	172.	12.342	0,37%	397	11.944	95.556
2. 2024	173.	12.274	0,34%	330	11.944	83.611
3. 2024	174.	12.252	0,37%	308	11.944	71.667
4. 2024	175.	12.199	0,36%	255	11.944	59.722
5. 2024	176.	12.163	0,37%	219	11.944	47.778
6. 2024	177.	12.114	0,35%	169	11.944	35.833
7. 2024	178.	12.075	0,37%	131	11.944	23.889
8. 2024	179.	12.031	0,36%	87	11.944	11.944
9. 2024	180.	11.986	0,35%	42	11.944	0
TOTAL		3.003.656		853.656	2.150.000	

Note: the calculation is an estimate!

Calculation: actual days 31 / 360 method used.

Predračun izkaza poslovnega izida (v EUR)					
PRIHODKI	1 leto	2 leto	3 leto	4 leto	5 leto
Rudarsko-sanacijska dela	480.000,00	430.000,00	400.000,00	350.000,00	350.000,00
Vitalno-geomehanska dela	420.000,00	470.000,00	500.000,00	550.000,00	550.000,00
Projekiranje in nadzor	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00
Gradbeni odpadki	250.000,00	400.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00
Sončna elektrarna kamnolom Vode	-	-	356.112,90	356.112,90	356.112,90
SKUPAJ PRIHODKI	1.300.000,00	1.450.000,00	1.906.112,90	1.906.112,90	1.906.112,90
STROŠKI					
Strošek materiala	57.250,00	57.750,00	53.250,00	53.250,00	53.250,00
Strošek storitev	672.000,00	766.000,00	741.000,00	741.000,00	741.000,00
Strošek dela	291.750,00	326.750,00	346.750,00	346.750,00	346.750,00
Splošni stroški	89.850,00	94.000,00	102.000,00	102.000,00	102.000,00
Posojilo			501.342,00	480.531,00	461.154,00
Amortizacija	17.175,00	28.375,00	176.875,00	186.875,00	196.875,00
SKUPAJ STROŠKI	1.128.025,00	1.272.875,00	1.921.217,00	1.910.406,00	1.901.029,00
Dobiček / izguba	171.975,00	177.125,00	- 15.104,10	- 4.293,10	5.083,90