

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

STRATEGIJA RAZVOJA IZBRANEGA JAVNEGA PODJETJA

Ljubljana, september 2016

KRISTINA HAFNER LAPAJNE

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Kristina Hafner Lapajne, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Strategija razvoja izbranega javnega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Danijelom Pučkom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 20. 9. 2016

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE	4
1.1 Opredelitev pojma strateško upravljanje in poslovođenje.....	4
1.2 Posebnosti strateškega poslovođenja v javnih podjetjih	5
1.3 Modeli procesov strateškega upravljanja in poslovođenja	9
1.4 Izdelava planskih predpostavk.....	10
1.4.1 Opredeľjevanje namena podjetja	10
1.4.2 Ugotovitve predhodnih analiz poslovanja	11
1.4.3 Ocenjevanje okolja	12
1.4.3.1 Analiza širšega zunanjega okolja podjetja	13
1.4.3.2 Ocenjevanje ožjega okolja podjetja.....	15
1.4.3.3 Analiza prodajnega trga.....	17
1.5 Celovita analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti	18
1.6 Postavljanje strateških planskih ciljev	21
1.7 Razvijanje strategij	22
1.7.1 Temeljne vrste strategij	23
1.7.2 Korporacijska strategija.....	24
1.7.3 Poslovna strategija.....	26
1.8 Uresničevanje in kontrola uresničevanja strategij	30
2 PREDSTAVITEV IZBRANEGA JAVNEGA PODJETJA.....	31
2.1 Kratka zgodovina.....	31
2.2 Dejavnost in institucionalni okviri poslovanja	32
2.3 Organizacijska struktura	33
2.4 Poslanstvo in vizija.....	35
2.5 Osnovne ekonomske značilnosti	35
3 OCENA RAZVOJEV OKOLJA IZBRANEGA JAVNEGA PODJETJA.....	37
3.1 Ocena širšega okolja.....	37
3.1.1 Politično-pravni dejavniki	37
3.1.2 Gospodarski dejavniki	40
3.1.3 Naravni dejavniki	42
3.1.4 Tehnološki dejavniki	47
3.1.5 Kulturni dejavniki.....	47
3.2 Ocena ožjega okolja.....	48
3.2.1 Analiza privlačnosti panoge	48
3.2.1.1 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti.....	49
3.2.1.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo	50
3.2.1.3 Nevarnost pojava substitutov	50
3.2.1.4 Pogajalska moč kupcev	51
3.2.1.5 Pogajalska moč dobaviteljev	51
3.2.1.6 Skupna ocena privlačnosti panoge	52

3.2.2	Analiza trga	52
4	CELOVITA ANALIZA IZBRANEGA JAVNEGA PODJETJA.....	56
4.1	Analiza uspešnosti poslovanja	56
4.2	Ocena prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah	59
4.2.1	Podstruktura proizvodov in storitev	59
4.2.2	Tržna podstruktura	62
4.2.3	Tehnološka podstruktura	65
4.2.4	Finančna podstruktura	67
4.2.5	Kadrovska podstruktura	72
4.2.6	Organizacijska podstruktura.....	74
4.2.7	Razvojna podstruktura.....	77
4.3	Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah.....	79
4.3.1	Podstruktura proizvodov in storitev	79
4.3.2	Tržna podstruktura	80
4.3.3	Tehnološka podstruktura	81
4.3.4	Finančna podstruktura	82
4.3.5	Kadrovska podstruktura	83
4.3.6	Organizacijska podstruktura.....	84
4.3.7	Razvojna podstruktura.....	84
4.4	Zbirna ocena prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti.....	85
5	RAZVIJANJE MOŽNIH STRATEGIJ ZA IZBRANO JAVNO PODJETJE ...	87
5.1	Oblikovanje strateških ciljev	87
5.1.1	Oblikovanje vizije in poslanstva IJP	87
5.1.2	Oblikovanje strateških planskih ciljev	88
5.2	Oblikovanje možnih korporacijskih strategij	89
5.3	Oblikovanje možnih poslovnih strategij	92
	SKLEP.....	95
	LITERATURA IN VIRI.....	98
	PRILOGA	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Možne oporne točke za ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti	20
Tabela 2: Pomembnejši makroekonomski kazalniki razvoja RS v obdobju 2013–2018....	40
Tabela 3: Število in prihodki družb v pogrebni dejavnosti v obdobju 2010–2014.....	49
Tabela 4: Ocena privlačnosti panoge	52
Tabela 5: Finančni podatki in kazalniki donosnosti v IJP v obdobju 2012–2015 in v panogi v letu 2014.....	57
Tabela 6: Finančni podatki in kazalniki gospodarnosti v IJP v obdobju 2012–2015 in v panogi v letu 2014.....	58

Tabela 7: Čisti prihodki od prodaje in EBITDA v IJP v obdobju 2012–2015	60
Tabela 8: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvodov in storitev	62
Tabela 9: Ocena tržne podstrukture	65
Tabela 10: Tehnična opremljenost dela v IJP v obdobju 2012–2015 in v panogi 2014.....	67
Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture	67
Tabela 12: Kazalniki stanja financiranja IJP v obdobju 2012–2015 in primerjava s panogo v letu 2014	69
Tabela 13: Kazalniki stanja investiranja IJP v obdobju 2012–2015 in primerjava s panogo v letu 2014	69
Tabela 14: Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja IJP v obdobju 2012–2015 in primerjava s panogo v letu 2014	70
Tabela 15: Kazalniki obračanja sredstev IJP v obdobju 2012–2015 in primerjava s panogo v letu 2014	71
Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture.....	72
Tabela 17: Število zaposlenih po izobrazbi v IJP v obdobju 2012–2015.....	73
Tabela 18: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture	74
Tabela 19: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture	77
Tabela 20: Ocena prednosti in slabosti razvojne podstrukture.....	78
Tabela 21: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvodov in storitev	79
Tabela 22: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture	80
Tabela 23: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture.....	81
Tabela 24: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture	82
Tabela 25: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture.....	83
Tabela 26: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture	84
Tabela 27: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti razvojne podstrukture	84
Tabela 28: Zbirni pregled glavnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti IJP...	87
Tabela 29: Oblikovanje možnih korporacijskih strategij na podlagi glavnih prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti.....	90
Tabela 30: Strateška poslovna področja IJP, njihovi trgi in tržni položaji v letu 2014.....	93

KAZALO SLIK

Slika 1: Pučkov model procesa strateškega poslovanja	10
Slika 2: Model petih konkurenčnih silnic, ki določajo privlačnost panoge.....	16
Slika 3: Hierarhija strategij	24
Slika 4: SWOT matrika	25
Slika 5: Portfeljska matrika »rast – tržni delež«.....	27
Slika 6: Generične poslovne strategije	28
Slika 7: Organigram IJP	34
Slika 8: Grafični prikaz starostne sestave prebivalstva RS 1. 1. 2016	44

Slika 9: Število umrlih v RS in MOL v obdobju 2005–2013 in projekcije do leta 2025..	46
Slika 10: Tržni delež IJP po prihodkih od prodaje v pogrebni dejavnosti v letu 2014 (v %)	53
Slika 11: Število umrlih in število upepelitev v RS ter število upepelitev in število pogrebov v IJP v obdobju 2008–2014	54
Slika 12: Projekcija števila umrlih in upepelitev v RS ter števila upepelitev v IJP v obdobju 2016–2025	55
Slika 13: Struktura prihodkov od prodaje po vrstah v IJP v letu 2014 (v %)	61
Slika 14: Profil prednosti in slabosti IJP z vidika vpliva podstruktur na poslovno uspešnost	85
Slika 15: Profil priložnosti in nevarnosti IJP z vidika vpliva podstruktur na prihodnjo poslovno uspešnost	86

UVOD

Problematika in namen magistrskega dela. Povečevanje konkurenčnosti in ohranitev strateške svobode je eden od ključnih izzivov slovenskih podjetij. Enovite in enostavne metode za uresničevanje tega izziva ni, zato se podjetja z njim spopadajo na različne načine. Stična točka je lahko prizadevanje za delovanje podjetja na način, ki omogoča njegovo preživetje tudi v primeru, ko so nekateri izmed poslov podjetja v težavah. Splošna gospodarska kriza je okrepila zavedanje poslovodstev, da sta oblikovanje strateških ciljev in eksplicitno razvita strategija podjetja, ki temelji na strateški analizi podjetja in njegovega okolja, pomembni. Spremljanje in predvidevanje razvojev v okolju omogoča prepoznavanje priložnosti, ki podjetju nudijo nove razvojne možnosti, in pravočasno odkrivanje nevarnosti, ki so potencialna ovira za podjetje pri doseganju ciljev. Podjetje, ki bolje predvideva tok sprememb, lažje razvija svojo konkurenčno prednost in realizira nadpovprečne rezultate. Uspešna podjetja dandanes ne zasledujejo zgolj finančnih ciljev, temveč dajejo velik poudarek tudi trajnostnemu razvoju ter si prizadevajo za učinkovito zmanjšanje negativnih in čim večje povečanje pozitivnih vplivov njihovega poslovanja na okolje (Maignan & Ralston, 2002, str. 498).

Strateški menedžment je niz vodstvenih odločitev in dejanj, ki določajo dolgoročno uspešnost družbe in vključujejo motrenje okolja, oblikovanje strategij, uresničevanje strategij ter spremljanje uresničevanja in kontrolo (Hunger & Wheelen, 1996, str. 21).

Različne organizacije uporabljajo različne sloge pri oblikovanju strategij: v manjših se strategija oblikuje preprosto z odzivanjem na spremembe, v nekaterih je strategija predvsem rezultat vizionarskih sposobnosti vodje, v mnogih pa nastaja kot formalni proces strateškega planiranja. Proces strateškega upravljanja in poslovođenja zajema spoznavanje dolgoročnega okvira ekonomskih, družbenih in tehnoloških dejavnikov, ki bodo vplivali na poslovanje podjetja, ocenjevanje priložnosti in bistvenih problemov podjetja, postavljanje osnovnih konceptov in določanje osnovnih razvojnih smeri, razvijanje osnovnih ciljev in strategij ob upoštevanju dolgoročnega časovnega horizonta in prihodnjih posledic današnjih poslovnih odločitev; zajema tudi prilagajanje poslovanja nepredvidenim spremembam v okolju, zagotavljanje možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja kot celote, sistematično uresničevanje strateških odločitev in nadziranje tega uresničevanja (Pučko, 2003, str. 101).

Čeprav vse več podjetij uporablja določene prijeme strateškega menedžmenta, pa poslovodstvo pogosto trpi, ker nima ustreznega konceptualnega okvira oziroma modela za usmerjanje uresničevanja strategij. Ustrezni model bi moral zagotoviti strukturo, ki opredeljuje ključne izvajalske odločitve, s katerimi se podjetja soočajo, in aktivnosti, ki jih podjetja izvajajo. Prav tako naj bi model povedal, kaj je treba storiti, kdaj, zakaj in v kakšnem vrstnem redu (Pučko & Čater, 2008, str. 63–80).

Izbrano javno podjetje (v nadaljevanju IJP), ki bo predmet proučevanja v magistrski nalogi, je Žale Javno podjetje, d.o.o. Podjetje ima vodilno vlogo v pogrebni dejavnosti v Sloveniji in na podlagi predpisov opravlja pogrebno dejavnost na območju Mestne občine Ljubljana (v nadaljevanju MOL) kot obvezno gospodarsko javno službo (v nadaljevanju GJS). Na področju izvajanja GJS je pomembno stališče zakonodajalca, da se materialne javne dobrine kot proizvodi in storitve v javnem interesu zagotavlja trajno in nemoteno. Teh javnih potreb ni mogoče vedno in v celoti zagotavljati na trgu, saj je pridobivanje dobička podrejeno zadovoljevanju javnih potreb. Zakon o pokopališki in pogrebni dejavnosti ter o urejanju pokopališč (Ur. l. SRS, št. 34/1984, Ur. l. RS, št. 26/1990, 2/2004 ZZdl-A, v nadaljevanju ZPPDUP), ki ureja to področje, izhaja iz leta 1984 in določitev pokopališke in pogrebne dejavnosti kot obvezne lokalne gospodarske javne službe je še vedno prehodna. Posamezne zakonske rešitve ne ustrezajo več in pomanjkljiva ter ponekod zastarela zakonodaja je povzročila različne ureditve pokopališke in pogrebne dejavnosti po občinah.

Vlada Republike Slovenije (v nadaljevanju RS) je že leta 2007 pripravila nov predlog zakona o pogrebni in pokopališki dejavnosti, po katerem bi se pogrebne storitve lahko opravljale prosto na trgu, a zaradi diametralno nasprotnih stališč vseh deležnikov je bil ta predlog leta 2010 umaknjen iz procedure. Leta 2014 je vlada RS pripravila izhodišča za nov predlog zakona o pogrebni dejavnosti in upravljanju pokopališč ter sprejela sklep, naj se novi zakon pripravi tako, da bo pokopališka dejavnost tudi v bodoče organizirana kot javna služba, pogrebna dejavnost pa se bo izvajala v okviru proste gospodarske pobude kot tržna dejavnost.

Obrtna zbornica Slovenije (v nadaljevanju OZS) si že vrsto let prizadeva, da bi se pogrebna dejavnost izvajala na trgu brez omejitev svobodne gospodarske pobude, medtem ko si nekateri drugi izvajalci želijo ohraniti dosednji način izvajanja pogrebne dejavnosti, ki jim zaradi zagotavljanja »potreb v javnem interesu« omogoča t. i. legalni monopol.

Kot druga podjetja se mora tudi IJP soočiti s spremembami v okolju. Dosednji rezultati IJP in njegov ugled v javnosti kažejo, da je uspešno podjetje. A podjetje je pred strateškim izzivom: pričakovana liberalizacija pri opravljanju pogrebne dejavnosti zahteva od posloводства strateški razmislek, kako ohraniti prednostni položaj podjetja na trgu v primerjavi s konkurenti. Splošna gospodarska kriza je kljub specifični dejavnosti IJP vplivala na poslovno klimo in potrošniški optimizem ter zmanjševanje porabe. Pritiski na zmanjšanje stroškov delovanja in s tem optimizacijo poslovanja so večji. Podobno kot drugod po Evropi je javnost tudi v RS vse bolj dovzetna za problematiko varovanja okolja, odnosi z lokalnimi skupnostmi so bolj zapleteni, dogajajo se pomembne demografske spremembe (padanje števila prebivalcev, staranje prebivalstva), kar vse vpliva, da se tudi IJP srečuje z novimi, velikimi izzivi.

Namen magistrskega dela je s pomočjo strokovne literature ter lastnih dognanj preveriti opredelitev namena IJP in po potrebi na novo oblikovati poslanstvo in vizijo. Z analizo okolja IJP, analizo uspešnosti poslovanja IJP ter celovito oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti poskušam ugotoviti, kakšen je razvojni položaj IJP. Ugotoviti želim možne strateške usmeritve IJP. Oblikovala bom strateške planske cilje IJP in predlagala možne strategije, ki obetajo, da bi IJP z njihovim uresničevanjem ohranilo vodilni položaj v pogrebni dejavnosti in si zagotovilo nadaljnjo rast in razvoj.

Podjetje je treba že danes prilagajati okolju, ki bo nastalo jutri. Ravno ta odnos med podjetjem in okoljem danes in jutri postaja ključno vprašanje preživetja in uspešnega poslovanja podjetja (Pučko, 2006, str. 17).

Cilj magistrskega dela. Glavni cilj magistrskega dela je oblikovati strategijo razvoja, ki bo IJP dala prave in uporabne usmeritve, ki jih bo mogoče v IJP razviti naprej in implementirati. Cilj dela je preveriti namen IJP, ki ga je oblikovalo poslovodstvo, izdelati oceno razvojev okolja IJP, oceniti poslovne priložnosti in nevarnosti, ki se IJP kažejo, analizirati prednosti in slabosti podjetja in na tej podlagi oblikovati strateške planske cilje ter razviti možne strategije za IJP. Časovni horizont bo leto 2020.

Metode dela. Magistrsko delo v prvem delu vsebuje poglobljen teoretično-analitičen pregled strokovne literature, znanstvenih razprav in raziskav ter člankov s področja strateškega upravljanja in poslovanja. Predstavljene so ugotovitve in stališča različnih avtorjev, ki jih tudi kritično analiziram. Ta del magistrskega dela je izdelan s pomočjo opisne metode in metode kompilacije, s katero sem združila spoznanja različnih avtorjev s področja strateškega menedžmenta. V drugem, empiričnem, delu magistrske naloge, ki pomeni oblikovanje možnih strategij za IJP, sem uporabila analizo kot temeljno metodo spoznavanja poslovanja podjetij. Teoretična spoznanja, predstavljena v prvem delu, sem aplicirala na primer IJP in uporabila praktične izkušnje, ki so pomembne za razvijanje posameznih faz procesa strateškega planiranja. V delo sem vključila informacije, pridobljene v letnih poročilih (v nadaljevanju LP), načrtih, analizah in drugih internih virih IJP, kot tudi informacije, specifične za panogo, v okviru katere IJP deluje. Pri izdelavi magistrskega dela sem uporabila teoretično znanje, pridobljeno v okviru podiplomskega študija.

Struktura dela. Magistrsko delo je sestavljeno iz petih poglavij, ki so razdelana v podpoglavjih. V uvodu opredeljujem predmet preučevanja, namen in cilje magistrskega dela ter uporabljene metode dela. Prvo poglavje je namenjeno celoviti predstavitvi procesa strateškega planiranja. V tem okviru opredelim pojem strateško upravljanje in poslovanje, izpostavim posebnosti strateškega poslovanja v javnih podjetjih (v nadaljevanju JP), pomembnost planskih predpostavk in SWOT analize. Predstavim tudi oblikovanje strateških planskih ciljev in različne vrste strategij. V drugem poglavju predstavim IJP, in sicer dosednji razvoj, dejavnost in institucionalni okvir poslovanja ter

nekatero druge pomembne vidike poslovanja IJP. V tretjem poglavju sledi ocena širšega in ožjega okolja IJP. V četrtem poglavju je prikazana celovita analiza IJP, ki vključuje analizo uspešnosti poslovanja in SWOT analizo, to je oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah. V petem poglavju so za IJP oblikovane strateški cilji in možne korporacijske in poslovne strategije. Razvite možne strategije so tudi ocenjene, naloga posloводства podjetja pa bo, da izbere med možnimi strategijami tisti njihov nabor, ki ga bo poskušalo uresničevati, zato v nalogi ni narejen dokončen izbor strategije razvoja. Magistrsko delo bom zaključila s sklepnimi ugotovitvami.

1 STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE

1.1 Opredelitev pojma strateško upravljanje in poslovođenje

Strateško upravljanje in poslovođenje ali strateški menedžment je bolj poslovna filozofija kot eksaktna tehnika, ki temelji na dinamiki okolja podjetja in nam daje vizijo, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja (Pučko, 2006, str. 102). Strateški menedžment lahko opredelimo tudi kot oblikovanje in uresničevanje planov ter izvajanje dejavnosti, ki se nanašajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celotno podjetje (Pučko 2006, str. 17). Sodobni menedžment je preplet racionalnih, strokovnih in sistematičnih prijemov ter intuitivnih, t. i. »ad hoc« prijemov s primesmi ustvarjalnosti, ki jo je težko spoznavati in razlagati (Pučko, 2006, str. vii). V dinamičnem in turbulentnem okolju ni učinkovitega upravljanja podjetja brez zavestnega usmerjanja današnje in prihodnje dejavnosti podjetja (Pučko, 2006, str. 12).

Strateški menedžment je niz vodstvenih odločitev in aktivnosti, ki določajo dolgoročni obstoj in uspešnost podjetja (Hunger & Wheelen, 1996, str. 3). Vključuje motrenje zunanjega in notranjega okolja, oblikovanje strategij (dolgoročno planiranje), uresničevanje strategij ter kontrolo njihovega uresničevanja. Strateški menedžment poudarja nenehno iskanje in ocenjevanje priložnosti in nevarnosti v luči prednosti ter slabosti podjetja.

David (2001, str. 5) je opredelil strateški menedžment kot umetnost in znanost oblikovanja, izvajanja in ocenjevanja medfunkcijskih odločitev, ki omogočajo organizaciji, da doseže svoje cilje. To pomeni, da se strateški menedžment osredotoča na povezovanje različnih področij dela za doseganje uspeha. Pojem strateški menedžment se tukaj uporablja kot sinonim za strateško planiranje, pri čemer se slednji uporablja bolj v poslovnem svetu, prvi pa v akademskih krogih. Strateški menedžment največkrat vključuje faze oblikovanja, implementacije in ocenjevanja strategij, strateško planiranje pa le oblikovanje strategije. Namen strateškega menedžmenta je oblikovati in izkoristiti nove in drugačne priložnosti za jutri, medtem ko strateško planiranje po Davidu poskuša le optimizirati današnje trende za jutri.

Menedžerji morajo voditi podjetja na strateški način. Njihove odločitve ne smejo temeljiti samo na dolgoročnih zakonitostih in zgodovinskih politikah ali preprosto na ekstrapolaciji sedanjih trendov, ampak morajo gledati v prihodnost, ko oblikujejo cilje in postavljajo strategije. Razumeti morajo celovito sliko vseh področij dela v družbi in odgovoriti na tri strateško pomembna vprašanja (Hunger & Wheelen, 1996, str. 2).

- Kakšen je trenutni položaj podjetja (ne, kakšen položaj si želi!)?
- Kje bo podjetje čez nekaj let? Ali je takšen položaj sprejemljiv?
- Katerih specifičnih aktivnosti se mora menedžment lotiti, če ni zadovoljen? Kakšna so tveganja in kakšen pričakovani dobiček?

Strateško planiranje je del procesa strateškega upravljanja in poslovanja in vrsta planiranja, ki opredeljuje prednostne in odločilne smeri razvoja organizacije. To pomeni ocenjevanje bistvenih problemov organizacije in ugotavljanje poslovnih priložnosti z razvojnega vidika skupaj s preverjanjem dotedanjih razvojnih zamisli. Na osnovi dolgoročnega časovnega horizonta se postavlja strateške cilje in razvija strategije. Celoten proces se zaključi s strateškimi plani, ki jih je treba potem uresničevati in to uresničevanje tudi nadzirati. Strateško planiranje v podjetju pomeni oblikovanje planov, ki se nanašajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celotno podjetje. To je proces, ki razkriva in opredeljuje predvsem odnose podjetja z okoljem danes in jutri (Pučko, 2006, str. 10–11).

1.2 Posebnosti strateškega poslovanja v javnih podjetjih

Primarni cilj javnih in nepridobitnih organizacij ni doseganje dobičkov, ampak zagotavljanje čim širše ravni zadovoljenosti potreb različnih interesnih skupin z zagotavljanjem dobrin oziroma storitev (Horak, 1995, str. 17–18). Politiko vsake organizacije, tako pridobitne kot nepridobitne, je treba snovati, uresničevati in kontrolirati uresničevanje. Za politiko organizacije, ki se nanaša na njena ključna, vitalna, razvojna vprašanja, so odgovorni direktor ter drugi organi upravljanja in poslovanja. Strateški vidiki poslovanja se povezujejo z oblikovanjem strategije organizacije in na tej osnovi operativnih odločitev, ki morajo biti konsistentne, konkurenčno ugodne in upravljalno primerne za organizacijo oziroma podjetje. Vloga menedžmenta je predvsem ponuditi jasen strateški okvir delovanju in zagotavljati njegovo realizacijo (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009, str. 139).

Številnim vprašanjem, ki se v zvezi z JP pojavljajo v praksi (kot npr. kaj sploh so: podjetja ali javni sektor) botruje pridevnik javno, ki tudi nepoznavalcu pove, da se za terminom JP skriva nekaj drugega kot je »običajna« gospodarska družba oziroma podjetje, zato je pomembno, kako je JP opredeljeno.

JP so imela v gospodarstvih evropskih držav pomembno vlogo v posameznih sektorjih (npr. komunalne storitve idr.) že od sredine 20. stoletja. Nekatera izmed teh podjetij, ki so bila običajno v javnopravni lasti, so pogosto konkurirala zasebnim podjetjem s proizvodnjo enakih ali podobnih proizvodov in storitev na trgu, ob tem pa so zanje pogosto veljala posebna pravila in ugodnosti. Številnim JP so javne oblasti dodelile posebne naloge: zagotavljati so morale dobrine v javnem interesu, kar večinoma ni bilo dobičkonosno. Zaradi tega so uživala posebne in pogosto tudi izključne pravice, kar je vodilo v njihov monopolni položaj na trgu (Brezovnik, 2009, str. 185–186).

V praksi držav članic Evropske unije (v nadaljevanju EU) in tudi širše je JP le ena od številnih oblik v raznovrstnih sistemih izvajanja javnih služb, ki variirajo med javnim sektorjem in trgov. Države članice EU so v načelu svobodne pri odločitvah o načinu alokacije in distribucije omejenih javnih dobrin, ki so predmet izvajanja dejavnosti javnih služb, med uporabnike (Brezovnik, 2009, str. 179).

V pravnih ureditvah držav članic EU ne zasledimo enotne definicije JP. Institut javnega podjetja opredeljuje Direktiva komisije 2006/111/ES (Ur. l. EU L 318/17/2006), ki je kot JP opredelila vsako podjetje (angl. *undertaking*), nad katerim lahko javne oblasti (država oziroma občine) neposredno ali posredno izvajajo prevladujoč vpliv zaradi svojega lastništva ali svoje finančne udeležbe v teh podjetjih oziroma zaradi njihovega statuta. Ta opredelitev JP ni statusnopravne narave. V RS Zakon o preglednosti finančnih odnosov in ločenem evidentiranju različnih dejavnosti (Ur. l. RS št. 33/2011, v nadaljevanju ZPFOLERD-1) določa, da je JP vsako podjetje, nad katerim lahko organi oblasti izvajajo prevladujoč vpliv. To pomeni, da se ZPFOLERD-1 ne ozira na statusnopravno ureditev posamezne organizacije in v tej zvezi JP tudi z ničemer ne veže na izvajanje dejavnosti v javnem interesu, kot so GJS (Brezovnik, 2009, str. 180–182).

Zakon o gospodarskih javnih službah (Ur. l. RS, št. 32/1993, 30/1998-ZZLPPO, 127/2006-ZJZP, 38/2010-ZUKN, 57/2011-ORZGJS40, v nadaljevanju ZGJS) določa, da je JP organizacijska oblika izvajanja GJS, kadar gre za opravljanje ene ali več GJS večjega obsega ali kadar to narekuje narava monopolne dejavnosti, ki je določena kot GJS, in gre za dejavnost, ki jo je mogoče opravljati kot profitno (6. čl. ZGJS). Z GJS se zagotavljajo materialne javne dobrine, kot so proizvodi in storitve, katerih trajno in nemoteno proizvodnjo v javnem interesu zagotavlja država oziroma lokalna skupnost zaradi zadovoljevanja javnih potreb, kadar in kolikor jih ni mogoče zagotavljati na trgu (1. čl. ZGJS). Javne dobrine so pod enakimi pogoji, določenimi z zakonom ali odlokom, dostopne vsakomur (5. a čl. ZGJS). Pri zagotavljanju javnih dobrin je pridobivanje dobička podrejeno zadovoljevanju javnih potreb (2. čl. ZGJS).

Bistven za opredelitev JP je namen njegove ustanovitve oz. njegova dejavnost, saj se JP po ZGJS lahko ustanovi izključno za opravljanje GJS. GJS je poseben pravni režim, ki se vzpostavi zaradi izvajanja v javnem interesu. Javna služba pomeni servisno dejavnost

države in lokalnih skupnosti, saj ne vsebuje nobenih oblastnih funkcij. Pomeni organizirano in kontinuirano zagotavljanje tistih dobrin, ki jih tržni sistem ne more zagotoviti, a so obenem nujno potrebne za delovanje družbe.

JP izvaja GJS, saj brez tega ne more obstajati. Država in lokalne skupnosti lahko sicer ustanovijo tudi navadno gospodarsko družbo za opravljanje katere koli dejavnosti, JP pa lahko ustanovijo samo za izvajanje dejavnosti GJS, za katero zakon določa, da se izvaja v javnem interesu.

JP nima posebne statusne oblike, zato se ne razlikuje od »navadne« gospodarske družbe, bistvena razlika je samo v upravljavskih upravičenjih, pri katerih imajo država ali lokalne skupnosti kot ustanovitelji posebne ustanoviteljske pravice. Ustanovitelj JP določi posebne pogoje za izvajanje dejavnosti ter zagotavljanje in uporabo javnih dobrin in odloča o cenah oziroma tarifah za uporabo javnih dobrin (ZGJS, 26. čl.). Prek ustanoviteljskih pravic ustanovitelj zagotavlja svoj vpliv nad neposrednim izvajalcem dejavnosti. Razlog za takšno ureditev je dejstvo, da se celotna dejavnost izvaja v javnem interesu, zato mora imeti država oziroma lokalna skupnost odločilen vpliv na izvajalce teh dejavnosti.

JP se lahko organizira kot delniška družba (v nadaljevanju d. d.) ali družba z omejeno odgovornostjo (v nadaljevanju d. o. o.) (Ivanjko & Kocbek, 2003, str. 1093). JP, ustanovljeno kot d. d., ima vse organe upravljanja, ki jih zanje določa Zakon o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 65/2009-UPB3, 33/2011, 91/2011, 32/2012, 57/2012, Odl. US: U-I-311/11-16, 82/2013, 55/2015, v nadaljevanju ZGD-1), medtem ko JP, ustanovljeno kot d. o. o., nima nujno vseh organov, saj jih ZGD-1 ne zahteva. Pri d. o. o. se pravice, ki jih imajo družbeniki pri upravljanju družbe, in način njihovega izvrševanja določi z družbeno pogodbo (474. čl. ZGD-1). Tako nekatera podjetja (d. o. o.) nimajo nadzornega sveta (v nadaljevanju NS) ali skupščine, saj vlogo skupščine lahko opravlja ustanovitelj sam (npr. vlada ali občinski svet). Poslovanje JP vodi poslovodja ali direktor (515. čl. ZGD-1).

JP so po večinskem mnenju oseba javnega prava. Največja problema zakonske ureditve statusa JP sta odsotnost posebnega organizacijskega modela JP in subsidiarna uporaba določil zakona, ki ureja položaj gospodarskih družb. Zaradi javnega interesa je neustrezno izhajati iz pravil zasebnega prava, saj je treba zagotavljati javno službo kontinuirano, ne glede na finančne ali druge težave JP (Brezovnik, 2009, str. 188–193).

GJS se lahko financirajo s ceno javnih dobrin, iz proračunskih sredstev in iz drugih virov (lokalni davki, posojila in drugo), ki so določeni z zakonom ali odlokom (ZGJS, 8. čl.).

Temeljna značilnost, po kateri se razlikujejo pridobitne ter javne in nepridobitne organizacije, je vir prihodkov. Pridobitne organizacije oziroma podjetja pridobivajo dohodek s prodajo blaga in storitev kupcem, ki plačajo stroške plus profit. Javne in

nepridobitne organizacije so odvisne od proračunskih sredstev, članarin, donacij in prispevkov. V pridobitnih organizacijah je povezava med kupcem in podjetjem enostavna in neposredna, poslovanje je tržno usmerjeno. V nepridobitnih organizacijah uporabniki storitev ne plačajo vseh stroškov, zato so potrebni drugi (sponzorji), ki zagotovijo financiranje delovanja. Ključ za razumevanje menedžmenta v (nepridobitnih) organizacijah je zato vedenje, kdo plača opravljeno storitev: kjer prejemnik plača le majhen del celotnih stroškov, strateški menedžer bolj skrbi za želje tistih, ki financirajo delovanje, kot pa za prejemnike storitev (Hunger & Wheelen, 1996, str. 386–389).

V najširšem smislu je JP vsak javni podjem (angl. *public undertaking*), praviloma na pridobitnem področju. Ožje gledano je JP posebna pravnoorganizacijska oblika, oseba javnega prava, ki izvaja GJS na pridobiten način. JP se organizira kot gospodarska družba in se v glavnem, izjema je le nekaj določb ZGJS, ravna po zasebnem gospodarskem pravu. Za opredelitev JP veljajo nekateri temeljni kriteriji (Bohinc & Mežnar, 1996, str. 201–202):

- JP mora imeti minimalno avtonomijo nasproti oblastem, kar zadeva poslovanje, stroške in vstopanja v pravna razmerja;
- JP mora imeti podjetniške oziroma socialne cilje, to je proizvajati blago oziroma storitve in ravnati kot proizvajalec oziroma trgovec;
- upravljanje in poslovni postopki v JP morajo biti sorodni tistim v zasebnih podjetjih.

Skupne značilnosti različnih opredelitev JP lahko strnemo v naslednjih ugotovitvah (Turk, Kavčič, Kokotec Novak, Koželj & Odar, 1999, str. 284):

- JP pri svojem poslovanju teži k doseganju čim večjega dobička in prispevka k splošni blaginji;
- njegova lastnica ali vsaj večinska lastnica je država ali lokalna skupnost;
- ima določeno stopnjo samostojnosti, odvisno od tega, za kakšno vrsto podjetja oziroma za kakšno panogo gre;
- je komercialno dejavno, kar kaže željo po kar največjem doseganju dobička in kar največjem zmanjšanju stroškov ter kar največjem uresničevanju družbenih interesov.

Delovanje JP je prvenstveno usmerjeno v redno in kakovostno zagotavljanje javnih dobrin, ki morajo biti pod enakimi pogoji dostopne vsem uporabnikom. Iz tega izhaja specifičnost JP, ki se soočajo z zahtevami trga in države. JP morajo delovati kot učinkovite poslovne enote s poslovnimi cilji na eni strani, na drugi strani pa tako, da so doseženi družbeni cilji. V praksi ti cilji navadno niso skladni, zato je vloga strateškega načrtovanja velika. Čeprav je JP komercialno dejavno, njegov glavni cilj ni pridobivanje čim večjega dobička, pač pa upoštevanje javnega interesa. JP uporabnikom zagotavlja javne dobrine in storitve, zato mora biti pridobivanje dobička podrejeno temu cilju (Pličanić, 2004, str. 8).

1.3 Modeli procesov strateškega upravljanja in poslovođenja

Vsak proces strateškega upravljanja in poslovođenja sestoji iz temeljnih funkcij menedžmenta tj. planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Proces strateškega upravljanja in poslovođenja je proces oblikovanja, uresničevanja in ovrednotenja strategije. V praksi je razvitih veliko modelov strateškega upravljanja in poslovođenja, ki se med seboj razlikujejo predvsem po številu faz in po tem, kam v procesu so uvrščene posamezne sestavine. Vsebinsko večjih razhajanj med njimi ni (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 101). Večini modelov je skupno to, da sta zadnja dva koraka v procesu strateškega menedžmenta namenjena uresničevanju in kontroli uresničevanja strategije.

Podjetje je zapleten sistem in jasno je, da modeli poenostavljajo stvarnost. Modeli procesov prikazujejo, kako ti procesi tečejo oziroma kako se je možno določenega procesa lotiti v praksi. Ustrezen model določa strukturo, ki opredeljuje ključne izvajalske odločitve, s katerimi se podjetja soočajo, in aktivnosti, ki jih podjetja izvajajo. Prav tako naj bi model predpisoval, kaj je treba storiti, kdaj, zakaj in v kakšnem vrstnem redu (Pučko & Čater, 2008, str. 11). Modeli prikazujejo, kako naj bi strateški menedžment v družbi potekal in ne, kako dejansko poteka (Hunger & Wheelen, 1996, str. 7).

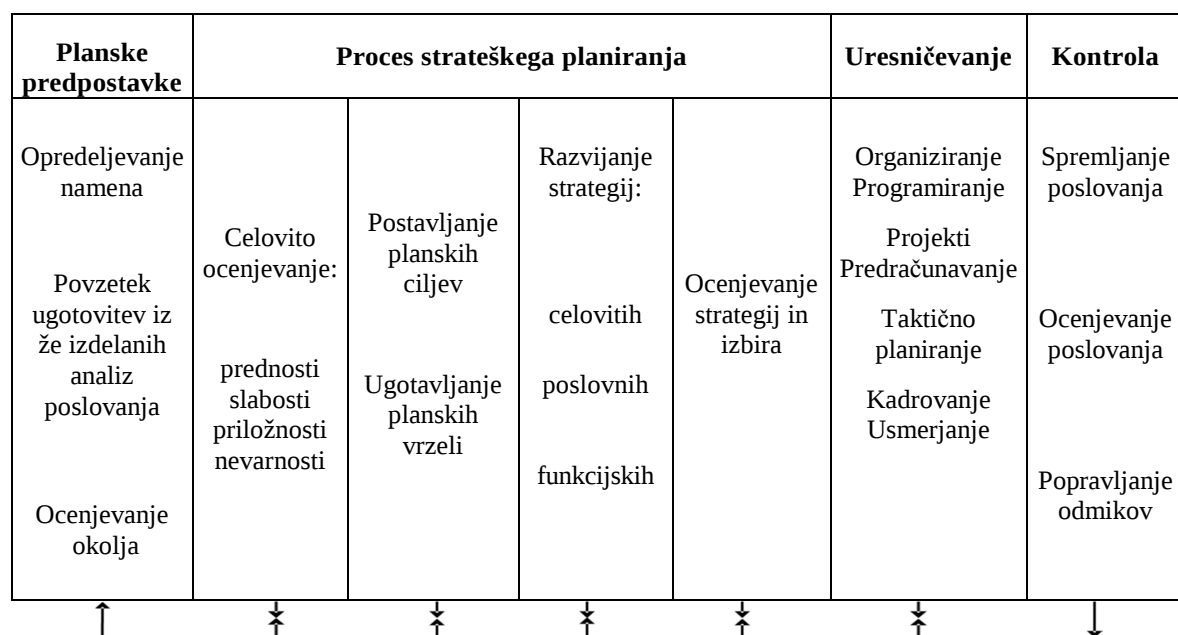
Na Sliki 1 je prikazan Pučkov model procesa strateškega poslovođenja. Model uvrščamo v klasično (konstrukcijsko) šolo strateškega poslovođenja, ki izhaja iz prepričanja, da je mogoče v podjetju razviti strategijo kot racionalen sistematičen proces, pri katerem prevladuje racionalen način razmišljanja nad generativnim (Pučko et al., 2009, str. 26).

Pučkov model razčlenjuje proces strateškega poslovođenja v štiri glavne faze, in sicer:

- v fazo izdelovanja planskih predpostavk,
- v fazo strateškega planiranja,
- v fazo uresničevanja strategij in
- v fazo kontrole uresničevanja strategij.

Prva faza zajema opredeljevanje vseh sestavin namena podjetja, pripravo pregleda glavnih ugotovitev iz že izdelanih analiz poslovanja podjetja ter ocenjevanje širšega in ožjega zunanjega okolja podjetja. Fazo strateškega planiranja naprej delimo na podfaze celovitega ocenjevanja podjetja (tj. strateške analize podjetja), postavljanja strateških planskih ciljev, razvijanja strategij (na ravni celotnega podjetja, za posamezne strateške poslovne enote in funkcijskih strategij) ter ocenjevanja in izbire strategij. Faza uresničevanja strategij zajema vse spletne aktivnosti, s katerimi podjetje uresničuje svoje strategije – od organiziranja, izdelovanja programov, projektov in predračunov do kadrovanja in usmerjanja delovanja. Faza kontrole spremlja poslovanje in ga ocenjuje z vidika uresničevanja sprejetih strategij ter popravlja odmike od zaželenega (Pučko et al, 2009, str. 25–26).

Slika 1: Pučkov model procesa strateškega poslovanja



Vir: D. Pučko et al., *Strateški management* 2, 2009, str. 28.

1.4 Izdelava planskih predpostavk

1.4.1 Opredeljevanje namena podjetja

Namen organizacije določa meje razvijanju poslanstva in strateških ciljev podjetja. Namen podjetja je najširši cilj oziroma so najsplošnejše usmeritve, ki naj bi jim podjetje sledilo. Namen je vedno široko in večplastno opredeljen. Zajema lahko težnjo po maksimiranju dobička podjetja, po preživetju, zadovoljstvu odjemalcev, zaposlenih in drugo. Večplastnost namena se kaže v tem, da je težko razbrati natančne odnose med posameznimi sestavinami. Na oblikovanje namena imajo najpomembnejši vpliv trije dejavniki: vizija podjetja, vodenje in etika podjetja (Pučko et al., 2009, str. 4–5).

Oblikovanje vizije podjetja je pomemben del oblikovanja namena. Vizija je neka slika možnega in zaželenega stanja podjetja v prihodnosti. Biti mora ambiciozna, a stvarna, da je ni lahko uresničiti, vendar je ob velikih naporih uresničljiva. Ponujati mora privlačen pogled na prihodnost podjetja, ki so jo udeleženci podjetja pripravljeni sprejeti za svojo in jo uresničevati (Pučko et al., 2009, str. 5–6).

Vizija naj bi odgovorila na temeljno vprašanje: »Kaj želimo postati v prihodnosti?« Jasno postavljena vizija je temelj za opredelitev razumljive izjave o poslanstvu organizacije. Vizija naj bo opredeljena kratko, po možnosti v enem stavku, v njeno opredelitev pa naj bo vključenih čim več menedžerjev (David, 2001, str. 52).

V primerjavi z vizijo, ki je statična slika prihodnosti podjetja, je poslanstvo dinamičen koncept, ki opredeljuje temeljne smeri gibanja in obnašanja podjetja. Poslanstvo mora biti opredeljeno dovolj široko, da pušča prostor ustvarjalni rasti, ter hkrati dovolj uokvirjeno, da s tem izključuje določena poslovna področja. Povezano je z dolgoročnimi smotri podjetja in se nanaša predvsem na vprašanje, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja (Pučko, 2003, str. 127).

Poslanstvo mora biti edinstveno za vsako podjetje. Biti mora jasno in razumljivo za vse deležnike podjetja. Poslanstvo predstavlja pomembno sredstvo notranjega komuniciranja in vodenja v podjetju ter izboljšuje organizacijsko klimo in razumevanje usmeritev podjetja. Pomembno vpliva tudi na zunanje deležnike podjetja, in sicer v smislu razvijanja dobrih poslovnih odnosov (Pučko et al., 2009, str. 10–12).

Čeprav imajo nekatera podjetja poslanstvo opredeljeno le z enim kratkim sloganom, bi morala izjava o poslanstvu opredeliti naslednje bistvene sestavine (David, 2001, str. 65):

- kdo so kupci,
- kaj so glavni proizvodi in storitve,
- trg: geografsko, kje je tržišče,
- tehnologijo: ali je tehnologija sodobna,
- ekonomsko trdnost: je podjetje zavezano rasti in dobičkonosnosti,
- filozofijo delovanja: kaj so temeljna prepričanja, vrednote in etične prioritete,
- samopodobo: kaj so razlikovalne ali konkurenčne prednosti,
- družbeno odgovornost: je podjetje odgovorno do skupnosti, družbe, okolja,
- odnos do zaposlenih: so zaposleni dragocen kapital podjetja.

Uveljavljenega pristopa k oblikovanju namena podjetja ni. Njegovo opredeljevanje je pod močnim vplivom osnovnih smotrov, osebnih ciljev in aspiracij ter vrednot najvišjega menedžmenta, kar potem, ko je namen opredeljen, postane poslovna filozofija organizacije (Pučko, 2003, str. 127).

1.4.2 Ugotovitve predhodnih analiz poslovanja

Analiza poslovanja je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja z namenom, da izboljšamo uspešnost poslovanja. Celovita analiza poslovanja praviloma ocenjuje vse poslovne prvine in poslovne funkcije ter poslovni uspeh in poslovno uspešnost podjetja. S tem pridobimo informacije o količini in kakovosti poslovnih prvin ter finančnih virov, s katerimi podjetje razpolaga, pa tudi informacije o poslovnem uspehu in uspešnosti, ki jo podjetje dosega.

V okviru prve faze procesa strateškega menedžmenta gre le za pripravo pregleda vseh izvedenih analiz poslovanja in seznanitev z glavnimi spoznanji oziroma ugotovitvami iz predhodno izvedenih analiz poslovanja v podjetju. Na te najdbe naslonimo proces strateškega menedžmenta (Pučko, 2003, str. 125).

1.4.3 Ocenjevanje okolja

V splošnem delimo poslovno okolje podjetja na zunanje in notranje okolje. Zunanje okolje predstavljajo spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje na kratek rok nima večjega vpliva, notranje okolje pa predstavljajo spremenljivke znotraj podjetja. Zunanje okolje delimo na širše zunanje okolje in ožje poslovno okolje podjetja. Širše zunanje okolje vključuje bolj splošne ekonomske, politično-pravne, tehnološke, kulturne in naravne dejavnike, ki na podjetje vplivajo posredno in običajno bolj dolgoročno. Poslovno okolje podjetja vključuje sile, ki na delovanje podjetja vplivajo bolj neposredno in praviloma bolj kratkoročno (Jaklič, 2002, str. 1–2).

Poslovno okolje lahko opredelimo tudi po kriteriju splošnosti vplivanja. Tako lahko govorimo o makro okolju, kjer so vplivi enaki za vsa podjetja, čeprav imajo lahko različne posledice (npr. makroekonomska politika, stanje konkurenčnosti gospodarstva ipd.), mezo okolju, ko vplivi prihajajo iz konkretnega trga ali panoge (npr. protimonopolna politika, konkurenčni pogoji v panogi idr.), in mikro okolju, ko vplivi prihajajo neposredno na podjetje ali iz podjetja (neposredne subvencije ali davčne olajšave podjetju, notranje okolje podjetja idr.) (Jaklič, 2002, str. 3).

Podjetje ima mnogo vezi s svojim okoljem, ki jih je mogoče razumeti kot kanale medsebojnega vplivanja. Po teh vezeh vpliva okolje na podjetje, mu postavlja okvire in po drugi strani skuša tudi podjetje vplivati na okolje. Te medsebojne vplive je možno razdeliti vsaj na dve večji skupini, in sicer (Pučko, 2003, str. 8–9):

- v prvi skupini bi bili vplivi okolja na podjetje, medtem ko do vplivov v nasprotni smeri ne prihaja. To so vplivi, ki so za podjetje objektivno dani, na katere podjetje ne more vplivati. Lahko jih označimo kot neobvladljive ali zunanje spremenljivke, ker jih mora podjetje pri svojem poslovnem odločanju upoštevati;
- druga skupina vplivov je tista, pri kateri je pomemben njihov tok predvsem iz podjetja v okolje, manj pa v nasprotni smeri. To so vplivi podjetja na neke vplive okolja. Imenujemo jih obvladljive ali na pol obvladljive spremenljivke podjetja.

Pri ocenjevanju okolja je smiselno najprej poskusiti izluščiti razvoj v najširšem okolju podjetja v prihodnosti, zatem pa oceniti še ožje okolje podjetja (Pučko, 2006, str. 119). Analiza zunanjega okolja je zahteven in kompleksen proces, zato je smiselno izdelati dve delni analizi – analizo širšega zunanjega okolja in okolja delovanja podjetja – ter ju potem povezati.

1.4.3.1 Analiza širšega zunanjega okolja podjetja

Na podjetje je možno gledati kot na podsistem v okviru nekega širšega sistema. Okolje, v katerem podjetje deluje, je možno razdeliti na manjše celote, na manjša okolja in podokolja. Širše zunanje okolje podjetja lahko razdelimo vsaj na pet manjših celot (Pučko, 2006, str. 8):

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

Ta okolja omogočajo podjetju uspešno poslovanje, po drugi strani pa ga tudi omejujejo. Vsako okolje se da še podrobneje razčleniti.

Z analizo širšega zunanjega okolja želimo odgovoriti na vprašanja:

- kateri elementi iz širšega poslovnega okolja vplivajo na dogajanje v ožjem poslovnem okolju podjetja, ki ga opredelimo s panogo, ter
- kateri od elementov so najpomembnejši danes in kateri bodo v prihodnje.

Za vsako od podokolij poskušamo oceniti ključne razvoje, relevantne za podjetje. Najprej izluščimo glavne razvoje v vsakem od podokolij v zadnjih nekaj letih, potem ocenimo, za kakšne ključne razvoje utegne iti v naslednjih nekaj letih. To ocenjevanje je naloga najvišjega posloводства. Ocene ključnih razvojev v preteklosti in prihodnosti omogočajo vodstvu ugotoviti poslovne priložnosti in izzive za podjetje (Pučko, 2006, str. 119).

Vsa podokolja nimajo enake teže. Za podjetje je praviloma najpomembnejše gospodarsko podokolje, zato je treba narediti ocene ključnih razvojev v tem podokolju posebej skrbno. To pomeni, da je treba sistematično zbrati napovedi razvoja ključnih narodnogospodarskih agregatov, ki so za podjetje posebej pomembni. Te napovedi ponujajo okvire za podjetniške prognoze. Včasih je pomembno tudi politično-pravno okolje, posebno ko se z uvajanjem novega pravnega reda spreminjajo pravila. Vedno bolj pomembno je naravno okolje z izraženo problematiko ekoloških omejitev ter sprejemljivosti za lokalno prebivalstvo, v povezavi s tem pa tudi tehnološko okolje, ki ponuja nove, okolju prijaznejše tehnologije in nove možnosti razvoja.

V okviru posameznih podokolij lahko ocenjujemo različne elemente, kot na primer:

- gospodarsko okolje: rast bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP), rast kritičnih panog, rast prodaje na glavnih tujih trgih, poslovni cikel, razpoložljiv dohodek prebivalstva, obrestne mere, cene, inflacijo, prihranke, dosegljivost posojil itn.,
- politično–pravno okolje: proučujemo nove zakonske rešitve, dejavnike, kot so stabilnost vlade, davčna in carinska politika, delitev politične moči itn.,
- naravno okolje: proučujemo prebivalstvo (stopnja rasti, starostna porazdelitev, geografski premiki ipd.), ekološke omejitve, lokacijske možnosti, probleme oskrbe z energijo, klimo, naravna bogastva itn.,
- tehnološko okolje: proučujemo pričakovane novosti, splošno pomembne inovacije in invencije, obseg sredstev za raziskave in razvoj v družbi idr.,
- kulturno okolje: ocenjujemo vplive spremembe vrednot (prepričanja o morali, enakosti, svobodi, demokraciji, individualizem idr.), družbena gibanja, navade ljudi (odnos do dela in prostega časa, odnos do smrti, potrošništvo), izobraževanje, religijo itn.

Predvidevanje lahko razumemo kot ocenjevanje zunanjih, se pravi objektivnih, razmer za poslovanje podjetja v določenem prihodnjem obdobju. Predmet predvidevanj so vprašanja, kaj se ob danih razmerah lahko zgodi oziroma kaj je bolj in kaj manj verjetno, da se bo zgodilo ob upoštevanju osnovnih trendov, inercije, pričakovanih strukturnih sprememb ter glede na mehanične projekcije. Pri predvidevanju ne gre za odkrivanje prihodnosti, ampak za poskuse prikazovanja možne prihodnosti z mejami, ki jih imajo različne izbire, za poskuse prikazovanja posledic za sedanje odločitve in za poskuse opozarjanja na skrite probleme, nasprotja, nekonsistentnosti in tveganja. Nevtralno predvidevanje je ocenjevanje možnih razvojev neobvladljivih zunanjih spremenljivk za podjetje v prihodnosti, brez kakršnih koli možnih sprememb, ki bi jih lahko podjetje v prihodnosti povzročilo v svojem okolju (Pučko, 2003, str. 59).

Analiza okolja potemtakem služi napovedi ključnih razvojev v okolju podjetja v prihodnosti. Bistvo ocenjevanja širšega zunanjega okolja je določitev ključnih razvojnih smernic, ki bodo posredno in neposredno vplivale na prihodnji razvoj panoge. Kakovost analize in prognoze razvojev je odvisna od kakovosti naših informacij. Pri analizi širšega okolja se lahko uporabi številne različne vire. Večina menedžerjev ima zelo omejen čas za sistematično podrobnejše spremljanje in analiziranje poslovnega okolja, kljub temu pa so dobro informirani o posameznih segmentih dogajanj. Pri prognozi razvojev se odločamo o tem, kateri so najpomembnejši elementi, ki bodo določali naravo prihodnjega okolja, v katerem bo delovala organizacija. Prihodnost za daljše obdobje je težko napovedovati. Pri dolgoročnih napovedih je pomembno, kakšna bo slika naše dejavnosti čez deset ali več let, pri srednjeročnih napovedih pa ocenjujemo možnosti podjetja v krajšem časovnem obdobju (na primer 5 let). V praksi se za prognoze razvojev lahko uporablja tudi oblika viharjenja možganov (ang. *brainstorming*) v okviru delavnice vodstvenih delavcev (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 31–33).

1.4.3.2 Ocenjevanje ožjega okolja podjetja

Najširše okolje vpliva na ožje okolje podjetij oziroma na dejavnost v panogi. Gospodarsko panogo sestavljajo podjetja, ki se ukvarjajo s podobno dejavnostjo. Panoga, v kateri podjetje deluje, je v strateškem smislu tudi prodajni trg konkurentov, zato je smiselno ocenjevanje ožjega ali ciljnega okolja naravnati na ocenjevanje privlačnosti panoge in na analizo prodajnega trga (Pučko, 2003, str. 122).

Stopnja privlačnosti panoge je eden izmed osnovnih dejavnikov, ki določajo dosegljivo dobičkonosnost podjetij v neki panogi. Vse panoge nimajo enakih pogojev za ustvarjanje dobička, saj je ekonomska uspešnost panoge v veliki meri odvisna od stopnje konkurence ter od števila kupcev. Konkurenčne silnice, ki determinirajo dobičkonosnost celotne panoge, so najpomembnejši členi v sestavljanju strategije podjetja (Pearce & Robinson, 1994, str. 78). Pomembnost delovanja konkurenčnih silnic je v različnih panogah različna. V večini panog so podjetja medsebojno odvisna in poteza enega konkurenta navadno povzroči odziv drugih podjetij, da bi ohranila svoj položaj v panogi.

Poslovne priložnosti in nevarnosti podjetja so odvisne od strukture in s tem privlačnosti panoge. To določajo pravila konkuriranja v panogi, ki jih pooseblja pet skupin konkurenčnih sil:

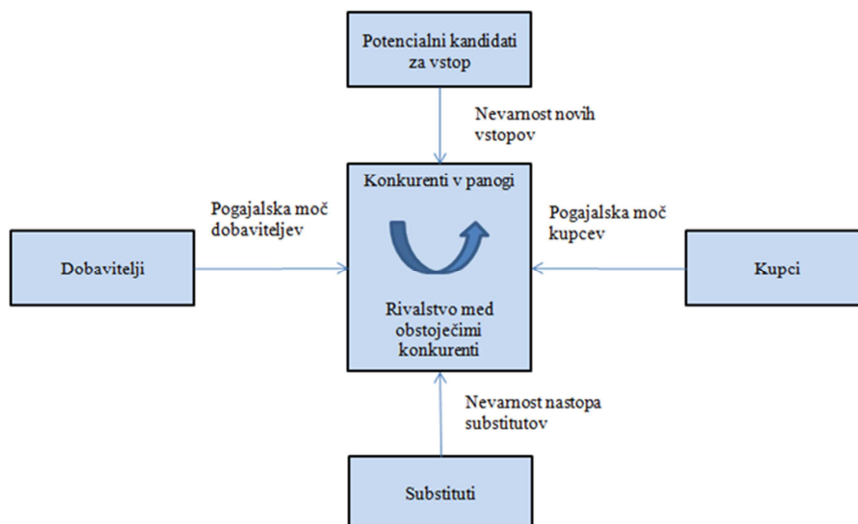
- rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi,
- vstopanje novih konkurentov v panogo,
- nevarnost substitucije proizvodov/storitev panoge,
- pogajalska moč kupcev in
- pogajalska moč dobaviteljev.

Vsaka panoga je posebna in ima svojo lastno strukturo, zato našteje konkurenčne sile niso enako pomembne za vse panoge. Sile, ki so pomembne za posamično panogo, so različne (Porter, 1998, str. 4–7). S pomočjo ocenjevanja skupnega delovanja omenjenih petih skupin sil ugotavljamo poslovne možnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 2003, str. 122). Model skupin določljivk privlačnosti panoge je prikazan na Sliki 2.

Rivalstvo med obstoječimi konkurenti nastane takrat, ko podjetje želi izboljšati svoj položaj, ali pa zaradi pritiska konkurence. Podjetja v panogi so med seboj odvisna, zato spremembe pri enem podjetju sprožijo reakcije pri drugem. Cenovne vojne, aktivno oglaševanje, uvajanje novih izdelkov in storitev so taktike, s katerimi konkurenti preizkušajo svojo moč. Rivalstvo konkurentov je odvisno od stopnje rasti panoge, od razmerja med stalnimi stroški in dodano vrednostjo v panogi, od presežnih zmogljivostih v panogi, stopnje koncentracije ponudnikov, pomanjkanja diferenciacije proizvodov, višine stroškov spremembe dobavitelja, različnosti konkurentov, visokih ovir za izstop iz panoge

in od stopnje informiranosti znotraj panoge (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2004, str. 361–362).

Slika 2: Model petih konkurenčnih silnic, ki določajo privlačnost panoge



Vir: M. E. Porter, *Competitive advantage*, 1998, str.5.

Nevarnost vstopa novih konkurentov nastopi, ko je dobiček podjetij v panogi dovolj visok in so ovire za vstop nizke. Ovire, ki nastanejo pri potencialnem kandidatu za vstop v panogo, so lahko v obliki zahtev po izrabljanju ekonomije obsega, diferenciacije proizvoda, blagovne znamke, velikih naložb, dostopa do prodajnih kanalov ali zakonskih ovir. Ovira za vstop je lahko tudi pričakovana reakcija obstoječih konkurentov in je visoka takrat, ko potencialni kandidati vstopajo v panogo s počasno rastjo ali imajo obstoječi konkurenti veliko sredstev, investiranih v specifičnih osnovnih sredstvih (v nadaljevanju OS). Z vidika dobičkonosnosti je tržni segment najprivlačnejši, če ima visoke vstopne in nizke izstopne ovire (Tajnikar, 2001, str. 339–345).

Nevarnost nastopa nadomestkov nastane takrat, ko podjetja izven panoge ponujajo substitute, ki zadovoljujejo enake potrebe kupcev, čeprav imajo drugačne lastnosti. Nevarnost novih nadomestkov je odvisna od relativne cene nadomestkov, stroškov zamenjave z obstoječimi proizvodi ter psiholoških ovir na strani kupcev (Porter, 1998 str. 6). Določen substitut postane nevaren, če je privlačnejši glede cene in kakovosti.

Pogajalska moč kupcev vpliva na dobičkonosnost v panogi z zahtevami po večji kakovosti in nižjih cenah. Kupci so močni v okoliščinah: ko je velika koncentracija kupcev glede na ponudbo, ko količina kupljenega blaga predstavlja znatno količino kupčevih stroškov, ko je kupljeno blago standardno in lahko kupec brez večjih stroškov menja dobavitelja, ko ima kupec nizke stroške prehoda na drug proizvod, ko imajo kupci nizke dobičke in zato izvajajo pritisk na znižanje nakupnih cen, ko lahko kupci začnejo sami

proizvajati zeleni proizvod, ko proizvod ne igra velike vloge pri kakovosti kupčevega proizvoda ali storitve ter ko so kupci dobro informirani. Moč kupcev pa ni vedno enaka. Spreminja se s časom ali glede na strateške odločitve podjetja. Podjetje lahko poskuša izbrati kupce, ki so manj občutljivi na ceno.

Pogajalska moč dobaviteljev je visoka, če jih je za panogo malo, so bolj koncentrirani kot kupci, ko imajo majhen obseg dobave kupcu oziroma kupci za dobavitelja niso pomemben odjemalec. Pogajalska moč dobaviteljev je visoka tudi, če imajo edinstven proizvod oziroma imajo vgrajene visoke stroške prehoda na nadomestni proizvod in lahko brez večjih posledic zase spreminjajo cene ali kakovost svojih proizvodov. Pogajalsko moč lahko dobavitelji izkoriščajo z dvigom cen oziroma z znižanjem kakovosti in tako vplivajo na dobičkonosnost podjetja.

Če je vseh pet sil močnih, pričakujemo, da bo dobičkonosnost panoge nizka ne glede na to, kakšne izdelke/storitve ponuja. Nasprotno pa šibke sile omogočajo višje cene in nadpovprečno dobičkonosnost panoge. Podjetja lahko vplivajo na omenjenih pet sil s svojimi strategijami.

Podjetje lahko uspešno posluje v okoliščinah, ko so ovire za vstop konkurentov visoke, ko je rivalstvo med konkurenti šibko, ko ni nadomestkov za proizvod, pogajalska moč kupcev in dobaviteljev pa je šibka. V drugačnih okoliščinah je dobiček manjši, poslovanje pa težje. Ključ za učinkovito poslovanje v konkurenčnem okolju je iskanje takega položaja v panogi, kjer bo podjetje lahko vplivalo na dejavnike, jih izkoristilo ali se pred njimi uspešno branilo.

Nekatere inovacije lahko vodijo do kratkoročnih prednosti, vendar če morajo novim pravilom igre slediti vsi v panogi, je na koncu rezultat lahko tudi ta, da se celotna panoga znajde v slabšem položaju (Bowman, 1994, str. 42).

1.4.3.3 Analiza prodajnega trga

Ocenjevanje ožjega okolja je pomanjkljivo, če ne vključuje analize prodajnega trga podjetja v sedanosti in prihodnosti. To pomeni, da je treba ugotoviti obstoječi tržni potencial in napovedati njegov razvoj. Pomemben element v analizi trga je njegovo segmentiranje, opredelitev velikosti segmentov ter potrebe. Pri tem je posebej priporočljivo usmeriti se na ugotavljanje slabo zadovoljenih potreb, saj te lahko praviloma pomenijo poslovne priložnosti za podjetje (Pučko, 2003, str. 124).

Trg lahko opredelimo kot niz vseh dejanskih in možnih kupcev ter ponudnikov nekega izdelka. Velikost trga je odvisna od števila kupcev, ki obstajajo za določeno ponudbo na trgu. Možne kupce določajo tri značilnosti: dohodek, zanimanje za izdelke in dostopnost le-teh (Kotler, 1996, str. 245).

Na večini trgov celotno povpraševanje in povpraševanje po izdelkih podjetja ni stabilno, zato je dobro napovedovanje bodočega povpraševanja pomemben dejavnik za uspeh podjetja. Pri ocenjevanju bodočega povpraševanja se podjetja poslužujejo anket o namerah kupcev, mnenj zaposlenih v prodajni službi in najvišjega menedžmenta, mnenj strokovnjakov, analize časovnih vrst in statističnih analiz povpraševanja. Pomagajo si lahko s prijemi mednarodnih analogij in ekonometričnih modelov. Nekatere izmed teh metod so bolj subjektivne in temeljijo na dobri presoji ocenjevalcev, druge so bolj objektivne. Primernost metod je odvisna od namena napovedovanja, vrste izdelkov ter od razpoložljivosti in zanesljivosti podatkov (Kotler, 1996, str. 256–262).

Na podlagi analiz prodajnega trga se izdelata predvidevanja možne prodaje. Napovedi prodaje, ki jih poslovodstvo sprejme, pomenijo pomembne planske predpostavke.

1.5 Celovita analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti

Celovita analiza poslovanja je priprava na odločanje o izboljšanju uspešnosti poslovanja. Z analizo poslovanja podjetja dobimo informacije o preteklem in sedanjem poslovanju podjetja, jih primerjamo po času, s planom oziroma s podobnimi podjetji (najboljšimi) ter ugotavljamo razlike med njimi in iščemo vzroke za odstopanja. Primerjava s preteklostjo pokaže, ali se poslovanje izboljšuje, stagnira ali slabša. V okviru analize poslovanja za potrebe strateškega planiranja je zelo pomembna primerjava s podobnimi podjetji. Z analizo poslovanja podjetja ugotavljamo prednosti in slabosti podjetja, ki izvirajo iz njegovega poslovanja (Lipovec, 1983, str. 31).

Analiza preteklih in sedanjih podatkov ter informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost podjetja, je bistvo celovite ocene podjetja, ki nam daje podlago za proces strateškega planiranja v ožjem smislu. Celovito ocenjevanje podjetja z razvojnega vidika je najtežji del procesa odločanja, saj pomeni iskanje in zaznavanje poslovnih oziroma razvojnih problemov konkretnega podjetja (Pučko, 2003, str. 129).

Celovito ocenjevanje podjetja je mogoče opraviti na tri osnovne načine:

- z analizo prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja (SWOT analiza),
- s portfeljsko (produktno) analizo in
- z analizo na temelju verige vrednosti (Porterjeva analiza).

Vsak od navedenih načinov ima svoje prednosti in slabosti, zato moramo pri odločitvi za enega izmed njih upoštevati značilnosti konkretnega podjetja in tudi okolja, v katerem to deluje. Za celovito oceno IJP bom uporabila SWOT analizo, ki jo bom v nadaljevanju

podrobneje opisala, medtem ko bom za portfeljsko analizo in analizo na temelju verige vrednosti podala le izhodišča, na katerih temeljita.

Bistvo portfeljske analize je vprašanje optimalne kombinacije posameznih strateških poslovnih področij (oziroma strateških poslovnih skupin proizvodov) v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja. Poudarek je zato na oceni celovite strateške uravnoveženosti portfelja poslovnih področij podjetja v smislu, kako naj alociramo vire in od kod ti prihajajo. Portfeljska analiza je najbolj uporabna v velikih diverzificiranih družbah in je po svoji naravi veliko bolj ozka od SWOT analize (Pučko, 2006, str. 141).

Analiza na temelju verige vrednosti, ki jo je razvil Porter, izhaja iz teze, da je konkurenčna prednost podjetja, ki izvira iz mnogih diskretnih aktivnosti, ki jih podjetje opravlja, osrednji dejavnik uspešnega poslovanja, rasti in razvoja podjetja. Verigo vrednosti predstavlja celota temeljnih (notranja logistika, proizvodnja, zunanja logistika, trženje in poprodajne storitve) in pomožnih (podsistem nabave, razvoja, kadrovski podsistem in infrastruktura podjetja) aktivnosti. Sistematična analiza vseh aktivnosti in njihovih medsebojnih vplivov pokaže, zakaj se stroški obnašajo tako, kot se, ter kakšni so obstoječi in potencialni izvori za diferenciacijo izdelkov/storitev podjetja, ali drugače povedano: pokaže, kje je izvor posebne vrednosti, ki jo podjetje ustvarja za svojega kupca in presega stroške ustvarjanja. Analiza na temelju verige vrednosti je povezana s številnimi omejitvami, zato se pri nas v praksi ne uporablja pogosto (Pučko, 2006, str. 155–157).

Analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja, ki se za celovito oceno podjetja v praksi uporablja najbolj pogosto, ima vrsto različnih poimenovanj. Največkrat se zanjo uporablja izraz SWOT (tudi TOWS) analiza, pri čemer je SWOT akronim angleških besed: *Strengths* – moč oziroma prednosti, *Weaknesses* – slabosti, *Opportunities* – priložnosti in *Threats* – nevarnosti.

SWOT analiza omogoča oblikovanje celovite slike podjetja in njegovega okolja. Z analizo poslovnih rezultatov podjetja v preteklosti in v odnosu na konkurenco poskušamo ugotoviti posebno uspešne ali neuspešne podstrukture in procese v podjetju. Zanima nas, katere podstrukture (tržna, kadrovska, organizacijska, produktna, tehnološka, razvojno-raziskovalna, finančna, organizacijska idr.) in njihove sestavine so k poslovni uspešnosti podjetja prispevale več in katere manj. Za ocenjevanje najpomembnejših sestavin podstruktur podjetja v zvezi z njihovim prispevkom k doseženi poslovni uspešnosti se najbolj pogosto uporabljata dva načina:

- subjektivno ocenjevanje prispevka posameznih sestavin oziroma podstruktur (praviloma temelji na spoznanjih letnih analiz poslovanja podjetja) in
- točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur oziroma njihovih sestavin.

Oba načina ocenjevanja lahko dasta enake rezultate, le pot do njih je različna – v primeru točkovnega ocenjevanja se zdi bolj objektivna. Končni rezultat ocenjevanja je profil prednosti in slabosti podjetja, ki pokaže strateško pomembne dejavnike poslovnega uspeha ali neuspeha podjetja v preteklosti (Pučko 2006, str. 132–137).

Možne oporne točke za ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti so prikazane v Tabeli 1.

Tabela 1: Možne oporne točke za ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti

PREDNOSTI	SLABOSTI
Posebne prednosti Ustrezni finančni viri Primerne veščine tržnega vodje Dobro mnenje kupcev Vodilni položaj na tržišču Ustrezno opredeljene funkcijske strategije Osamitev pred močnimi pritiski konkurence Lastništvo tehnologije Stroškovne prednosti Sposobnost inovacije in tehnološko znanje Dober menedžment Dostop do ekonomije obsega	Ni jasne strateške usmeritve Zastareli pripomočki Poslabšanje konkurenčnega položaja Pomanjkanje veščin ali talenta menedžmenta Neprimeren način izvajanja strategije Dovzetnost za pritiske konkurence Zaostajanje R&R Slab ugled na tržišču Preozka usmerjenost proizvodne linije Podpovprečne veščine v marketingu Pomanjkanje finančnih sredstev Višji stroški na enoto v primerjavi s konkurenco
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
Pojav novih tržišč ali segmentov Dodajanje proizvodnih linij Spreminjanje osrednjih sposobnosti v proizvode Dodajanje komplementarnih proizvodov Vertikalna in vodoravna integracija Sposobnost premika v boljšo strateško skupino Ugoden položaj med tekmeci Možnost hitrejši tržne rasti Podiranje ovir za vstop na tuje trge Pojav novih tehnologij	Vstop novih konkurentov, tujih konkurentov Naraščanje prodaje substitutov Počasna tržna rast Neugodna politika države in regulacija panoge Rast pritiska konkurence Rastoča pogajalska moč kupcev ali prodajalcev Dovzetnost za recesijo in poslovni cikel Spreminjanje potreb in želja kupcev Tehnološke spremembe Demografske spremembe

Vir: N. Ritson, Strategic management, 2008, str. 44–45.

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja ter z upoštevanjem napovedi razvoja v okolju poskušamo oceniti poslovne priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti. Za vsako posamezno podstrukturo podjetja ocenimo stopnjo poslovnih priložnosti ali nevarnosti, s katero se bo soočalo podjetje v prihodnosti. Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja vključuje oceno vseh podstruktur in odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 2006, str. 138).

Interna analiza torej podjetju pomaga spoznati strateške prednosti, ki odražajo njegovo sposobnost, da opravi nekaj, česar konkurenti ne zmorejo ali ne morejo opraviti enako dobro. Prednosti lahko opredelimo kot sposobnosti, znanje, izkušnje, torej prednosti, ki podjetju omogočajo doseči boljši konkurenčni položaj. Slabosti pa pomenijo omejitve na področju materialnih virov, znanj, sposobnosti in na ostalih področjih, ki bi lahko ogrožale uspešen razvoj podjetja. Zunanja oziroma eksterna analiza pa omogoča odkrivanje morebitnih poslovnih priložnosti in nevarnosti. Obsega zbiranje informacij iz okolja ter njihovo analiziranje. Nevarnosti predstavljajo dogodki, za katere obstaja velika verjetnost, da se bodo zgodili in povzročili negativne posledice (Ritson, 2008, str. 44).

S SWOT analizo poskušamo na podlagi poznavanja sedanjih prednosti in slabosti podjetja ugotoviti najbolj verjetne prihodnje poslovne priložnosti in nevarnosti, ki jim utegne biti podjetje v okolju izpostavljeno, osnovne razvojne probleme podjetja in prve možne elemente razvojne strategije podjetja za prihodnje obdobje na osnovi poznavanja profilov prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (Pučko, 2006, str. 139).

1.6 Postavljanje strateških planskih ciljev

Pri postavljanju strateških planskih ciljev igrata veliko vlogo presoja in splet vrednot posloводства in zaposlenih v podjetju, saj, kot je dejal P. Drucker, še ni znanstvene poti za postavljanje ciljev v organizaciji (Pučko, 2006, str. 161).

Vizija najvišjega menedžmenta mora biti vgrajena v strateške cilje podjetja (Wit & Meyer, 1998, str. 169). Bistvo oblikovanja strateških planskih ciljev je v pretvorbi izjave o poslanstvu podjetja v specifično opredeljene cilje, ki podpirajo poslanstvo (Underwood, 2002, str. 40). Planski cilji so končni rezultat planiranja. Določajo, kaj je treba doseči in do kdaj. Strateški planski cilji morajo biti usklajeni s poslanstvom podjetja: doseganje poslovnih ciljev naj bi pomenilo izpolnjevanje poslanstva podjetja (Hunger & Wheelen, 1996, str. 11). Oblikovati jih je treba kot merljive rezultate, ki jih podjetje želi doseči. Planski cilji, določeni po obsegu in časovno, omogočajo merjenje uspešnosti pri uresničevanju planov in služijo kot splošen okvir poslovnega odločanja v podjetju. Realni planski cilji kažejo, čemu je treba dati prednost in na kaj se je treba osredotočiti, ter imajo tudi veliko motivacijsko moč za zaposlene (Pučko, 2006, str. 161).

Podjetje si mora postaviti svoje strateške planske cilje tudi v okviru predvidevanj razvojev v okolju za vse tiste sestavine, za katere meni, da je to potrebno. V procesu izbiranja ključnih kazalcev za planske cilje podjetje izbira na eni strani splošne kazalce uspešnosti podjetja in na drugi strani določene kazalce, vezane na podstrukture podjetja. Na ciljne vrednosti za izbrane kazalce planskih ciljev vplivajo do tedaj doseženi rezultati poslovanja, dinamika okolja in vrednotni sistem ljudi v podjetju (Pučko, 2006, str. 162–167).

Učinkovit proces strateškega menedžmenta mora omogočati formalno medsebojno vplivanje med organizacijskimi ravnmi (navzgor in navzdol) in med fazami procesa strateškega planiranja. Formalno vplivanje dopolnjuje tudi neformalno (Wit & Meyer, 1998, str. 169).

Postavljanje strateških planskih ciljev je lahko različno (Pučko, 2003, str. 162–163):

- integralno ali sinoptično: najprej postavimo temeljni cilj oziroma nekaj ciljev celotnega poslovanja, potem pa delne cilje po področjih;
- inkrementalno: najprej oblikujemo delne planske cilje po posameznih področjih, potem pa poskušamo na osnovi teh ciljev izdelati zbirne plane (plan dobička, plan premoženja, plan financiranja).

Strateške planske cilje lahko podjetje izrazi tudi z uravnoteženim sistemom kazalnikov, ki so okvir za opisovanje in posredovanje strategije na dosleden in razumljiv način in so razčlenjeni v sistem finančnih in nefinančnih kazalnikov. Ustroj uravnoteženega sistema kazalnikov je usmerjen od zgoraj navzdol in se začne z zaželenimi finančnimi rezultati (Kaplan & Norton, 2001, str. 85–90).

Število strateških planskih ciljev podjetja ne sme biti preveliko. Poznana je Druckerjeva teza, da so podjetju potrebni cilji na osmih področjih, in sicer v pogledu želenega tržnega položaja, inovacij, produktivnosti, obsega fizičnih in finančnih virov, stopnje donosnosti, kakovosti dela posloводства, učinkovitosti zaposlenih in njihovega odnosa do dela ter v pogledu družbene odgovornosti podjetja (Pučko, 2006, str. 167).

Strateške planske cilje lahko izrazimo s tako imenovano ciljno linijo. Ta ponazarja želeno stopnjo doseganja posameznega planskega cilja v prihodnjih obdobjih znotraj planskega horizonta (Pučko, 2003, str. 163). Na osnovi ciljnih linij in s primerjanjem teh z rezultati nevtralnega podjetniškega predvidevanja je možno določiti planske vrzeli, ki jih v podjetju poskušajo odpravljati z dodatnimi oziroma novimi strategijami (Pučko, 2006, str. 167).

1.7 Razvijanje strategij

Razvijanje strategije je širok pojem, ki pomeni formulo za konkurenčnost poslovanja in uresničevanje ciljev. Je kombinacija ciljev in dejavnikov, s pomočjo katerih bomo cilje dosegli (Porter, 1998, str. 11).

Strategije so praviloma rezultat ustvarjalnega napora v podjetju. Vsako podjetje mora glede na svoj specifičen položaj inovativno razvijati lastne strategije. Oblikovanje novih strategij je še vedno tudi »umetnost«, ki zahteva nove zasnove poslovanja, čeprav uporablja razpoložljive podatke, tehnike in analitične oziroma raziskovalne metode. Pri razvijanju strategij v podjetju se lahko naslonimo na že obstoječe teoretične koncepte, upoštevati pa

moramo poslovne priložnosti v okolju, ugotovljene sposobnosti podjetja ter posle, ki jih podjetje želi opravljati (Pučko, 2006, str. 169–170).

Harvardska šola opredeljuje pojem strategije širše, in sicer kot opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter alokacije virov, ki so potrebni za doseganje ciljev. Ožje je pojmovanje, ki v strategiji vidi splet odločitvenih pravil, ki imajo določene značilnosti in služijo izbiri kombinacij, ki so podjetju na voljo. Tako lahko kot strategijo podjetja razumemo vsako poslovno usmeritev, z uresničitvijo katere podjetje doseže svoje strateške cilje (Pučko, 2006, str. 169).

1.7.1 Temeljne vrste strategij

Poslovodstvo, ki mora razvijati strategije podjetja, ima na voljo tri temeljne vrste strategij, in sicer strategijo rasti, ustalitve in krčenja podjetja (Pučko, 2009, str. 66).

Poslovodniki imajo najraje strategijo rasti, če jim strateški položaj podjetja to realno omogoča. Strategija rasti pomeni usmeritev podjetja na povečevanje obsega (prodaje), ki ga lahko dosežemo z uvajanjem novih proizvodov, novih metod dela ali novih trgov. Ločimo strategije notranje in zunanje rasti (Pučko, 2009, str. 66).

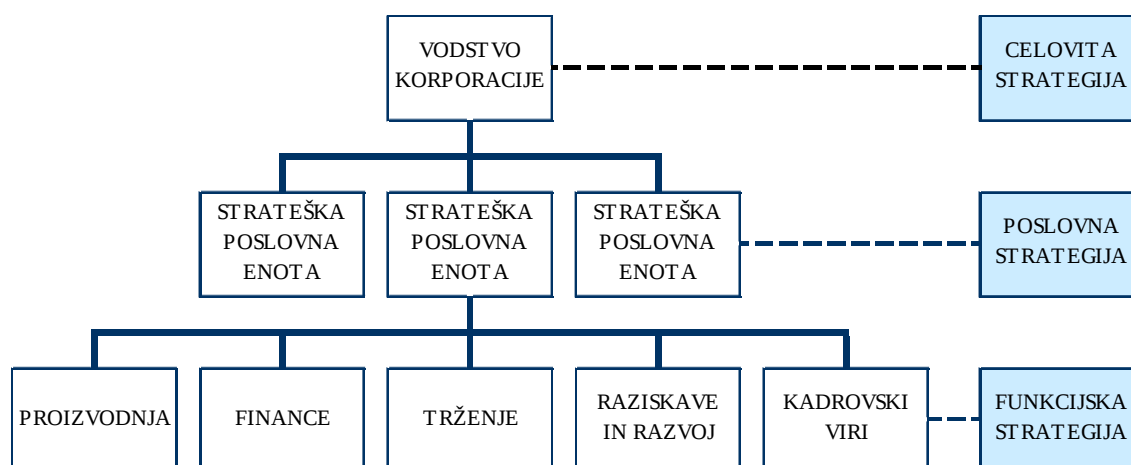
Strategija ustalitve (stabilizacije) in strategija krčenja podjetja sta pomembni v obdobjih stagnacije ali upadanja gospodarske aktivnosti v narodnem gospodarstvu. Strategija ustalitve zajema strategijo ohranitve stanja, v katerem podjetje je, ali pa strategijo konsolidacije, ki pomeni zniževanje stroškov in povečevanje učinkovitosti poslovnih funkcij (Pučko, 2006, str. 186).

Zaradi sprememb v okolju ali zaradi slabega poslovođenja se podjetje lahko znajde v težavah, ki zahtevajo uresničevanje strategije krčenja podjetja. Ločimo strategije krčenja podjetja v ožjem smislu, strategije odprodaje (dezinvestiranja), strategije zasuka (preobrata) podjetja in strategije likvidacije (Pučko, 2009, str. 111–113).

Obstaja še cela vrsta drugih klasifikacij možnih strategij podjetij. Za razvrščanje različni avtorji navajajo različna merila oziroma kriterije, med drugim tudi tržni segment (npr. strategija zemljepisnega, strategija demografskega segmentiranja) in tržne odnose (npr. strategija napada, strategija obrambe). Navedene vrste strategij lahko razčlenjujemo še bolj podrobno glede na različne možne poslovne usmeritve podjetij, tako da dobimo množico posameznih vrst strategij (Pučko, 2006, str. 171–172).

V strokovni literaturi je uveljavljena teza, da splošna hierarhija planskih strategij vključuje celovite, poslovne in funkcijske strategije (Johnson & Scholes 1999, str. 11–13). Te tri glavne ravni strategij so prikazane na Sliki 3.

Slika 3: Hierarhija strategij



Vir: J. D. Hunger & T. L. Wheelen, *Strategic management*, 1996, str. 20.

Nekateri avtorji omenjajo kot najvišjo raven, za katero se v današnjem globaliziranem svetu razvija strategije, raven strateških zvez oziroma omrežij (Wit & Meyer, 1998, str. 9). Podjetje lahko razvija strategije za vse hierarhične ravni ali za katero koli med njimi.

1.7.2 Korporacijska strategija

Korporacijska ali celovita strategija je v strokovni literaturi opredeljena na različne načine. Na splošno pomeni oblikovanje konkurenčnega plana podjetja v prihodnosti. Korporacijsko strategijo lahko opišemo tudi kot »oblikovanje prihodnjega potenciala za dobiček« (Underwood, 2002, str. 103).

Korporacijska strategija se ukvarja s kompleksnimi temeljnimi vprašanji, ki vplivajo na prihodnost organizacije. Združuje različna funkcijska področja v organizaciji in vpliva na njen obstoj in razvoj. Korporacijska strategija vključuje številne aktivnosti v zunanjem in notranjem okolju, katerih cilj je oblikovanje trajnejše konkurenčne prednosti in dodane vrednosti (Lynch, 2000, str. 17–18). Lahko rečemo tudi, da je korporacijska strategija pomemben povezovalni element notranjih in zunanjih dejavnikov poslovne uspešnosti in skupaj z njimi tvori strateško ravnotežje podjetja (Scholz, 1987, str. 78–85).

Družbe, ki želijo uspeti v 21. stoletju, postavljajo v središče svoje strategije ljudi. Vizija in poslanstvo, s katerima se zaposleni in strateški partnerji podjetja lahko identificirajo, nudita večji potencial za uspešno prihodnost. Večja vpletenost ljudi v oblikovanje celovite strategije pripomore k lažjemu premagovanju morebitnih odklonov trenutnih sposobnosti podjetja od postavljenih strateških ciljev (Gratton, 2000, str. 204–208).

S korporacijsko strategijo se srečujemo na ravni celotnega podjetja, če je to vsaj do neke mere diverzificirano ali če namerava planirati svoj razvoj v takšno smer. Podjetja, ki imajo

dokaj homogeno podstrukturo proizvoda, običajno razvijajo le poslovno strategijo (Pučko, 2006, str. 175).

Celovita strategija podjetja se mora ukvarjati s petimi skupinami velikih odločitev (Pučko, 2006, str. 173):

- z razvojem portfelja strateških poslovnih področij v podjetju,
- z razvijanjem povezav med strateškimi poslovnimi enotami in s sinergijami med njimi,
- z uravnoteževanjem tveganj in tokov dobička v okviru podjetja,
- z uravnoteževanjem denarnih tokov v okviru podjetja in
- z zaželenimi rezultati, ki naj bi jih enote in podjetje kot celota dosegali.

Glede na povedano se celovita strategija nanaša na vprašanja razvoja prodajnega programa podjetja, kar zajema njegov portfelj strateških poslovnih enot in z njimi povezane relevantne trge ter tržne pozicije podjetja, politike rasti, investiranja, prevzemanja poslovnega tveganja, uspeha, ekonomskega sodelovanja in tudi nekatera načela, ki imajo vpliv na posamezna funkcijska področja v podjetju (Pučko, 2006, str. 175).

Za razvijanje strategij lahko uporabimo matriko poslovnih priložnosti in nevarnosti ter prednosti in slabosti. Matrika SWOT (ali TOWS), ki je prikazana na Sliki 4, je pomembno povezovalno orodje, ki pomaga menedžerjem razviti 4 vrste strategij: strategijo izkoristka prednosti in priložnosti (SO), strategijo izkoristka prednosti, da bi se izognili nevarnostim (ST), strategijo izkoristka priložnosti za premostitev slabosti (WO) ter strategijo zmanjšanja slabosti in izogibanja nevarnosti (WT). Povezovanje zunanjih in notranjih dejavnikov je najtežji del pri razvijanju te matrike in zahteva odlično presojo (David, 2001, str. 204).

Slika 4: SWOT matrika

Notranji dejavniki Zunanji dejavniki	Prednosti (S) Seznam 5–10 prednosti	Slabosti (W) Seznam 5–10 slabosti
Priložnosti (O) Seznam 5–10 priložnosti	Strategije (SO) Izdelava strategij, ki izhajajo iz prednosti za izrabo priložnosti	Strategije (WO) Izdelava strategij, ki izkoriščajo priložnosti s premagovanjem slabosti
Nevarnosti (T) Seznam 5–10 nevarnosti	Strategije (ST) Izdelava strategij, ki izkoriščajo prednosti z odpravljanjem nevarnosti	Strategije (WT) Izdelava strategij, ki minimizirajo slabosti in odpravljajo nevarnosti

Vir: J. D. Hunger & T. L. Wheelen, Strategic management, 1996, str. 173.

SWOT matrika pomaga ugotoviti, kako lahko organizacija uporabi svoje posebne prednosti, da izkoristi priložnosti ali se izogne nevarnostim in premaga svoje slabosti. Metoda je zelo primerna za zbiranje idej za ustvarjanje alternativnih strategij in hkrati sili

menedžerje, da oblikujejo strategije rasti in tudi strategije omejevanja. SWOT matrika je uporabna za oblikovanje korporacijske pa tudi poslovne in funkcijske strategije (Hunger & Wheelen, 1996, str. 173).

Končni želeni rezultat SWOT analize je lahko ugodna niša, v kateri podjetje najučinkoviteje razvija in izkorišča svoje specifične lastnosti. Ugodna niša je v bistvu posebna konkurenčna prednost podjetja, ki je podjetju pisana na kožo in mu odgovarja do te mere, da je možnost negativnega vplivanja konkurence minimalna. Takšna niša je strateško okno podjetja, je tržna priložnost, ki zagotavlja podjetju uspešno poslovanje v prihodnosti (Hunger & Wheelen, 1996, str. 143).

1.7.3 Poslovna strategija

Potem ko podjetje oblikuje svojo celovito strategijo, mora določiti, kako bo delovalo znotraj posameznih poslovnih enot. Opredeliti mora konkurenčno strategijo, saj je glavna naloga posameznih poslovnih enot v tej točki razvoj strateške prednosti, ki bo na trgu prinesla zmago nad konkurenco (Higgins & Vincze, 1993, str. 208).

Poslovna strategija v bistvu pomeni razčlenitev celovite strategije podjetja. Praviloma mora biti izvedena iz celovite strategije podjetja ali biti vsaj skladna z njo. V okviru poslovne strategije gre za splošno naravnost vsake strateške poslovne enote (v nadaljevanju SPE) ali strateškega poslovnega področja (v nadaljevanju SPP). Njeno bistvo je opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti podjetja. Nanaša se na konkretne skupine proizvodov in storitev ter na njihove konkretne trge in tržne položaje. Vsebuje cilje glede proizvodov in trgov za določeno SPE, zato kaže prihodnje aktivnosti podjetja v posameznih panogah. Podjetje s poslovno strategijo opredeli, kako bo izboljševalo tržni položaj na prodajnih trgih, katere tržne segmente bo obdelovalo, kakšna bo širina njegove strateške poslovne skupine proizvodov in storitev ter na kakšen način bo sledilo različnim poslovnim aktivnostim, da bo doseglo možne sinergične učinke (Pučko, 2006, str. 200).

Proces oblikovanja poslovne strategije se začne na temelju spoznanj ocenjevanja prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti določene poslovne enote. Na oblikovanje vpliva tudi poslanstvo SPE, ki opredeljuje širino poslovne dejavnosti, skupine proizvodov oziroma storitev in njihove trge ter poti, po kateri bo SPE poskušala dosežati konkurenčno prednost (Pučko, 2006, str. 200).

Poslovne strategije lahko razvrščamo na različne načine. Najbolj poznane so:

- poslovne strategije na osnovi portfeljske matrike,
- generične poslovne strategije po Porterju,
- poslovne strategije na osnovi krivulje življenjskega cikla proizvoda in
- druge vrste poslovnih strategij.

Portfeljska matrika, v strokovni literaturi imenovana tudi BCG (Boston Consulting Group) matrika, opredeljuje štiri vrste poslovnih strategij za posamezna SPP, ki spadajo v posamezni kvadrant portfeljske matrike, prikazane na Sliki 5. Za SPP v kvadrantu »zvezd« je ključni cilj ohranitev tržnega deleža in s tem strategija investiranja. SPP v kvadrantu »krav« ne potrebujejo investiranja, njihov primarni cilj je tekoča rentabilnost. Pri »psih« je cilj določen denarni tok, dosežen lahko tudi z dezinvestiranjem. Pri »vprašajih« se je treba odločiti za investiranje in s tem premik v kvadrant »zvezd« ali za dezinvestiranje in likvidacijo, s čimer se lahko zagotovi vsaj delno povračilo vloženih finančnih sredstev. Uspešnost poslovanja je odvisna od uravnoteženosti portfelja strateških poslovnih skupin proizvodov. O uravnoteženosti govorimo takrat, ko je denar od »krav« in tistih »vprašajev« in »psov«, ki so na poti likvidacije, zadosten, da s temi sredstvi podpre razvoj »zvezd« ter tistih »vprašajev«, ki jih želimo razviti v »zvezde«. O neuravnoteženem portfelju strateških poslovnih skupin govorimo takrat, ko ima podjetje večino poslovnih področij v polju »psov« in »vprašajev«, ki generirajo malo denarnih sredstev.

Slika 5: Portfeljska matrika »rast – tržni delež«

R A S T T R G A	visoka	ZVEZDE	?
	nizka	KRAVE, ki dajejo denar	PSI
		visok	nizek
RELATIVNI TRŽNI POLOŽAJ (TRŽNI DELEŽ)			

Vir: D. Pučko, *Strateško upravljanje*, 2006, str. 146.

Bistvo poslovnih strategij, oblikovanih na osnovi koncepta portfelja, je v tem, da dobimo strateške cilje za posamezne strateške poslovne skupine proizvodov, ki so nujno različni in ki ustrezajo položaju posamezne strateške poslovne skupine v portfeljski matriki ter potrebam in sposobnostim celotnega portfelja SPE-jev podjetja (Pučko, 2006, str. 201).

Portfeljska matrika se usmerja v iskanje optimalne kombinacije tako skupin proizvodov kot tudi SPP in predstavlja enostaven način razčlenitve poslovne usmeritve podjetja. Pomeni tudi uspešno ocenjevanje posameznih poslovnih področij, ki temeljijo na življenjskem ciklu proizvoda in izkoriščanju prednosti krivulje izkušenj (Besanko et al., 2004, str. 97).

Koncept generičnih poslovnih strategij je razvil Porter in temelji na njegovi trditvi, da je bistvo poslovne strategije opredeljevanje poti do doseganja konkurenčne prednosti za

posamezno SPP. Do konkurenčne prednosti je po Porterjevem prepričanju mogoče priti prek doseganja nižjih stroškov, kot jih dosegajo konkurenti, ali prek diferenciacije proizvoda oziroma storitve. Če ti dve osnovi kombiniramo s širino tržnega nastopa podjetja, dobimo tri temeljne generične strategije, ki so prikazane na Sliki 6, in sicer (Pučko, 2006, str. 202):

- strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti,
- strategija diferenciacije proizvodov in
- strategija razvijanja tržne niše.

Slika 6: Generične poslovne strategije

		KONKURENČNA PREDNOST	
		Nižji stroški	Diferenciacija
STRATEŠKI CILJI	Celotna panoga	Stroškovno vodstvo	Diferenciacija
	Tržni segment	Osredotočenje na stroške	diferenciacijo

Vir: M. E. Porter, *Competitive advantage*, 1998, str. 12.

Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti temelji na zakonitostih krivulje izkušenj. Podjetja, ki sledijo tej strategiji, stalno iščejo možnosti za zniževanje svojih stroškov, da lahko posledično izdelajo in prodajo proizvode ali storitve z nižjimi stroški kakor njihova konkurenca. Za podjetja, ki sledijo tej strategiji, se pojavita dve prednosti. Prva je, da je podjetje zaradi znižanja stroškov bolj dobičkonosno kot njegovi najbližji konkurenti, ki za svoje proizvode in storitve računajo podobno kot podjetje, a nimajo stroškovnih prihrankov. Druga prednost je, da sledilci te strategije povečajo konkurenčno prednost, ker so sposobni računati nižjo ceno kakor njihova konkurenca, saj jim to omogoča nizka stroškovna struktura. Ponujanje enako kakovostnega izdelka po nižji ceni privabi mnogo več kupcev, ki z več nakupi poskrbijo, da podjetje kljub nizki ceni proizvoda oziroma storitve dosega večji dobiček (Hill & Jones, 2008, str. 155).

Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti je primerna za stabilne, rastoče panoge, kjer se proizvodi in storitve malo spreminjajo. Predpostavke, ki so najbolj pogoste za uporabo strategije vodenja v stroškovni učinkovitosti, so naslednje (Pučko 2006, str. 202–203):

- večji tržni delež in močnejša rast trga,
- sistem distribucije, ki je naravnan na velik obseg,
- agresivna politika cen, kontinuirano pojemajoča ekonomska propaganda,

- velika standardizacija in unifikacija izdelkov,
- učinkovita proizvodnja z višjo stopnjo avtomatizacije,
- varnejši in ugodnejši pristop k potrebnim surovinam in materialom,
- nižji stroški zalog,
- višja raven uporabnega tehnološkega razvijanja,
- zagotovljeni finančni viri za večje potrebe po kapitalu,
- dolge dobe vračanja v zvezi z večjimi investicijami,
- učinkoviti sistemi kontrole stroškov v proizvodnji in splošnih službah,
- resnični informacijski sistemi.

Diferenciacija proizvodov oziroma storitev izhaja iz tega, kako se veriga vrednosti podjetja povezuje z verigo vrednosti kupca. V bistvu diferenciacija izhaja iz ustvarjanja koristi za kupca: znižanja njegovih stroškov ali povečanja vrednosti zanj. Pri strategiji diferenciacije proizvodov podjetja sledijo strategiji, ki jim omogoči ustvariti edinstven proizvod, ki ga kupci zaznajo kot različnega. Podjetja lahko z diferenciacijo proizvodov zadovoljijo potrebe kupcev, ki jih konkurenčno podjetje ne more. Diferenciacija jim omogoči, da za izdelek zaračunajo takšno ceno, ki preseže vse stroške, vključno s stroški diferenciacije. Da jim sposobnost povečanja prihodkov z visokimi cenami in omogoči podjetju, da premaga konkurenco ter doseže višjo dobičkonosnost (Hill & Jones, 2008, str. 161).

Podjetje tudi pri tej strategiji ne sme zanemariti stroškov, vendar zniževanje teh ni primarnega pomena. Ovire za vstop konkurentov so tu praviloma visoke in zato poslovna nevarnost nizka. Pri tržnih segmentih, ki jih označuje nizka cenovna elastičnost povpraševanja, je lojalnost porabnikov do določenih ponudnikov zelo velika.

Strategija diferenciacije proizvoda je lahko uspešna, če so izpolnjene nekatere od naslednjih predpostavk (Pučko, 2006, str. 204):

- visoka učinkovitost trženjskega spleta,
- dolga tradicija in dober dizajn,
- najvišja kakovost izdelka,
- nadpovprečna tehnološka raven,
- inovacijska usmerjenost.

Strategija razvijanja tržne niše temelji na osredotočenju vseh dejavnosti podjetja v okviru določenega poslovnega področja na kar najboljše zadovoljitev potreb določene ozke skupine kupcev oziroma regionalnega trga. Nekateri govorijo tudi o strategiji »specializacije«. Osredotočenje na stroške izrablja posebno obnašanje stroškov v nekaterih segmentih, medtem ko osredotočenje na diferenciacijo izrablja specialne potrebe določenih segmentov kupcev (Pučko, 2006, str. 205). Tržni segmenti so lahko različni, npr: izbrani geografsko opredeljeni trgi (regija, del države), izbrani trgi z vidika specifičnosti proizvoda

oziroma storitve (npr. celovita storitev), izbrane skupine kupcev (upokoјenci, mladi, ženske).

Pogoj za uspešnost katere koli od navedenih generičnih poslovnih strategij je, da podjetje nadzoruje neke ovire za vstop, ki otežujejo uporabo strategije posnemanja pri konkurentih (Pučko, 2006, str. 206). Velja, da določeno SPP lahko uspešno uporablja le eno generično poslovno strategijo naenkrat, čeprav so poznane izjeme. Oznako oziroma besedo generične uporabljamo zato, ker jih lahko uporablja katera koli organizacija ne glede na vrsto ali velikost. Podjetje, ki ne uspe uresničevati ene od generičnih poslovnih strategij, je v zelo slabem strateškem položaju. Soočiti se mora z manjšim tržnim deležem od potencialno možnega in s podpovprečno donosnostjo (Porter, 1998, str. 11–26).

SPP oziroma enote, ki zajemajo različne strateške skupine proizvodov oziroma storitev podjetja, so lahko v različnih fazah na krivulji življenjskega cikla. V vsaki od teh faz je primerna drugačna poslovna strategija. Strategije imajo, v odvisnosti od faze, v kateri je skupina proizvodov oziroma storitev na krivulji njenega življenjskega cikla, različne značilnosti. V fazi uvajanja mora biti strategija usmerjena h kupcu, v fazi rasti na krivulji življenjskega cikla mora upoštevati povečevanje števila kupcev. V fazi zrelosti velja poudariti učinkovitost proizvodnega in distribucijskega procesa. Strategija za skupine proizvodov oziroma storitev v fazi upadanja pa že mora računati z dobro poučenimi kupci in kontrola stroškov mora biti rigorozna (Možina et al., 1994, str. 329–330).

1.8 Uresničevanje in kontrola uresničevanja strategij

Ko ima podjetje izoblikovane strategije, se mora pozornost strateškega poslovanja premakniti k njihovemu uresničevanju. Planiranje, uresničevanje in kontrola so faze v sklenjenem upravljalno-poslovnem krogu, ki se v organizaciji nenehno vrtijo in stalno prehajajo ena v drugo (Pučko, 2006, str. 319).

Bistvo procesa uresničevanja in kontrole uresničevanja strategij je v tem, da pomaga dokončno razviti strateški in taktični plan, ga izvajati, ugotavljati odmike doseženega od planiranega ter te odmike odpravljati (Welsch, Hilton & Gordon, 1988, str. 62).

Uresničevanje strategije je manj vidna, a dlje trajajoča faza strateškega procesa. Nobena strategija, ne glede na to kako briljantno je oblikovana, ne more biti uspešna, če je ne izvajamo. Bistvena vprašanja pri uresničevanju strategij so vprašanja motiviranja, organizacijske strukture, postopkov in procesov, medfunkcijskega povezovanja, politike in organizacijske kulture oziroma vrednot podjetja (Stahl & Grigsby, 1992, str. 133–155).

Proces uresničevanja strategij zahteva od posloводства odgovore na vsaj tri vprašanja (Pučko, 2006, str. 321):

- kdo bo uresničeval strategijo,
- kaj mora delati in
- kako bo delal, kar je treba.

Glavne odločitve v procesu uresničevanja strategij so močno odvisne od organizacijske strukture, zato je to ena od prvih nalog, ki jo mora poslovodstvo opraviti. Odločitev o izbiri temeljne organizacijske strukture omogoča oblikovanje planskih ciljev na operativni ravni. Na začetku procesa uresničevanja strategij moramo vzpostaviti učinkovit sistem motiviranja, vodenja, komuniciranja itn. (Pučko, 2006, str. 321–323).

Uresničevanje je treba tudi kontrolirati, saj brez tega ni ustreznega uresničevanja sprejetih strategij. Bistvo kontrole je v iskanju odklonov doseženega od planiranega, v poročanju o odklonih in izvajanju popravljalnih akcij. Sistem kontrole ne sme biti preveč zamotan, hitro mora dajati bistvene informacije in omogočiti popravljalne akcije, če poslovanje ne poteka v skladu s plani in strategijo (Pučko, 2006, str. 319–320).

Praksa potrjuje, da odlično zasnovan strateški plan še ne zagotavlja finančnega uspeha. Problem je običajno v slabem uresničevanju strategije, zato je strateška kontrola tako pomembna. Strateška kontrola poslovanja pomeni tako kontrolo uresničevanja strategije kot kontrolo pravilnosti strategije (Pučko, 2009, str. 151).

Kontrola uresničevanja strategij pomeni proces poročanja in ocenjevanja vzrokov za uspešno ali neuspešno poslovanje. Osrednja naloga strateške kontrole je zgodnje odkrivanje in sporočanje »presenečenj«, ki v okolju podjetja nastajajo. Strateška kontrola je vnaprejšnja kontrola, ki služi opozarjanju na razvojne probleme podjetja (Pučko, 2003, str. 337). Primarna naloga kontrole uresničevanja strategij je proces, s katerim zagotovimo doseganje planiranih ciljev. Je pa to tudi sredstvo za prilagajanje strateških planov podjetja spremenjenim razmeram v okolju (Welsch et al., 1988, str. 40).

2 PREDSTAVITEV IZBRANEGA JAVNEGA PODJETJA

2.1 Kratka zgodovina

IJP je najstarejše pogrebno podjetje v RS. Zgodovina IJP je ozko povezana z razvojem centralnega pokopališča v MOL.

V začetku 20. stoletja so pogrebno dejavnost opravljala zasebna podjetja s koncesijo deželne vlade, medtem ko je bila pokopališka dejavnost v pristojnosti cerkve. Mestni pogrebni zavod (v nadaljevanju MPZ), ki ga je ustanovila občina z odkupom dveh zasebnih pogrebnih zavodov, je začel obratovati leta 1914. S postopnimi odkupi ostalih zasebnih podjetij si je MPZ razmeroma hitro ustvaril monopolni položaj (Piškur, 2004, str.

9–10). Zaradi 1. svetovne vojne je bilo v prvih letih delovanja MPZ zelo veliko pogrebov. Obdobje po veliki vojni je, ne glede na zmanjšanje števila pogrebov, pomenilo obdobje razvoja dejavnosti (IJP, 2014a, str. 34–36).

Leta 1940 je bilo slovesno odprtje Plečnikovega Vrta vseh svetih. Z izgradnjo 14 mrliških vežic z imeni ljubljanskih farnih patronov se je spremenil ritual poslavljanja od pokojnih, ki so do tedaj ležali na svojih domovih. Konec je bilo dolgih pogrebnih sprevodov, ki so se vili iz mesta na oddaljeno pokopališče. Z nakupom vozička za prevoz pokojnikov je bil odpravljen tudi staromodni običaj prenašanja krst od mrliških vežic do grobov. Leta 1947 je IJP prevzelo v upravljanje centralno ljubljansko pokopališče, v naslednjih letih pa se je širilo s prevzemanjem novih pokopališč na območju mesta. Ime IJP in njegova organiziranost sta se po drugi svetovni vojni večkrat spremenila. Področje dela je v tem obdobju obsegalo pogrebno službo, upravljanje pokopališč, vrtnarstvo, cvetličarno in izdelovanje krst (IJP, 2014a, str. 42–52).

Leta 1968 je IJP prvič izvedlo pokop žare, deset let kasneje pa je začel obratovati prvi krematorij v Sloveniji, ki je bil zgrajen hkrati s sodobno poslovilno dvorano in novimi mrliškimi vežicami. V naslednjem desetletju je bil zgrajen novi del pokopališča, ki je vključeval Gaj spomina, to je prvi prostor za raztros pepela pokojnikov v Sloveniji (IJP, 2014a, str. 68–89).

IJP je kot prvo evropsko podjetje, ki opravlja pogrebno in pokopališko dejavnost, leta 2000 pridobilo certifikat kakovosti ISO 9001. V naslednjih letih je IJP zaznamovalo več različnih razvojnih projektov. Od leta 2001 je IJP včlanjeno v Združenje evropsko pomembnih pokopališč (v nadaljevanju ASCE). Leta 2006 je pridobilo okoljevarstveni certifikat kakovosti po zahtevah standarda ISO 14001, leto zatem certifikat za varnost in zdravje pri delu OHSAS 18001. Istega leta je Odbor za evropsko dediščino pri Evropski komisiji podelil Plečnikovemu Vrtu vseh svetih znak evropska dediščina, ki daje kompleksu posebno vrednost. Stari del pokopališča s številnimi umetniškimi nagrobnimi obeležji je leta 2009 kot spomenik državnega pomena postal zaščiten območje kulturne dediščine. V letih 2009–2011 je občina centralno pokopališče vnovič širila in obstoječe kapacitete naj bi zadostovale za naslednjih nekaj let. 33 let po začetku upepeljevanja je IJP opravilo 200.000. upepelitev. IJP spodbuja uvajanje novih tehnologij v svoji dejavnosti, kar dokazujeta tudi prejeti nagradi Gospodarske zbornice Slovenije, in sicer leta 2008 za internetni prenos pogrebne slovesnosti in leta 2014 za spletni iskalnik grobov, vključno z mobilno različico iskalnika (IJP, 2014a, str. 103–131).

2.2 Dejavnost in institucionalni okviri poslovanja

IJP je edini izvajalec obvezne GJS pogrebna in pokopališka dejavnost na območju MOL. Izvaja jo na krajevno običajen način, z dostojanstvom in spoštovanjem do umrlih.

Uredba o standardni klasifikaciji dejavnosti (Ur. l. RS, št. 69/2007, 17/2008; v nadaljevanju SKD), ki je obvezen nacionalni standard za statistično klasifikacijo gospodarskih dejavnosti ter evidentiranje in izkazovanje podatkov, določa, da šifra 96.030 pripada pogrebni dejavnosti, ki vključuje tudi pokopališko dejavnost, čeprav slednja v nazivu ni izrecno navedena.

ZPPDUP v 1. čl. določa, da obsega pokopališka in pogrebna dejavnost pogrebne storitve, storitve v zvezi z upepeljevanjem in oddajanje prostorov za grobove v najem. Urejanje pokopališč obsega vzdrževanje, razdelitev na posamezne zvrsti grobov, prekop grobov in opustitev pokopališč. Opredelitev vsebine pokopališke in pogrebne dejavnosti ter urejanja pokopališč v ZPPDUP omogoča različne razlage, ker ne opredeli, katere storitve se uvršča med pogrebno in katere med pokopališko dejavnost. Prav tako ZPPDUP ne določa, katere pogrebne storitve so javna služba in morajo biti dostopne vsem prebivalcem in katere to niso ter se zato lahko izvajajo kot tržna dejavnost.

Odlok o pogrebni in pokopališki dejavnosti (Ur. l. RS, št. 116/2008, 53/2009, 25/2011, 53/2012) v 3. čl. določa, da javna služba obsega pogrebne storitve, storitve v zvezi z upepeljevanjem, oddajanje grobov v najem, vodenje evidenc o umrlih in najemnikih grobov, urejanje in vzdrževanje pokopališč, razdelitev pokopališč na posamezne zvrsti grobov, prekope grobov, opustitve pokopališč in čiščenje pokopališč.

IJP izvaja kot dopolnitev javne službe različne tržne dejavnosti, med katerimi so najpomembnejše upepeljevanje pokojnikov, pokopanih na pokopališčih izven MOL, prodaja pogrebne in nagrobne opreme (krste, žare, spomeniki in drugo), nadstandardne pogrebne storitve (prodaja osmrtnic, fotografij, glasbe in drugo), prodaja cvetja in sveč, ureditve grobov ter vrtnarske in cvetličarske storitve. IJP tako zagotavlja svojim strankam ponudbo po sistemu »vse na enem mestu«.

Od leta 2009 IJP upravlja 18 pokopališč na območju MOL, in sicer: centralno pokopališče Žale ter pokopališča Dravljje, Polje, Vič, Rudnik, Sostro, Štepanja vas, Stožice, Šentvid, Bizovik, Črnuče, Šentjakob, Šmartno pod Šmarno goro, Janče, Prežganje, Javor, Mali Lipoglav in Šentpavel.

2.3 Organizacijska struktura

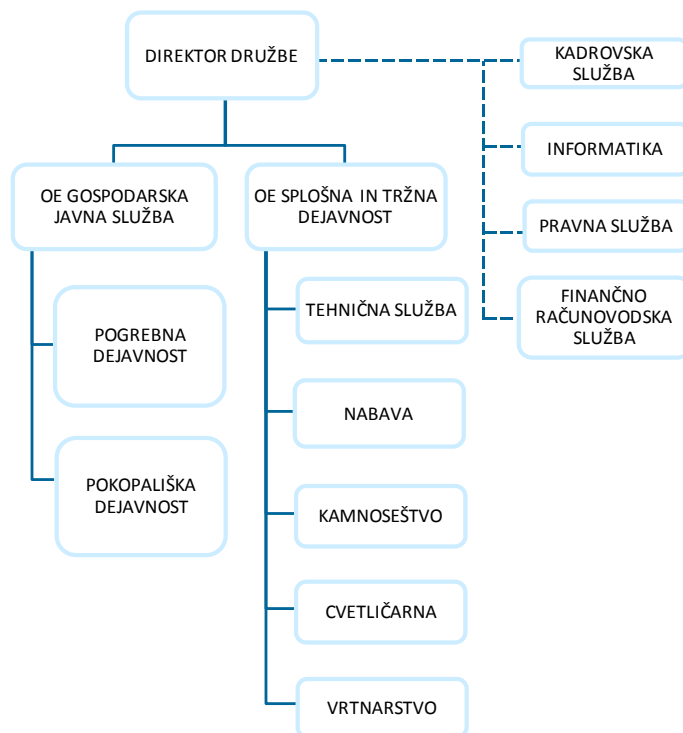
IJP je organizirano kot d. o. o. Od leta 2007 dalje je MOL edini družbenik, ki mu pripada 100-odstotni poslovni delež. Družbenik izvršuje ustanoviteljske pravice v razmerju do IJP ter sprejema odločitve v zvezi z zagotavljanjem javne službe.

V IJP je vzpostavljen dvotirni sistem upravljanja, z direktorjem kot organom poslovanja ter NS kot organom nadzora. IJP vodi direktor, ki uresničuje sprejeto poslovno politiko, organizira in vodi delovni proces, izdelava temelje poslovne politike in poslovni načrt IJP ter

ga predloži v sprejem družbeniku, posreduje LP v sprejem NS, določa notranjo organizacijo in sistemizacijo delovnih mest, izvršuje sklepe NS in družbenika ter opravlja druge naloge v skladu z veljavnimi predpisi in akti IJP. NS sestavljajo trije člani, od tega dva imenuje družbenik, tretji je predstavnik zaposlenih. NS nadzoruje vodenje poslova IJP, preveri in sprejme LP ter predlog za uporabo bilančnega dobička, daje mnenje k predlogu poslovnega načrta IJP, imenuje in razrešuje direktorja ter odloča o drugih zadevah v skladu s predpisi in akti IJP.

Makro organizacija IJP je prikazana na Sliki 7. V podjetju sta organizirani dve organizacijski enoti (v nadaljevanju OE), ki tvorita vsebinsko in procesno zaokroženi celoti. OE gospodarska javna služba vključuje aktivnosti, ki so neposredno povezane z izvajanjem pogrebne (poleg pogrebnih storitev, ki se opravljajo kot javna služba, vključuje tudi tisti del pogrebnih storitev, ki se opravljajo kot tržna dejavnost) in pokopališke dejavnosti, OE splošna in tržna dejavnost pa druge dejavnosti, ki omogočajo celovito ponudbo naročnikom pogrebov in obiskovalcem pokopališč. Kadrovska služba, informatika, pravna in finančno-računovodska služba so bile leta 2013 prenesene v zunanje izvajanje, zato so v shemi prikazane s prekinjeno povezavo.

Slika 7: Organigram IJP



Vir: IJP, Makro organizacijska shema, 2013b.

Konec leta 2015 je imelo IJP 88 zaposlenih za nedoločen čas, povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur je bilo v tem letu 95. IJP zaposluje pretežno moške (69 %), tudi nekaj invalidov (4,5 %). Konec leta 2015 je bila povprečna starost zaposlenih 46 let.

Povprečna skupna delovna doba zaposlenih je bila 23 let, povprečna delovna doba v IJP pa 12 let. Fluktuacija je v IJP že več let zanemarljiva, če odštejemo naravni odliv zaradi upokojevanja. Bolniška odsotnost je podpovprečna. Izobrazbena struktura zaposlenih je nizka, saj ima le 13,6 % zaposlenih VI. raven izobrazbe ali več in kar 27,3 % manj kot IV. raven. Glede na vrsto dejavnosti, ki jo IJP opravlja, je izobrazbena struktura pričakovana (IJP, 2016b, str. 30).

2.4 Poslanstvo in vizija

Vizija, ki jo je oblikovalo vodstvo, je (IJP, 2015c): »Ostati največji slovenski ponudnik pogrebnih in pokopaliških storitev ter upepelitev pokojnikov. Dosegati zadovoljstvo naročnikov in uporabnikov naših storitev, zaposlenih, lastnika in javnosti.«

Poslanstvo poudarja namene delovanja podjetja oziroma razloge za njegov obstoj in se za IJP glasi (IJP, 2015c): »Zagotavljati prebivalcem MOL gospodarsko javno službo pogrebne in pokopališke dejavnosti ter jo dopolnjevati s tržno dejavnostjo in pri tem varovati okolje in kulturno dediščino ter delovati kot družbeno odgovorno podjetje. Na ta način dosegamo zadovoljstvo naročnikov in uporabnikov naših storitev, zaposlenih, lastnika in širše javnosti.«

2.5 Osnovne ekonomske značilnosti

Po merilih ZGD-1 je IJP srednje velika družba, ki je imela v letu 2015 povprečno 95 zaposlenih in je ustvarila 8,684 milijonov (v nadaljevanju mio) evrov (v nadaljevanju EUR) prihodkov, od tega 8,567 mio EUR čistih prihodkov od prodaje. Vrednost aktive ob koncu poslovnega leta je znašala 17,432 mio EUR, kapital pa 15,681 mio EUR. Poslovni izid iz poslovanja je znašal 0,059 mio EUR, čisti dobiček pa 0,087 mio EUR (IJP, 2016b, str. 39–41).

Celotna površina zemljišč, ki jih podjetje vzdržuje oziroma upravlja, meri 60 ha. Na tem območju je 18 pokopališč s 57.688 grobovi, od tega jih je na centralnem mestnem pokopališču 44.220. Najmanjše pokopališče, ki je v upravljanju IJP, je Šentpavel, ki meri le 320 m² in ima 28 grobov (IJP, 2016b, str. 1–21). Od prvega pokopa leta 1906 do danes je na pokopališčih v upravljanju IJP našlo svoje mesto spomina okoli 180.000 umrlih.

IJP je v zadnjih letih opravilo okoli 72 % vseh upepelitev pokojnikov na območju RS, preostalih 28 % je opravil edini konkurent na tem področju. Na območju MOL se več kot 90 % umrlih upepeli. Na območju celotne RS je bil leta 2014 ta delež zaradi vpliva ruralnih območij nižji, in sicer 83 %, pri čemer je bila povprečna letna rast deleža upepelitev v zadnjih petih letih 1,5 % (IJP 2016b, str. 1–20; Statistični urad RS, 2015b, v nadaljevanju SURS).

Število pogrebov, ki jih izvede IJP, med leti nekoliko niha, giblje se okoli 2.500 na leto ali povprečno 10 na (delovni) dan. IJP opravi okoli 13 % vseh pogrebov v RS.

Glede na specifičnost pogrebne dejavnosti se posebna pozornost posveča spoštovanju pokojnikov in njihovih svojcev. Pri delu s strankami IJP upošteva, da je akt pokopavanja človeka dejanje z velikimi čustvenimi posledicami. Naloga vseh zaposlenih v IJP je stalno izboljševanje odnosa do strank, kakovosti storitev ter obvladovanja celotnega procesa poslovanja. Opravljanje vseh storitev poteka skladno s standardi kakovosti.

Pri izvajanju dejavnosti IJP upošteva okoljski standard ISO 14001:2004 in posveča pozornost ohranjanju naravnega okolja in območjem oblikovane narave. Na pokopališča prihaja dnevno veliko obiskovalcev in IJP si prizadeva, da tudi oni delujejo okolju prijazno. IJP stremi k zmanjševanju negativnih vplivov na okolje in k vključevanju pokopališč v zeleni sistem MOL.

Odnosi med zaposlenimi temeljijo na medsebojnem sodelovanju in dogovarjanju. Na področju varnosti in zdravja pri delu IJP deluje skladno s standardom OHSAS 18001:2007. IJP ustvarja pogoje za čimboljše usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja zaposlenih in je v letu 2015 pridobilo certifikat Družini prijazno podjetje.

IJP izvaja številne aktivnosti, ki pomenijo družbeno odgovorno delovanje, vendar tako kot številna druga slovenska podjetja to počne premalo načrtno, zato so koristi za IJP manjše, kot bi lahko bile. Ugled IJP je visok, kar je zaradi narave dejavnosti, ki jo opravlja, zelo pomembno. S smrtjo so namreč povezana različna psihološka stanja človeka, kot so strah, potrnost, malodušje, jeza, depresija, žalost ..., kratka stanja, v katerih se človek težko odloča povsem racionalno. Zato je pomembno, da ljudje zaupajo, da bo v primeru smrti bližnjega vse v zvezi s pogrebno slovesnostjo urejeno profesionalno ter s spoštovanjem do pokojnika in svojcev.

IJP je finančno stabilno in v roku poravnava svoje obveznosti. Prihodke dosega v celoti s prodajo blaga in storitev na trgu. V obdobju 2012–2015 je IJP ustvarilo povprečno letno za 8,423 mio EUR prihodkov, od tega 45 % s storitvami javne službe in 55 % s tržno dejavnostjo. Povprečna letna stopnja rasti prihodkov je bila v navedenem obdobju 2 %. Stopnja čiste dobičkovnosti prihodkov je bila v istem obdobju 4,94 % (IJP, 2016b). S storitvami javne službe IJP ustvarja izgubo, in sicer predvsem z vzdrževanjem in urejanjem pokopališč, saj cene pokopaliških storitev (t. i. najemnine ali grobarine), ki jih določa občina, ne pokrivajo vseh stroškov. Izgubo iz naslova storitev javne službe IJP pokriva z dobičkom tržnih dejavnosti. Ekonomska uspešnost IJP kot celote daje legitimnost opredeljenemu namenu IJP.

3 OCENA RAZVOJEV OKOLJA IZBRANEGA JAVNEGA PODJETJA

3.1 Ocena širšega okolja

V uspešnih podjetjih se zavedajo, da se v trženjskem okolju neprestano pojavljajo nove priložnosti in nove ovire. Stalno spremljanje dogajanja v okolju in prilagajanje spremembam v njem sta zato življenjskega pomena za vsako uspešno podjetje (Kotler, 1996, str. 151).

Obstaja veliko metod za napovedovanje razvojev. Mnoge med njimi so precej zapletene in zahtevajo veliko organizacijskih naporov in stroškov ter pomoč zunanjih svetovalcev. Toda izkušnje kažejo, da se ob bolj preprostem procesu oblikovanja prognoz poveča njihova uporabna vrednost (Hočevar et al., 2003, str. 30).

Z analizo širšega zunanjega okolja IJP v nadaljevanju ocenjujem možne razvoje dejavnikov, ki so pomembni za strateške poslovne odločitve IJP. Na podlagi poznavanja poslovanja IJP sem ocenjevala elemente širšega poslovnega okolja, ki vplivajo na dogajanja v poslovnem okolju IJP, in izdelala prognoze razvojev za pet glavnih področij, med katerimi sta za IJP najpomembnejši področji naravno in politično-pravno podokolje.

3.1.1 Politično-pravni dejavniki

Dejavniki v politično-pravnem okolju, ki obsegajo pravni sistem države, zakonodajo, porazdelitev moči, vladne urade, vplivne skupine in določanje političnih ciljev in vplivajo na različne ustanove in posameznike v družbi, močno vplivajo na trženjske odločitve (Kotler, 1996, str. 164).

Slovenija je od leta 2004 polnopravna članica EU, od leta 2007 ima tudi skupno denarno valuto EUR. Usklajen pravni red in skupni evropski trg omogočata prosto gibanje kapitala, dobrin, storitev in ljudi.

Politično-pravno okolje je definirano predvsem z zakonodajo oziroma predpisi na območjih, kjer IJP posluje. IJP posluje v Sloveniji, zato je zanj pomembna predvsem slovenska zakonodaja, ki je generalno usklajena z zakonodajo EU. Na ravni EU za področje pogrebne dejavnosti ni zavezujočih predpisov, ki bi državam članicam nalagali posebne zahteve po določeni ureditvi. Države članice EU urejajo pogrebno in pokopališko dejavnost različno, v skladu s tradicijo in krajevnimi običaji.

Izvajanje pogrebne in pokopališke dejavnosti v Sloveniji urejajo različni predpisi. ZPPDUP je opredelil pogrebno dejavnost kot komunalno dejavnost posebnega družbenega

pomena. Z uveljavitvijo ZGJS je dotedanji sistem dejavnosti posebnega družbenega pomena zamenjal sistem GJS. Tako je bila pogrebna dejavnost opredeljena kot GJS lokalnega pomena, saj novi zakon, ki bi opredelil obseg GJS v okviru pogrebne in pokopališke dejavnosti, še ni bil sprejet.

Glede na to, da Zakon o lokalni samoupravi (Ur. l. RS, št. 94/2007-UPB2, 76/2008, 79/2009, 51/2010, 40/2012-ZUJF in 14/2015-ZUJFO) v 21. čl. določa, da občina samostojno opravlja lokalne zadeve javnega pomena, ki jih določi s splošnim aktom ali so določene z zakonom, in da za zadovoljevanje potreb svojih prebivalcev organizira tudi opravljanje pokopališke in pogrebne službe, so morale občine z odloki urediti opravljanje pokopališke in pogrebne dejavnosti kot GJS. MOL je na podlagi ZGJS z Odlokom o gospodarskih javnih službah (Ur. l. RS, št. 2/2008) predpisala, da je pogrebna in pokopališka dejavnost obvezna GJS. Oblika izvajanja je JP.

Upravljanje pokopališč, pokopaliških objektov in naprav ter druge pokopališke infrastrukture je kot del stvarnega premoženja države celovito urejeno z Zakonom o stvarnem premoženju države, pokrajin in občin (Ur. l. RS št. 14/2007 in 86/2010).

ZPPDUP je bil sprejet v prejšnji družbeni ureditvi, zato njegove posamezne rešitve v današnjem okolju ne ustrezajo več. Pomanjkljiva in zastarela zakonodaja je povzročila različne ureditve po občinah in v mnogih primerih neusklajenost občinskih odlokov z ZPPDUP, kar je razvidno tudi iz revizijskega poročila o zagotavljanju izvajanja in nadzora nad pokopališko in pogrebno dejavnostjo ter urejanjem pokopališč (Računsko sodišče RS, 2014, str. 4). Leta 2012 je imelo le 55 občin v svojih odlokih opredeljeno pokopališko in pogrebno dejavnost kot obvezno GJS (Računsko sodišče RS, 2014, str. 25). V 30 od 211 občin se je izvajala v celoti tržno, v 94 občinah pa vsaj občasno kot tržna dejavnost (Računsko sodišče RS, 2014, str. 35). Izvajalec javne službe na področju posamezne občine zagotavlja storitve prebivalcem oziroma naročnikom pogreba na podlagi njihovih naročil. Uporabniki storitev pokopališke in pogrebne dejavnosti se odločijo, katero blago in storitve bodo izbrali, in za izbrani material oziroma storitev plačajo ceno, ki je navedena v ceniku izvajalca. Navedeno kaže na to, da pri nekaterih pogrebnih storitvah ne gre za storitve obvezne GJS, temveč za storitve, ki bi jih bilo mogoče izvajati tržno (Računsko sodišče RS, 2015, str. 8).

Računsko sodišče RS (2014, str. 36) opozarja na tveganje, da ureditev, ki omejuje izvajanje pokopališke in pogrebne dejavnosti le na enega izvajalca na vnaprej določenem območju in po cenah, ki so določene z občinskim pravnim aktom, ni v skladu s pravom EU. Navedena ureditev je lahko v nasprotju s 56. členom Pogodbe o delovanju Evropske unije (Ur. l. EU, C, št. 326/2012), kakor tudi z Direktivo 2006/123/ES Evropskega parlamenta in Sveta Evrope o storitvah na notranjem trgu (Ur. l. EU L, št. 376/2006).

Na podlagi sklepa Vlade RS je Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS (v nadaljevanju MGRT) pripravilo predlog novega Zakona o pogrebni in pokopališki dejavnosti (v nadaljevanju ZPPD), ki bo celovito prenovil obstoječo ureditev teh dejavnosti. V skladu s smernicami Vlade RS je pripravljen tako, da ostaja pokopališka dejavnost v pristojnosti občin, pogrebna dejavnost pa se, če je to mogoče, izvaja v okviru proste gospodarske pobude kot tržna dejavnost. Pogrebna dejavnost tako obsega zagotavljanje 24-urne dežurne službe za prevzem in prevoz pokojnika, ki se opravlja kot obvezna GJS, in druge pogrebne storitve, ki so predmet gospodarske dejavnosti. Predlog ZPPD določa enotne pogoje za izvajanje pogrebne dejavnosti in usmerja k poenotenemu urejanju pokopališke dejavnosti na občinski ravni. Predlog določa jasne pristojnosti nadzora nad izvajanjem zakona in tudi s skladnostjo občinskih predpisov (MGRT, 2015, str. 1–3).

V času javne obravnave predloga ZPPD je MGRT prejelo številna mnenja posameznikov, družb in ustanov. Pripombe sta podali tudi obe združenji izvajalcev pogrebne dejavnosti, organizirani v okviru Gospodarske zbornice Slovenije in Obrtne zbornice Slovenije, pri čemer so njihove temeljne zahteve povsem nasprotne: prvi menijo, da je edina sprejemljiva oblika izvajanja pogrebne dejavnosti GJS, drugi pa, da bi se morala pogrebna dejavnost v celoti izvajati kot tržna dejavnost.

Različni osnutki zakona so bili v zadnjem desetletju že večkrat pripravljeni in dani v parlamentarno proceduro, a doslej zaradi različnih pogledov na primerno ureditev tega področja in s tem povezanimi različnimi interesi še ni bil sprejet. Novi zakon bo na novo določil obseg javne službe verjetno tako, da bo ločil pogrebno in pokopališko dejavnost na del, ki je predmet javne službe, in na del, ki se opravlja na prostem trgu. Navedeno bo spremenilo pogoje poslovanja in vplivalo na uspešnost pogrebnih podjetij.

Sprememba zakona v smeri liberalizacije opravljanja pogrebne dejavnosti bi v praksi lahko pomenila, da se pogrebne storitve, ki so praviloma bolj dobičkonosne, opravljajo v celoti kot tržne storitve, medtem ko tisti del dejavnosti, ki se nanaša na upravljanje s pokopališči in je praviloma nedobičkonosen, ostane javna služba. Takšna zakonska ureditev tega področja pomeni za IJP nevarnost, saj lahko pričakujemo, da se bodo na območju MOL pri opravljanju pogrebnih storitev hitro pojavili številni konkurenti, ki bodo iskali svoje priložnosti. Večja konkurenca bo pomenila tudi pritisk na cene pogrebnih storitev.

Zakonske spremembe v smislu deregulacije trga pogrebnih storitev so lahko tudi priložnost za IJP, ki bo svoje poslovanje lahko razširilo na območje celotne Slovenije in na temelju strateških povezav z drugimi podjetji doseglo učinke obsega ter povečalo svoj tržni delež.

Države članice Sveta Evrope so leta 1973 zaradi potrebe po poenostavitvi formalnosti v zvezi z mednarodnimi prevozi trupel sestavile Sporazum o prevozu trupel (angl. *Agreement on the transfer of corpses*), ki ga je doslej ratificiralo 23 držav. Slovenija je leta

1998 sprejela Zakon o ratifikaciji Sporazuma o prevozu trupel (v nadaljevanju MSPT). MSPT določa najvišje zahteve, ki jih pri mednarodnih prevozi trupel lahko določijo države pogodbenice. Podpisnica MSPT je tudi sosednja Avstrija, s katero RS nima podpisanega dvostranskega sporazuma, ki bi omogočil manj stroge zahteve za prevoz trupel v obmejnih regijah. To je izgubljena priložnost za IJP, saj omejuje možnosti mednarodnih prevozov trupel na upepelitev v RS. Naraščajoči turizem, mednarodne migracije in globalizacijski tokovi so priložnost za podjetje za povečanje števila mednarodnih prevozov trupel.

3.1.2 Gospodarski dejavniki

Finančna kriza in globalna recesija sta pokazali, da samoumevne dolgoročne gospodarske rasti ni in da je za vsako podjetje pomembno, da spremlja gospodarsko okolje, v katerem deluje, in da pozna napovedi ključnih makroekonomskih agregatov. Gre za ocene rasti celotne gospodarske aktivnosti, zaposlenosti, plač, domačega povpraševanje, mednarodnih tokov, splošne ravni cen in drugih elementov, ki jih pripravljajo različne ustanove.

V Tabeli 2 so prikazani ključni makroekonomski agregati RS za obdobje 2013–2018, kot jih je objavil Urad za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR) v Pomladanski napovedi gospodarskih gibanj 2016.

Tabela 2: Pomembnejši makroekonomski kazalniki razvoja RS v obdobju 2013–2018

Kazalniki razvoja	2013	2014	2015	2016	2017	2018
(realne stopnje rasti v %, če ni drugače navedeno)				Napoved		
Bruto domači proizvod	-1,1	3,0	2,9	1,7	2,4	2,3
Izvoz proizvodov in storitev	3,1	5,8	5,2	3,7	4,8	4,9
Uvoz proizvodov in storitev	1,7	4,0	4,4	3,0	5,1	5,0
Zasebna potrošnja	-4,1	0,7	1,7	2,1	1,7	1,7
Državna potrošnja	-1,5	-0,1	0,7	0,9	0,2	0,1
Investicije v osnovna sredstva	1,7	3,2	0,5	-3,0	6,0	5,0
Zaposlenost	-1,4	0,6	1,4	0,9	0,9	0,7
Stopnja registrirane brezposelnosti (v %)	13,1	13,1	12,3	11,7	11,0	10,3
Bruto plača na zaposlenega, realno	-2,0	0,9	1,2	2,0	0,7	0,7
Inflacija (konec leta)	0,7	0,2	-0,5	0,6	1,2	1,4

Vir: UMAR, Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2016, str. 30–31.

Eden od osnovnih makroekonomskih agregatov, s katerim merimo gospodarsko rast, je BDP. Močan upad BDP med krizo (2011–2013) je poglobil razvojni zaostanek RS za povprečjem EU in nas oddaljil od ciljev družbenega razvoja glede doseganja visoke stopnje zaposlenosti in zmanjšanja socialne izključenosti. V letu 2014 je prišlo do pozitivnih premikov v gospodarskem razvoju, ustavilo se je poslabševanje materialnega

položaja prebivalstva. Za trajnejšo gospodarsko rast in izboljšanje konkurenčnosti gospodarstva bodo nujne nadaljnje strukturne prilagoditve. V središču ekonomskih politik za vzpostavitev stabilnega makroekonomskega okvirja ostaja javnofinančna konsolidacija.

BDP se je v letu 2014 predvsem zaradi krepitve izvoza vnovič povečal in prvič po letu 2008 tudi domača potrošnja. Okrevanje v letu 2014 je povezano z izboljšanjem razmer v mednarodnem okolju in na finančnih trgih, izboljševanjem konkurenčnosti izvoznikov in ukrepi domače ekonomske politike, zlasti s sanacijo bančnega sistema in okrepljenim naložbenim delovanjem države (UMAR, 2015, str. 9–15). Povečanje gospodarske aktivnosti, ki se je nadaljevalo v letu 2015, je omogočilo rast zaposlovanja in zmanjševanje števila brezposelnih. Izboljšanje splošne gospodarske klime in razmer na trgu dela je spodbudilo rast zasebne potrošnje.

Napovedi za obdobje 2016–2018 izhajajo iz ugodnih gibanj v letih 2014 in 2015, ohranjanja veljavnih usmeritev ekonomskih politik ter ob upoštevanju predpostavke o ohranjanju stabilnih razmer v evrskem območju. Napoved UMAR upošteva pričakovanja mednarodnih institucij o nadaljnjem gospodarskem okrevanju evrskega območja in stabilne razmere na finančnih trgih. Predpostavlja tudi, da ne bo prišlo do večjih sprememb na področju denarne politike v evrskem območju in se bo v RS nadaljevala konsolidacija javnih financ. Čedalje večji vpliv, predvsem na trg dela in stanje v javnih finančah, bodo imele demografske spremembe oziroma pričakovano zmanjševanje števila delovno sposobnega in povečevanje deleža starejšega prebivalstva (UMAR, 2016a, str. 3).

Skladno s Pomladansko napovedjo gospodarskih gibanj bo v letu 2016 rast BDP 1,7 %, v letu 2017 pa 2,4 %. Na gospodarska gibanja v letu 2016 bodo vplivale predvsem umirjena rast tujega povpraševanja, občutno spremenjena dinamika rasti investicij po izteku možnosti črpanja sredstev EU iz prejšnje finančne perspektive in nadaljnja krepitev zasebne potrošnje. Upočasnitev gospodarske rasti glede na leto 2015 bo predvsem posledica znatno nižjega obsega državnih investicij. Nekoliko nižja bo tudi rast izvoza. Z rastjo proizvodnje se je v preteklih letih povečala izkoriščenost proizvodnih kapacitet, kar bo spodbudilo rast investicij v opremo. Skupne investicije v osnovna sredstva bodo v letu 2016 nižje kot v letu 2015 zaradi znatnega znižanja načrtovanih državnih investicij ob prehodu na črpanje EU sredstev iz finančne perspektive 2014–2020. V letu 2016 se bo nadaljevala krepitev prispevka zasebne potrošnje h gospodarski rasti. Rast trošenja gospodinjstev bo spodbujena predvsem z nadaljevanjem pozitivnih gibanj na trgu dela. V letu 2017 pričakujemo vnovič nekoliko višjo gospodarsko rast. Ob izvozu, ki bo sledil predvideni rasti tujega povpraševanja in nadaljnji rasti zasebne potrošnje, bo k rasti vnovič pomembneje prispevala investicijska potrošnja, kjer se bodo ob predvideni nadaljnji rasti zasebnih znova nekoliko povečale tudi državne investicije. Prispevek domače potrošnje k rasti BDP bo tako občutno višji, s tem povezan relativno višji uvoz potrošnih in investicijskih dobrin pa bo vplival na zmanjšanje prispevka menjave s tujino h gospodarski rasti (UMAR, 2016a, str. 3).

V prihodnjih letih se bo nadaljevalo okrevanje na trgu dela, poleg gospodarske rasti bodo na gibanje zaposlenosti vplivali demografski dejavniki. Število zaposlenih se bo v letih 2016 in 2017 povečalo v večini dejavnosti zasebnega sektorja, nekoliko tudi v sektorju država. Na gibanja na trgu dela bodo v prihodnjih letih vplivala tudi demografska gibanja, saj se bo število delovno sposobnega prebivalstva (20–64 let) zmanjšalo zaradi hitrejšega povečevanja števila starejših prebivalcev ob hkratnem zmanjševanju generacij, ki bodo vstopale na trg dela (UMAR, 2016a, str. 4).

Rast plač bo v naslednjih letih umirjena. V zasebnem sektorju bo rast plač zaostajala za rastjo produktivnosti dela, saj bodo podjetja še naprej stremela k stroškovni učinkovitosti in ohranjanju konkurenčnega položaja. Višjo rast plač pričakujemo v javnem sektorju.

Cene bodo v letu 2016 pod vplivom nižjih cen nafte in delno tudi drugih uvoženih industrijskih proizvodov v povprečju ostale na ravni leta 2015, v letu 2017 pa pričakujemo njihovo skromno povišanje. Predvidena inflacija ob koncu leta 2016 bo 0,6 %, ob koncu leta 2017 pa 1,2 % (UMAR, 2016a, str. 4).

Ključna tveganja za uresničitev napovedi UMAR (2016, str. 4) izhajajo iz mednarodnega okolja. Po pričakovanjih bo letos v evrskem območju gospodarska rast podobna kot lani, vendar mednarodne institucije v zadnjih mesecih znižujejo napovedi.

Splošna gospodarska situacija ima vpliv tudi na poslovanje IJP, čeprav je zaradi narave dejavnosti rast obsega poslovanja v manjši meri kot v drugih podjetjih odvisna od splošne gospodarske rasti. Podjetje ima pravo dejavnost za težke čase – pokojnike je treba pokopati, zato je s tega vidika poslovanje odvisno predvsem od demografskih dejavnikov oziroma števila umrlih. Ne glede na to je tudi v pogrebni dejavnosti čutiti vpliv konjunktуре ali recesije, in sicer se porabniki prilagajajo upadanju kupne moči in negotovi prihodnosti tako, da namesto dražjih izdelkov izbirajo cenejše in naročajo manj dodatnih storitev.

Trg, ki nam je blizu in ima v območju evra stabilne makroekonomske kazalce, je avstrijski, zato bi lahko tukaj iskali priložnosti za širitev tržnih dejavnosti (upepeljevanje). UMAR (2016, str. 9) ocenjuje, da bo v Avstriji v letu 2016 rast BDP 1,4 %, v letu 2017 1,6 % in v letu 2018 1,5 %.

3.1.3 Naravni dejavniki

Naravno okolje postaja čedalje bolj pomemben dejavnik razvoja posameznih držav. Pri ocenjevanju naravnega okolja je treba preučevati ekološke omejitve, lokacijske možnosti, težave pri oskrbi z energijo, starostno sestavo prebivalstva in druge dejavnike.

Globalni okoljski problem so emisije toplogrednih plinov (v nadaljevanju TGP) in RS je z ratifikacijo Kjotskega protokola prevzela obveznost, da izpuste TGP zmanjša. V preteklih letih se je obseg emisij zniževal, pri čemer je bilo znižanje izpustov TGP povezano predvsem s padcem gospodarske aktivnosti. Ob oživitvi gospodarstva bo za doseganje dolgoročnejših ciljev nujno znižanje izpustov TGP na enoto BDP (UMAR, 2015, str. 67). Konec leta 2014 je Evropski svet določil okvir podnebne in energetske politike za obdobje do leta 2030 in novi cilj EU je, da do leta 2030 zmanjša izpuste TGP za vsaj 40 % glede na leto 1990 (UMAR, 2015, str. 71).

Pogrebna dejavnost ne sodi med emisijsko intenzivne dejavnosti, četudi jo laična javnost pogosto obravnava tako zaradi izpustov iz krematorija. IJP se zaveda svoje odgovornosti do družbe in ohranjanja naravnega okolja, zato je že leta 2005 investiralo v napravo za ohlajanje dimnih plinov. Toplotni izmenjevalec, ki ohlaja pline z 800 na približno 200 °C, omogoča izkoriščanje toplote za ogrevanje vode v objektu. IJP išče možnosti za nadaljnje znižanje temperature dimnih plinov s hkratno koristno izrabo odpadne toplote, vendar še niso znane tehnološke rešitve, ki bi to omogočale na ekonomsko učinkovit način.

IJP ocenjuje tudi možne vplive, ki prihajajo iz okolja zaradi odpadkov, ki nastajajo na pokopališčih. Skladno z Uredbo o ravnanju z odpadnimi nagrobnimi svečami (Ur. l. RS, št. 78/2008) morajo biti pokopališke površine opremljene z zadostno količino zabojnikov za zbiranje različnih vrst odpadkov. Primerno ravnanje z odpadki na pokopališčih, zlasti z odpadnimi nagrobnimi svečami, je zelo pomembno. Čeprav odpadne nagrobne sveče niso nevaren odpadek, lahko njihovo odlaganje povzroča škodljive vplive na okolje. Po podatkih, ki so na voljo na spletni strani podjetja Interseroh (Odpadne nagrobne sveče, 2016), se v RS letno porabi okoli 23 mio kosov ali 9.000 ton nagrobnih sveč, iz katerih nastane okoli 4.500 ton odpadkov, ki so hkrati koristne surovine. Sodobna tehnologija predelave odpadnih nagrobnih sveč omogoča, da se 75 % njihovih sestavnih delov vnovič uporabi.

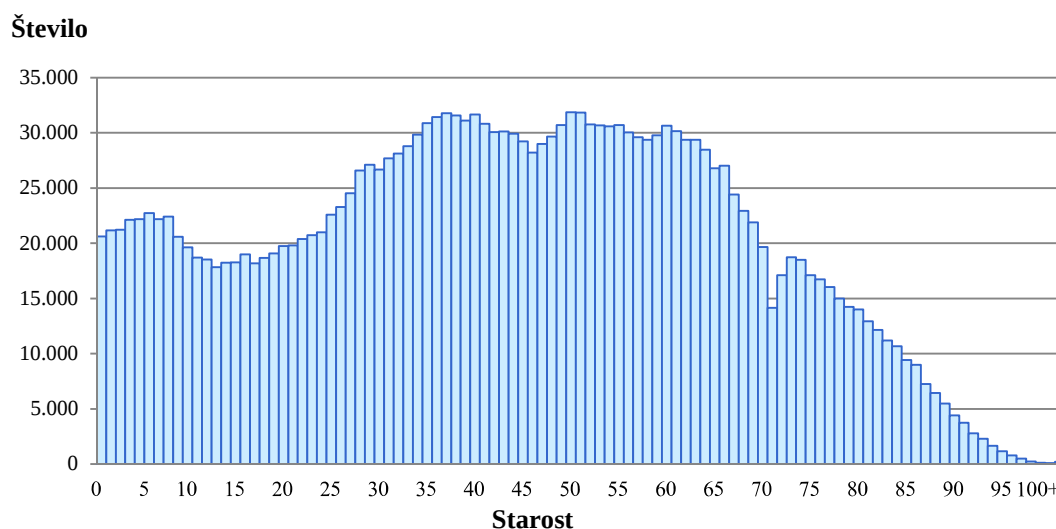
Čeprav je mogoče sveče v veliki meri reciklirati, je Ministrstvo za okolje in prostor RS leta 2011 pričelo z akcijo »Ali bi prižgali svečo manj? Predniki vam ne bodo zamerili, potomci vam bodo za to hvaležni«. Kampanjo je kljub tveganju zmanjšanja dohodka iz naslova prodaje podprlo tudi IJP, saj je ocenilo, da je to priložnost za povečanje ugleda zaradi okolju prijaznega delovanja, ki je pri porabnikih vse bolj cenjeno.

Sveče, ki jih prižigamo na grobovih, so – kljub močnemu simbolu spomina – za naše okolje zelo obremenilne, zato industrija in trgovci iščejo alternative PVC svečam, vladne službe pa poskušajo s predpisi zagotoviti čim manjši vpliv na okolje. IJP skrbno spremlja vse novosti na trgu in hkrati dosledno izvaja predpise v zvezi z ravnanjem z odpadki. Priložnost, ki se kaže v povezavi z razvojem sodobnih tehnologij, je virtualna svečka – lahko jo prižgemo na internetu, ne da bi obremenili okolje.

Z vidika omejitev, ki prihajajo iz naravnega okolja, je pomembno proučiti tudi lokacijske možnosti za pokopavanje. Pokopališča so kot infrastrukturni objekti v lasti občin in njihova odgovornost je skrb za širitev zmogljivosti. Interes IJP kot izvajalca javne službe je, da so zagotovljene normalne možnosti pokopavanja, to pomeni, da je dovolj prostih grobov. V MOL je bila v letu 2009 izvedena širitev žarnega dela pokopališča in v letu 2011 še novega dela klasičnega dela pokopališča, s čimer so pokrite potrebe na območju centralnega mestnega pokopališča za naslednjih nekaj let. V obdobju do leta 2020 je skladno s prostorskimi načrti predvidena širitev pokopališč Sostro, Polje in Vič. Pomanjkanje prostora in drugi ekološki razlogi so priložnost za podjetje, da poveča število upepelitev in delež žarnih pokopov. Pokopališča na območju MOL so del zelenega obroča mesta in IJP jih vzdržuje skladno s sprejetimi standardi kakovosti.

Med ključnimi dejavniki spreminjanja naravnega okolja podjetja je starostna sestava prebivalstva, in sicer je za IJP pomembno število prebivalcev in umrljivost oziroma število umrlih v RS in MOL. Zaradi razvoja na področju varovanja zdravja se življenjska doba ljudi daljša, hkrati pa se število mladih zmanjšuje. Na Sliki 8 je prikazana starostna sestava prebivalstva v RS 1. 1. 2016, ki kaže letna nihanja rojstev in smrti, vpliv vojn in drugih izrednih dogodkov, podaljševanje trajanja življenja in druge spremembe v življenjskem slogu. Po letu 1950 se je število prebivalcev povečevalo, od sredine osemdesetih let pa do leta 2004 pa zmanjševalo. Indeks staranja se je s 100 leta 2003, ko je bilo število prebivalcev v starosti 65 let in več prvič večje od števila otrok (0–14 let), zaradi podaljševanja življenja in kljub višji rodnosti povečal na 121,4 leta 2015 (UMAR, 2016b, str. 127).

Slika 8: Grafični prikaz starostne sestave prebivalstva RS 1. 1. 2016



Vir: SURS, Prebivalstvo po starosti in spolu, kohezijski regiji, Slovenija, polletno, 2016.

Pričakovano trajanje življenja je bilo leta 2012 (zadnji mednarodni podatek, SURS skupnega trajanja življenja ne objavlja) v RS 80,3 leta, kar je na ravni povprečja EU, a

manj kot v večini večjih držav članic EU. Pričakovano trajanje življenja se podaljšuje v RS pri moških nekoliko hitreje kot pri ženskah. V letu 2014 rojeni deček lahko pričakuje, da bo ob nespremenjenih razmerah umrljivosti dočakal starost 77,97 leta, deklica pa 83,68 leta (SURs, 2015a, str. 1).

Statistični urad EU (v nadaljevanju Eurostat) je pripravil za obdobje do leta 2080 izračune projekcij prebivalstva EUROPOP2013, ki temeljijo na podatkih leta 2013. RS je Eurostatovo projekcijo prebivalstva prevzela kot svojo uradno. Projekcija prebivalstva EUROPOP2013 ponuja pogled o možnem prihodnjem razvoju v RS do leta 2080. Projekcija upošteva hipoteze o prihodnjih demografskih spremembah, kot jih je mogoče predvideti (dvig rodnosti, zmanjšanje umrljivosti in neto selitve). Po projekciji EUROPOP2013 se bo število prebivalcev RS do leta 2024 povečevalo, nato bo začelo upadati. Tako se bo število prebivalcev s sedanjih 2,06 mio povečalo do leta 2024 na skoraj 2,09 mio, nato bo počasi upadalo in se do leta 2080 znižalo na 2 mio (Eurostat, EUROPOP2013).

Staranje prebivalstva je splošen proces v državah EU in temu se tudi v RS ne bo mogoče izogniti. Z upadanjem števila rojstev in podaljševanjem trajanja življenja se spreminja starostna sestava prebivalstva. V prihodnjih desetletjih se bo število starejših zaradi staranja te številčno zelo močne generacije povečalo, število delovno sposobnih (15–64 let) in mladih (0–14 let) pa se bo vedno bolj zmanjševalo.

Leta 2014 je umrlo 18.886 prebivalcev RS, to je 2,9 % manj kot leta 2003 in 3,9 % več kot leta 2006, ko je bilo po letu 1995 evidentirano najvišje oziroma najnižje število umrlih. Med umrlimi je bilo 9.208 moških in 9.678 žensk. Med letoma 1954 in 2008 je bilo med umrlimi prebivalci vedno več moških kot žensk. Od leta 2009 pa je bilo med umrlimi vedno več žensk kot moških. Stopnja umrljivosti je leta 2014 znašala 9,2 ‰. Pred prvim rojstnim dnem je v letu 2014 umrlo 39 otrok, stopnja umrljivosti dojenčkov je bila 1,8 ‰ (SURs, 2015a, str. 1).

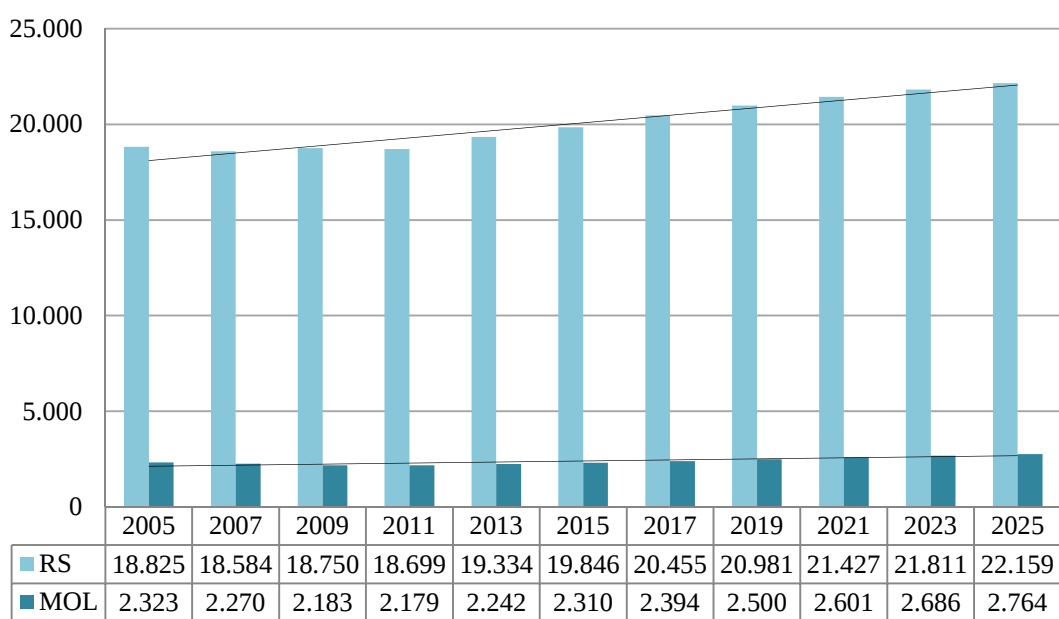
V letu 2014 so bili umrli prebivalci v povprečju stari 76,9 leta oziroma 4,4 leta več kot leta 2004. Povprečna starost umrle ženske je bila 80,9 leta, moški pa so bili ob smrti v povprečju stari 72,7 leta. Pričakovano trajanje življenja se je v zadnjih treh desetletjih za moškega podaljšalo za 10,6 leta, za žensko pa za 8,1 leta. Razlika v pričakovanem trajanju življenja med spoloma se postopoma manjša (SURs, 2015a, str. 1).

Delež prezgodnje umrljivosti prebivalcev nam pove, koliko oseb je bilo ob smrti starih manj kot 65 let. V letu 2014 je to veljalo povprečno za vsakega petega umrlega prebivalca RS. Med umrlimi moškimi je bilo 26,91 % moških, mlajših od 65 let, žensk, ki so umrle pred 65. letom starosti, pa je bilo 11,33 % (SURs, 2015a, str. 1).

Za RS je značilno upadanje umrljivosti in podaljševanje pričakovanega trajanja življenja ob rojstvu. Kljub temu se bo število umrlih v prihodnjih desetletjih povečevalo, saj bodo umirali pripadniki številčno najmočnejše generacije, rojeni v letih 1946–1965. Ob predvidenem številu prebivalcev se bo število umrlih v obdobju 2015–2025 povečalo z 19.846 na 22.160, to je za 11,7 % oziroma po povprečni letni stopnji rasti 1,1 % (Eurostat, EUROPOP 2013).

Na Sliki 9 je prikazano število umrlih v RS in MOL v obdobju 2005–2013 in projekcije do leta 2025.

Slika 9: Število umrlih v RS in MOL v obdobju 2005–2013 in projekcije do leta 2025



Vir: SURS, Umrli, regije in občine, 2015b; Eurostat, EUROPOP2013, Projected demographic balances and indicators [proj_13ndbims] Main scenario, 2015.

Javno dostopnih projekcij prebivalstva po občinah ni, saj je priprava projekcij na ravni občin težavna, ker gre za majhne populacije. Ocene za MOL so narejene na osnovi podatkov o prebivalcih po starosti in spolu na 1. 1. 2015 ter ob predpostavkah EUROPOP2013 o starostno specifičnih stopnjah umrljivosti za Zahodno Slovenijo. Gre za grobo oceno, saj se predpostavlja, da je umrljivost v MOL enaka kot v celotni kohezijski regiji, hkrati pa niso upoštevane selitve. Ker na število umrlih vpliva zlasti umrljivost starejše populacije, ki se manj seli, to ni prehuda napaka. Prav tako niso upoštevane smrti otrok, rojenih leta 2015 in kasneje, a je to k sreči redek pojav. V oceni ne gre za zelo dolge časovne serije za naprej, zato menim, da je izračun za potrebe te naloge ustrezen (dovolj zanesljiv). Izračuni, narejeni za MOL, kažejo, da bo 2.764 umrlih v letu 2025, to je 19,7 % več kot v letu 2015, kar pomeni povprečno letno rast umrlih po stopnji 1,8 %.

3.1.4 Tehnološki dejavniki

Trendi v tehnološkem okolju se kažejo predvsem v uvajanju okolju prijaznih tehnologij, ki pripomorejo k zmanjševanju porabe energije ter v novih informacijsko-komunikacijskih tehnologijah. Spremembe v tehnološkem okolju bodo pridobitev za IJP in za stranke. Pravočasen in enostaven dostop do informacij omogoča lažje delo in kontrolo celotnega poslovanja IJP, pa tudi sledenje spremembam, ki se odvijajo na trgu, in hiter odziv nanje.

Uvajanje sodobnih tehnologij na različnih področjih dela in pri komuniciranju s strankami se kljub tradicionalnosti panoge kaže kot nujnost. Danes je že omogočen internetni prenos pogrebne slovesnosti, prek interneta je mogoče poiskati grob pokojnika, do vseh osnovnih informacij v zvezi s pogrebi in pokopališči je mogoče dostopati z mobilnimi telefoni, pa tudi internetno objavljane osmrtnic in prižiganje virtualnih sveč je že utečeno. Nadaljnji razvoj aplikacij B2B in B2C je pričakovan korak v smeri k naročnikom pogrebnih storitev. Z rešitvijo nekaterih varnostnih vprašanj bo mogoče ponuditi naročanje pogreba in upepelitev prek interneta. Tudi brezpapirno poslovanje in arhiviranje v oblaku je področje, ki podjetjem omogoča ustvariti prihranke v poslovanju.

Okolju prijazne tehnološke rešitve v zvezi z upepeljevanjem sem poudarila že pri analiziranju naravnega okolja. Trenutno ni na vidiku novih tehnologij za pogrebno dejavnost, ki bi omogočale nižje izpuste emisij in manjšo porabo energije. Nekatere možnosti se kažejo pri transportnih sredstvih – alternativni pogoni (plin, elektrika idr.) bodo nadomestili sedanje, ko bodo ekonomsko utemeljeni, to pomeni cenejši, če ocenjujemo celotne stroške (nabavna cena, stroški goriva, stroški vzdrževanja idr.).

3.1.5 Kulturni dejavniki

Družba, v kateri ljudje živijo, je pomemben dejavnik pri oblikovanju njihovih temeljnih prepričanj, vrednot in meril. Ljudje nezavedno pridobijo pogled na svet, ki opredeljuje njihovo razmerje do samih sebe, do drugih ljudi ter do narave (Kotler, 1996, str. 167). Zato je preučevanje socialnega in kulturnega okolja pot do pridobitve informacij o trendih, ki lahko pomembno vplivajo na spremembe trga in okolja podjetja.

Način pokopa je največkrat odvisen od kulture, katere pripadnik je bila pokojna oseba. Na svetu je veliko različnih kultur, zato je raznovrstnost različnih načinov pokopa velika. Pogosto so tudi v sicer enotnem kulturnem prostoru krajevno različni običaji, ki jih je treba spoštovati, čeprav sčasoma vse bolj izgubljajo svoje posebnosti.

V zahodni kulturi smo v zadnjih petdesetih letih priče dramatičnim spremembam, saj je po stoletjih nasprotovanja upepelitvi tudi katoliška cerkev sprejela upepelitev kot naraven zaključek človekovega fizičnega obstoja. Razvoj trenda k upepelitvi pokojnikov je bil v Sloveniji v zadnjih tridesetih letih, po izgradnji prvega krematorija, zelo močan zlasti v

urbanem okolju, medtem ko se je zdel v bolj ruralnih območjih še nekaj let nazaj pokop s krsto primernejši način pogreba, saj ne vzbuja negativnih verskih občutij. Leta 1975 je bilo v Sloveniji manj kot pol odstotka umrlih upepeljenih, v zadnjem desetletju pa so postali žarni pokopi prevladujoči. Leta 2014 je bilo v Sloveniji že 83 % umrlih upepeljenih, delež klasičnih pokopov s krsto je znašal le še 17 %. V MOL je delež upepelitev pokojnikov od leta 2006 dalje konstantno okoli 90 %, ob tem pa se tudi vsako leto več naročnikov (okoli 7 %) odloča za raztros pepela namesto žarnega pogreba. Sprva se je pričakovalo, da se bodo za raztros pepela odločali predvsem socialno šibki posamezniki, toda danes se za tak način pokopa odloča vse več predvsem okoljsko ozaveščenih ljudi.

V svetu se pojavljajo novi, alternativni načini pokopavanja in zadnjega slovesa. Zeleno gibanje je v izjemnem porastu in tradicionalni načini pokopavanja po prepričanju nekaterih do okolja niso najbolj prijazni. Proizvajalci iščejo tržne niše in ponujajo različne, tudi biološko razgradljive krste in žare iz kartona in drugih naravnih materialov, lahko pa je namesto krste truplo ovito le v mrtvaški prt (slovenska zakonodaja slednjega ne dovoljuje).

V nekaterih državah lahko svojci žaro hranijo doma, zato so prostorske potrebe za pokopališča manjše. V RS te možnosti v bližnji prihodnosti ne pričakujemo, saj tovrstne tradicije ni, zato je tudi zakonodaja ne predvideva.

3.2 Ocena ožjega okolja

Pri ocenjevanju ožjega ali ciljnega okolja podjetja ocenjujemo tiste elemente in skupine, ki neposredno vplivajo na poslovanje podjetja. Ožje okolje podjetja je panoga, v kateri podjetje deluje (Hunger & Wheelen, 1996, str. 85). Panogo lahko opredelimo kot skupino podjetij, ki proizvajajo konkurenčne proizvode in storitve (Wright, Kroll & Pringle, 1992, str. 17). Panoga ne pomeni samo skupine podjetij, ki proizvajajo proizvode in storitve, ki so si bližnji nadomestki, ampak določa tudi meje med obstoječimi in novimi konkurenti, obstoječimi dobavitelji in kupci (Porter, 1998, str. 4–10).

3.2.1 Analiza privlačnosti panoge

Za ocenjevanje privlačnosti panoge bom uporabila model konkurenčnih silnic, ki ga je v začetku osemdesetih let razvil Porter in je predstavljen v točki 1.4.3.2.

IJP izvaja pogrebno dejavnost, ki je registrirana kot glavna dejavnost, poleg tega pa v manjšem obsegu še druge dejavnosti, ki dopolnjujejo osnovno dejavnost. Ker je prodaja spremljajočih dejavnosti ozko povezana oziroma odvisna od osnovne dejavnosti, se bom v nadaljevanju osredotočila le na glavno dejavnost IJP, ki vključuje tri pomembna področja: upepeljevanje pokojnikov, izvajanje pogrebcev ter upravljanje pokopališč.

3.2.1.1 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

V Poslovnem registru Slovenije (v nadaljevanju PRS) je vpisanih 67 poslovnih subjektov, ki imajo registrirano pogrebno dejavnost (SKD 96.030) kot glavno dejavnost, od tega jih je AJPES (2016) posredovalo letno poročilo 65. Večinoma gre za mikro gospodarske družbe, le ena družba je po merilih ZGD-1 srednje velika. Navedena dejavnost naj bi se kot stranska dejavnost izvajala tudi v 33 komunalnih podjetjih v okviru obvezne GJS. Število vseh poslovnih subjektov, ki imajo kot stransko dejavnost registrirano pogrebno dejavnost, se giblje okoli 200 in se skozi leta nekoliko spreminja (AJPES, 2015).

Iz Tabele 3 vidimo, da je bilo število družb, ki so v obdobju 2010–2014 poslovale v panogi pogrebne dejavnosti, stabilno, prihodki pa zmerno rastejo. Leta 2014 je bilo v pogrebni dejavnosti zaposlenih 0,07 % zaposlenih v gospodarskih družbah v RS, ustvarili so 0,03 % prihodkov in 0,05 % dodane vrednosti vseh gospodarskih subjektov v RS (AJPES, 2016). Podatki kažejo, da panoga z vidika gospodarske moči ni pomembna.

Tabela 3: Število in prihodki družb v pogrebni dejavnosti v obdobju 2010–2014

Leto	2010	2011	2012	2013	2014	Povprečna letna stopnja rasti v %
Število subjektov	65	66	64	66	65	0,0
Prihodek v 000 EUR	25.759	26.522	26.582	26.885	26.586	0,8

Vir: AJPES, FI-PO, 2016.

Predpisi, ki urejajo pogrebno in pokopališko dejavnost, omogočajo izvajalcem dejavnosti legalni monopol, čeprav, kot je opisano v poglavju 3.1.1, je z normativnega vidika prisotna velika neurejenost pogrebne dejavnosti po občinah in so dejanske oblike izvajanja pogrebne in pokopališke dejavnosti zelo različne. Računsko sodišče RS (2014, str. 34–35) je ugotovilo, da v 70 občinah dejanska oblika izvajanja pokopališke in pogrebne dejavnosti ni bila enaka predpisani obliki. Podatki o dejanski obliki izvajanja pogrebne dejavnosti v obdobju 2009–2012 kažejo, da se v 73 od 211 slovenskih občin izvaja kot GJS v eni od predpisanih oblik, v 94 občinah pa se vsaj del pokopališke in pogrebne dejavnosti občasno opravlja kot tržna dejavnost. Tudi v nekaterih občinah, kjer se pokopališka in pogrebna dejavnost uradno izvaja v določeni obliki GJS ali kombinaciji različnih oblik, lahko občani izberejo katerega koli izvajalca pogrebne dejavnosti na trgu.

Rivalstvo med obstoječimi konkurenti obstaja, a je majhno, saj je izvajanje dejavnosti »zaščiten« s predpisi. Dejansko obstoječi konkurenti izvajajo dejavnost na območju ene ali več občin kot edini ali eden izmed več ponudnikov. Ob ustrezni spremembi predpisov, ki bo omogočila izvajanje pogrebne dejavnosti na območju celotne RS, se bo tekmovanje med konkurenti zlasti v mestih lahko hitro povečalo.

3.2.1.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Podjetja se za vstop v novo panogo odločajo predvsem na podlagi zaznane dobičkonosnosti panoge in vstopnih ovir, ki jim otežujejo to strateško potezo. Vstop novih podjetij v panogo lahko predstavlja za podjetja, ki so že v panogi, nevarnost izgube tržnega deleža in znižanja prihodkov oziroma povečanja naporov za ohranitev obstoječih kupcev. Obstoječa podjetja zato običajno stremijo k temu, da se oblikujejo določene vstopne ovire, ki so s strateškega vidika odličen mehanizem za ustvarjanje konkurenčnih prednosti.

Pogrebna dejavnost je regulirana in zakonske ovire so tiste, ki preprečujejo vstop novih konkurentov v panogo. Tudi predlog novega ZPPD predvideva za izvajalce pogrebne dejavnosti izpolnjevanje z zakonom določenih pogojev, ki bodo veljali na območju celotne RS, kjer bo sicer veljala prosta izbira na trgu. Številčnost občin in pokopališč in s tem povezano veliko število predpisov ter različni krajevni običaji so specifična ovira pri vstopu novih konkurentov. Panoga ima počasno rast, zato je ovira za vstop novih konkurentov v panogo tudi pričakovana reakcija obstoječih konkurentov.

Med vsemi družbami, ki v RS izvajajo pogrebno dejavnost, le dve izvajata upepeljevanje pokojnikov. Ovire za vstop novih podjetij v ta segment so različne, večinoma gre za ekonomijo obsega, prostorsko in okoljsko zakonodajo ter dostop do tehnologije. Poleg teh je treba upoštevati tudi strateške odločitve obstoječih podjetij v zvezi s cenovno politiko, obsegom proizvodnje, investicijsko politiko in politiko trga, ki bi jih obstoječi podjetji sprejeli, da onemogočijo vstop novim podjetjem.

Smrt je povezana z žalostjo in izgubo. Ker nas je strah umreti, je pogrebna dejavnost v družbi stigmatizirana. Ta stigma in strah, ki usmerjata delovanje ljudi, sta velika in sta nevidna ovira za vstopanje novih konkurentov v panogo pogrebništva.

3.2.1.3 Nevarnost pojava substitutov

Občan oziroma svojci umrlega lahko izberejo pokopališče, kjer naj bi bil umrli pokopan. Kraj pokopa oziroma pokopališče, ki ga izberejo, ni nujno v njegovi matični občini. Izvajalci pogrebnih storitev zagotavljajo pokop pokojnikov, pri čemer je ta lahko klasičen s krsto ali pa žarni po predhodni upepelitvi pokojnika. Pravih nadomestkov za pokop ni, razen darovanja trupla v znanstvene namene. Obstajajo različne možnosti pokopa, kot na primer raztros pepela na pokopališču ali izven njega. Če bi se svojci umrlih v velikem številu odločali za raztros pepela izven pokopališča, bi to vplivalo na zmanjšanje prihodkov iz naslova prodaje pogrebne opreme in storitev ter prihodkov od najemnin grobov. Balzamiranje, zamrznitev pokojnika v tujini ali izdelava diamanta iz pepela pokojnika so alternative, ki so možne, a so povezane z visokimi stroški.

3.2.1.4 Pogajalska moč kupcev

V obstoječih razmerah, v katerih imajo izvajalci pogrebne dejavnosti t. i. legalni monopol, je pogajalska moč kupcev nizka. Pokopališka in pogrebna dejavnost ter urejanje pokopališč je obvezna lokalna GJS, ki jo mora organizirati in zagotavljati vsaka občina na svojem območju. Občine morajo zagotavljati pogrebno dejavnost, čeprav uporaba za občane ni obvezna, saj ima vsak prebivalec oziroma naročnik pogreba pravico, da izbere kraj pokopa. Izvajalec GJS mora zagotoviti pogrebne storitve naročniku pokopa samo na podlagi njegove zahteve (naročila). Poleg tega se uporabniki odločijo, katero blago in storitve bodo izbrali. Za izbrano opremo oziroma storitve plačajo ceno, ki je navedena v ceniku izvajalca GJS. Pri zagotavljanju pogrebne dejavnosti ne gre za klasično ponudbo in povpraševanje. Svojci pokojnega pogrebne storitve naročajo redko in ko jih morajo naročiti, imajo na voljo zelo malo časa, ob tem da so hkrati v občutljivem čustvenem stanju. Naročniki pogreba se običajno odločijo za mesto pokopa v kraju prebivanja, izjemoma drugod. Če je ponudnik pogrebnih storitev le eden, mu morajo zaupati izvedbo pogreba. V primeru, da je ponudnikov več, se naročnik sam odloči, kdo bo izvedel pogrebno slovesnost. Naročniki pogreba takrat ne raziskujejo trga in ne primerjajo cen in storitev različnih ponudnikov, ampak se največkrat odločijo za izvajalca pogrebnih storitev na podlagi tega, kaj pravi »ljudski glas«.

IJP zagotavlja pogrebne in pokopališke storitve kot obvezno GJS na območju MOL kot edini izvajalec. V svojem upravljanju ima 18 pokopališč, na katerih je letno pokopanih okoli 13 % umrlih v Sloveniji. Za del storitev pogrebne in pokopališke dejavnosti, ki imajo značaj javne službe (brez teh pogreb ni mogoč), potrjuje cene občinski svet, za drugi del storitev, ki niso nujno potrebne za izvedbo pogreba in imajo značaj nadstandardnih storitev, ter za pogrebno opremo pa cene oblikuje IJP samo.

Tudi komunalna podjetja, ki naročajo storitve upepeljevanja, nimajo visoke pogajalske moči, saj sta v RS le dva krematorija, pri čemer so kapacitete IJP enkrat večje od konkurenta. IJP ima tehnološko najbolj dovršeno upepeljevanje pokojnikov, kar mu daje prednost pred edinim konkurentom z vidika hitre izvedbe in z vidika varstva okolja.

V okviru EU velja prost pretok blaga in storitev, zato bi kupci – komunalna podjetja lahko naročali storitve upepeljevanja tudi v sosednjih državah, a se jim tako z vidika hitrosti dobave kot z vidika cene to ne izplača, saj IJP zagotavlja večjo kakovost in nižje cene.

3.2.1.5 Pogajalska moč dobaviteljev

Število različnih dobaviteljev v panogi je srednje veliko. IJP za vse dobave blaga in storitev, pa tudi dobave OS, ki so povezane z izvajanjem javne službe, vodi postopke izbire skladno s predpisi, ki opredeljuje javno naročanje. Na ta način si podjetje zagotovi izbiro najboljšega ponudnika pogrebne opreme, dobave energentov, računalniške opreme,

informacijske podpore, varovanja, zavarovanja idr. Pogodbe z dobavitelji se sklepajo za različna obdobja (eno, dve leti), odvisno od internih ocen in gibanj na trgu. Stroški menjave dobavitelja v povprečju niso visoki, razen pri dobavi pogrebne opreme, kjer je zaradi specifičnih zahtev menjava dobavitelja lahko povezana z visokimi stroški. IJP ima z dobavitelji pogrebne opreme dogovorjeno komisijsko prodajo za večino blaga. Privlačnost panoge na podlagi pogajalske moči dobaviteljev je ocenjena kot srednja.

3.2.1.6 Skupna ocena privlačnosti panoge

Ocena privlačnosti panoge na podlagi petih silnic je velika (glej Tabelo 4). V primeru spremembe zakonodaje na področju pogrebne dejavnosti, ki bo pomenila liberalizacijo dejavnosti, se bo privlačnost panoge zmanjšala.

Tabela 4: Ocena privlačnosti panoge

Dejavnik/Privlačnost panoge	Velika	Srednja	Šibka
Tekmovanje med obstoječimi konkurenti v panogi	x		
Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo	x		
Pogajalska moč kupcev	x		
Nevarnost substitucije proizvodov	x		
Pogajalska moč dobaviteljev		x	
Ocena	x		

3.2.2 Analiza trga

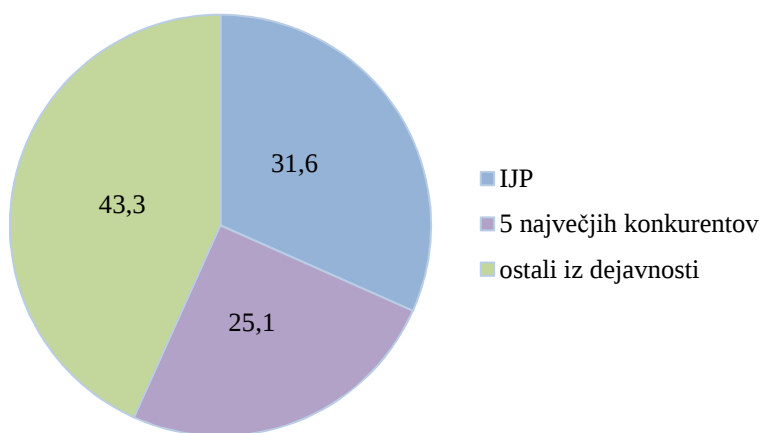
Pogrebna dejavnost je izrazito lokalni posel, ki se izvaja na lokalnih trgih v skladu z lokalno zakonodajo. Države v EU urejajo področje pogrebne in pokopališke dejavnosti različno, zato je izvajanje med državami članicami težko primerjati. Ker gre za dejavnost, ki je bila v preteklosti v številnih državah regulirana, je trg pogrebne dejavnosti v večini držav omejen na območje znotraj državnih oziroma deželnih meja. Upravljanje pokopališč je večinoma v pristojnosti lokalnih skupnosti, izvajanje pogrebnih storitev je urejeno različno. V Nemčiji in Avstriji pogrebno dejavnost opredeljujejo deželni zakoni, ki imajo podobne rešitve bistvenih vprašanj. Stroške pogreba običajno krijejo družinski člani, če ni drugih finančnih virov, pa mora lokalna skupnost zagotoviti sredstva za osnovne pogrebne storitve. V Avstriji deluje okoli 580 podjetij, ki se ukvarjajo s pogrebno dejavnostjo, od tega jih okoli 70 vodijo občine (MGRT, 2015, str. 5). Izvajalci morajo imeti ustrezno obrtno dovoljenje. Pogrebnik poskrbi za vse pogrebne storitve, tudi ureditev dokumentacije. V Italiji pogrebno in pokopališko dejavnost ureja zvezni zakon, ki določa, da mora imeti vsaka občina svoje pokopališče z najmanj eno pogrebno službo. Občine podeljujejo koncesije za določeno obdobje. Na Hrvaškem je bila ureditev pogrebne dejavnosti podobna, kot je v RS. Leta 2015 so sprejeli nov zakon, ki določa, da pogrebna dejavnost ni več javna služba, ampak se opravlja prosto na trgu (MGRT, 2015, str. 6).

V RS je ureditev pogrebne in pokopališke dejavnosti po občinah različna. V številnih občinah izvajajo pogrebno dejavnost JP, nekatere občine so podeljevale koncesije, s katerimi so izvajalci pridobili izključno pravico do opravljanja pogrebne in pokopališke dejavnosti v občini, drugod so pogrebno dejavnost prepustili delovanju prostega trga. Z rešitvami v predlogu ZPPD bodo odpravljene pomanjkljivosti, ki jih je v zvezi z izvajanjem pogrebne dejavnosti ugotovilo Računsko sodišče RS. Skladno z novim zakonom bo pokopališka dejavnost ločena od pogrebne, pri čemer bo pokopališka dejavnost tudi v bodoče občinska javna služba, pogrebna dejavnost pa bo predmet gospodarske dejavnosti, z izjemo zagotavljanja 24-urne dežurne službe za prevzem in prevoz pokojnika. Pogoji za izvajanje pogrebnih storitev bodo poenoteni na območju celotne RS. S spremenjenim konceptom bo odpravljen monopol nad izvajanjem pogrebne dejavnosti, kar bo prispevalo k večji konkurenci in kakovosti.

Konkurenca kljub regulaciji v panogi že obstaja, kar med drugim dokazujejo tudi pritiski ob pripravi novega ZPPD. Večja (javna) podjetja lobirajo za ohranitev sistema GJS, ker jim to zagotavlja monopolni trg po posameznih občinah, manjša podjetja (samostojni podjetniki) in OZS pa želijo, da se pogrebna dejavnost prepusti prostemu trgu. Po spremembi predpisov bodo lahko vsa podjetja, ki bodo izpolnjevala predpisane pogoje, izvajala pogrebne storitve kjer koli v RS. Veliko izvajalcev želi izvajati pogrebne storitve predvsem v večjih mestnih središčih, kjer je koncentracija pogrebov največja in omogoča prednosti ekonomije obsega.

Število izvajalcev pogrebne dejavnosti in njihove prihodke sem prikazala že v Tabeli 3. IJP je največje in edino srednje veliko podjetje v panogi pogrebne dejavnosti. Delež celotnih prihodkov v panogi je IJP v obdobju 2012–2014 povečalo s 30,8 na 32 %. Tržni delež IJP po prihodkih od prodaje v pogrebni dejavnosti v letu 2014 je prikazan na Sliki 10.

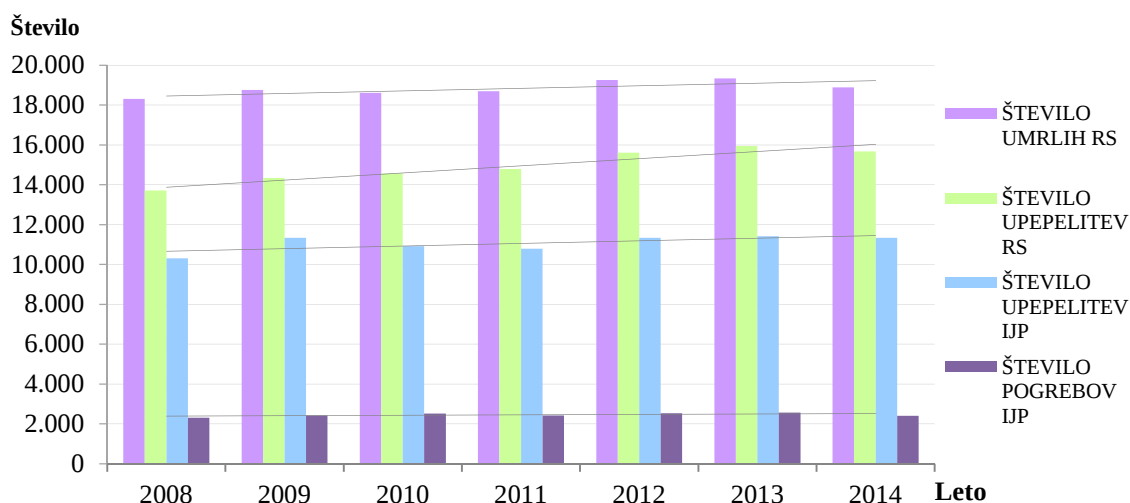
Slika 10: Tržni delež IJP po prihodkih od prodaje v pogrebni dejavnosti v letu 2014 (v %)



Vir: Prva bonitetna agencija, Ebonitete.si, 2015.

Na obseg in rast pogrebne dejavnosti bolj kot splošna gospodarska rast vpliva število umrlih. V obdobju 2008–2014 je v RS umrlo povprečno letno 18.835 ljudi, od tega jih je bilo povprečno 79,4 % pred pokopom upepeljenih (glej Sliko 11). IJP je v obravnavanem obdobju opravilo povprečno 74 % vseh upepelitev in 13 % pogrebov v RS (SURS, 2015b; IJP, 2016a). Zaradi številčno močne skupine starejših prebivalcev se bo število umrlih v naslednjih letih povečalo za povprečno 1,1 % na leto, tako da bo leta 2025 po napovedi Eurostata v RS umrlo nekaj več kot 22 tisoč prebivalcev (EUROPOP2013).

Slika 11: Število umrlih in število upepelitev v RS ter število upepelitev in število pogrebov v IJP v obdobju 2008–2014



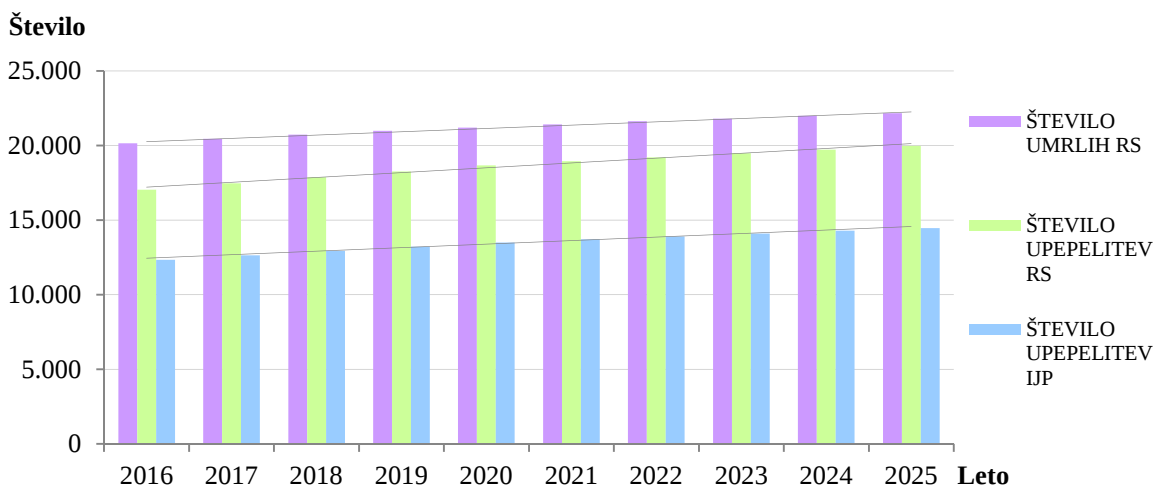
Vir: SURS, *Umrli, regije in občine*, 2015b; IJP, *ISO kazalniki*, 2016.

Prodaja IJP se giba v podobni dinamiki kot število pogrebov in upepelitev, zato njihovo število predstavlja glavni proučevani podatek za predvidevanje možne prodaje IJP.

Storitve upepeljevanja se izvajajo na oligopolnem trgu, saj jih v RS zagotavljata le dve podjetji, ki poslujeta z dobičkom in katerih zmogljivosti presegajo potrebe slovenskega trga. Delež umrlih, ki so bili upepeljeni, se je v obdobju 2008–2014 povečal s 74,9 % na 83 %. Vstop v ta segment panoge je težaven (ekonomija obsega, okoljska zakonodaja), zato ni pričakovati novih upepeljevalnic. Število upepelitev je v RS v obravnavanem obdobju rastlo s povprečno letno stopnjo rasti 2,2 %, pri čemer je bila rast v IJP 1,6 %, pri edinem konkurentu v RS pa 4 %. Pričakujemo lahko, da se bo trend povečevanja upepelitev nadaljeval tudi v naslednjih letih ter se ustalil, ko bo dosežen 90-odstotni delež upepelitev. V letu 2014 je bilo v MOL upepeljenih 91,8 % umrlih. IJP ima prevladujoč položaj v segmentu upepelitev. V letu 2014 je opravilo 11.343 upepelitev, to je 72,4 % upepelitev v RS. Zadostne zmogljivosti, centralna lega in izkušnje omogočajo IJP ohranjati prevladujočo vlogo na domačem trgu. Tudi v primeru spremembe predpisov in sprejetja novega ZPPD se položaj IJP v segmentu upepeljevanja ne bo spremenil. Ob upoštevanju

prebivalstvenih projekcij Eurostata EUROPOP2013 za število umrlih v RS in ob predpostavki, da bo delež upepelitev v naslednjih letih naraščal počasneje (1 % v obdobju 2016–2020, potem pa 0,5 % povprečno letno), kot je v obdobju 2008–2014, ter ob predpostavki, da IJP ohrani 72-odstotni delež upepelitev v RS, bi IJP leta 2025 opravilo okoli 14.500 upepelitev (glej Sliko 12). S tem bi bile kapacitete peči izkoriščene približno 70-odstotno.

Slika 12: Projekcija števila umrlih in upepelitev v RS ter števila upepelitev v IJP v obdobju 2016–2025



Vir: EUROPOP2013, Projected demographic balances and indicators [proj_13ndbims] Main scenario, 2015.

Presežne zmogljivosti IJP omogočajo, da bi storitve upepeljevanja ponudili tudi sosednjim državam, zlasti Avstriji. Državi, ki sta podpisnici MSPT, bi lahko po svoji prosti izbiri dali večje olajšave pri prevozu trupel med obmejnimi območji s podpisom dvostranskega sporazuma. MSPT namreč vsebuje najvišje zahteve, ki se lahko določijo v zvezi s prevozi trupel, to pa vpliva na visoke stroške prevoza in posledično cenovno nekonkurenčne storitve upepeljevanja pokojnikov iz sosednje države.

Druge pogrebne storitve vključujejo prevoze pokojnikov, pogrebno slovesnost in pokop. Te storitve vključujejo tako osnovne pogrebne storitve kot tudi različne nadstandardne storitve (govorci, pevci in drugi glasbeniki, osmrtnice idr.). Poleg storitev ponudba obsega tudi pogrebno (krste, žare idr.) in nagrobno opremo ter cvetje in sveče. IJP nudi tudi ureditev groba – tako vrtnarsko kot kamnoseško. IJP je v obdobju 2008–2014 opravilo povprečno letno 2.457 pogrebov na pokopališčih na območju MOL, to je 11,4 % več, kot je bilo po podatkih SURS umrlih v MOL, kjer ima IJP legalni monopol. Večje število pogrebov v MOL lahko pojasnimo z dvema razlogoma: SURS skladno s statistično definicijo prebivalstva šteje umrle glede na začasno bivališče, čeprav so potem pokopani v občini stalnega bivališča, poleg tega občani sami izberejo pokopališče, na katerem bodo pokopani. IJP ima stoletno tradicijo izvajanja pogrebov. Predlog novega ZPPD omogoča

izvajanje pogrebne dejavnosti na območju celotne RS vsem izvajalcem pod enakimi pogoji, kar pomeni, da bo po uveljavitvi rešitev iz predloga trg pogrebnih storitev dejansko RS. Napoved prodaje je tvegana: tržni delež IJP na območju MOL se bo zmanjšal zaradi izgube monopolnega položaja in prihoda novih konkurentov, a ta del bi IJP lahko nadomestilo s širitvijo na druga območja, kjer sedaj ne izvaja pogrebnih storitev.

Čezmejna prodaja trenutno ne predstavlja nobenega konkurenčnega pritiska niti pri pogrebnih storitvah niti pri prodaji blaga. Kulturni dejavniki, majhnost slovenskega trga in zakonska zaščita ovirajo čezmejno povezovanje trgov. Podjetja, ki na tem trgu delujejo, zaradi zaščite države niso gradila konkurenčnih sposobnosti (zniževanje stroškov, povezovanje), a ob spremembi zakonodaje se bo situacija lahko hitro spremenila.

V RS je več kot 1.000 aktivnih pokopališč, na katerih se izvaja pokopališka in pogrebna dejavnost. Urejanje pokopališč, ki obsega zgraditev ali razširitev obstoječega pokopališča, pokopaliških objektov in naprav ter druge pokopališke infrastrukture ter razdelitev pokopališča na posamezne zvrsti grobov, je naloga občine, ker so pokopališča s pokopališkimi objekti stvarno premoženje občin. Upravljanje s pokopališči, to je skrb za urejenost pokopališč, investicijsko vzdrževanje, oddaja grobov v najem, vodenje evidenc ter izdajanje soglasij in mnenj v zvezi s posegi na območjih pokopališč so pokopališke storitve, ki jih večinoma izvajajo pogrebna podjetja, ki na pokopališčih izvajajo tudi pogrebne storitve. Naročniki pogreba s pokopališčem pogosto izberejo tudi pogrebника, po predlogu novega ZPPD pa se določa pravica do izbire izvajalca pogrebnih storitev. Upravljalci pokopališč za vzdrževanje pokopališč in druge pokopališke storitve zaračunavajo ceno v obliki »najemnine« za grob. Znesek najemnine, ki dejansko pomeni sorazmeren del stroškov vzdrževanja pokopališč, je odvisen od zvrsti groba. Vzdrževanje pokopališč obsega vzdrževanje pokopališke infrastrukture, objektov in naprav, skupnih glavnih poti, zelenic, dreves, grmovnic, živih mej, odvoza odpadkov, porabe vode in elektrike, nadzorne službe, storitve informacijske pisarne in druga vzdrževalna dela.

V pogojih proste konkurence je poznavanje zgolj osnovnih fizičnih in finančnih podatkov o tekmecih premalo. Podjetja morajo poznati tudi podatke bolj subtilne narave, kot so podatki o strategijah podjetij in o neotipljivih sredstvih, saj ti pomagajo identificirati potenciale podjetja in njihovo izrabo (Knez-Riedl, 1998, str. 104–113).

4 CELOVITA ANALIZA IZBRANEGA JAVNEGA PODJETJA

4.1 Analiza uspešnosti poslovanja

Analiziranje poslovanja je proces spoznavanja, proučevanja in primerjanja. Na podlagi ugotavljanja dejstev in podatkov o poslovanju konkretnega podjetja služi s svojimi izsledki kot možna podlaga in pomoč pri sprejemanju odločitev, ki vodijo k doseganju cilja podjetja. Analiza računovodskih izkazov zagotavlja informacije o uspešnosti poslovanja

podjetja in primerjavo z drugimi podjetji v dejavnosti (Brigham & Daves, 2002, str. 215) ter temelji na računovodskih kazalnikih, ki nudijo ključne informacije o finančnem stanju in poslovni uspešnosti podjetja.

V nadaljevanju bom analizirala uspešnost poslovanja IJP v obdobju 2012–2015 in naredila primerjavo s panogo za leto 2014. Z analizo podatkov bom ocenila raven in trend uspešnosti. Za analiziranje poslovne uspešnosti bom uporabila kazalnike dobičkonosnosti poslovanja, ki se izražajo kot temeljno razmerje med določenim donosom (čisti dobiček) in povprečnimi, za to potrebnimi vlaganji. Eden izmed najpomembnejših in najpogosteje uporabljenih kazalnikov uspešnosti poslovanja s stališča lastnikov je dobičkonosnost kapitala, ki prikazuje čisti dobiček, ki pripada lastnikom glede na njihov vložek, in tako predstavlja uspešnost podjetja pri gospodarjenju s kapitalom.

Kazalnik dobičkonosnost kapitala izračunamo kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnim kapitalom. Kazalnik pove, koliko čistega dobička je podjetje doseglo na vsakih 100 enot vloženega kapitala. Čim višje so vrednosti kazalnikov čiste dobičkonosnosti, tem bolj uspešno podjetje posluje. Podatki v Tabeli 5 kažejo, da se je čisti dobiček IJP v letih 2014 in 2015 zmanjšal, zato so tudi kazalniki donosnosti v tem letu glede na predhodni leti padli. Čista dobičkonosnost kapitala je bila v letu 2014 v IJP 2,77 %, v panogi pogrebne dejavnosti pa 5,73 %. IJP ima glede na povprečno podjetje v panogi nadpovprečno visok kapital. V letu 2014 je kapital IJP predstavljal kar 72 % kapitala v panogi, čisti dobiček pa le 35 %.

Tudi čista dobičkonosnost sredstev, ki kaže, kako uspešno je podjetje pri uporabi sredstev, je bila v letu 2014 v IJP slabša kot predhodni leti in slabša kot v panogi. IJP je v letu 2014 na vsakih 100 EUR sredstev ustvarilo 2,51 EUR čistega dobička, medtem ko je povprečno podjetje v panogi ustvarilo 4,29 EUR čistega dobička. IJP je v letu 2014 razpolagalo s 60 % vseh sredstev v panogi.

Tabela 5: Finančni podatki in kazalniki donosnosti v IJP v obdobju 2012–2015 in v panogi v letu 2014

Postavka	IJP 2012	IJP 2013	IJP 2014	IJP 2015	Indeks 2015/2014	PANOGA 2014
Povprečni kapital v 000 EUR	14.341	14.914	15.397	15.635	101,5	21.289
Povprečna sredstva v000 EUR	16.262	16.675	17.040	17.273	101,4	28.420
Čisti poslovni izid v 000 EUR	562	588	427	87	20,3	1.220
Dobičkonosnost kapitala (ROE) v %	3,92	3,95	2,77	0,55	19,9	5,73
Dobičkonosnost sredstev (ROA) v %	3,46	3,53	2,51	0,50	20,0	4,29

Vir: Prva bonitetna agencija, Ebonitete.si, 2015; IJP, Letno poročilo 2015, 2016b.

Analiza donosnosti kaže na nizko uspešnost poslovanja IJP z vidika donosnosti kapitala in sredstev. Seveda donosnost podjetij v večinski lasti lokalnih skupnosti ni najpomembnejša mera uspešnosti poslovanja.

V širšem smislu sodi med kazalnike uspešnosti tudi gospodarnost ali ekonomičnost. Gospodarnost nam govori o učinkovitosti pretvorbe inputov v outpute z vrednostnega vidika. Dejavniki, ki vplivajo na gospodarnost, so prihodki, stopnja izkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti, uporabljena tehnologija, proizvodni program idr. (Pučko & Rozman, 1995, str. 282). Kazalniki gospodarnosti prikazujejo uspešnost poslovanja podjetja kot razmerje med prihodki in odhodki. Pri tem je podjetje uspešno, če je kazalnik večji od 1, ker so celotni prihodki večji od celotnih odhodkov. Če je kazalnik gospodarnosti manjši od ena, so celotni odhodki višji od celotnih prihodkov in podjetje posluje z izgubo ali negospodarno. Gospodarnost se lahko poveča, če se poveča količina ustvarjenih poslovnih učinkov na enoto stroškov ali če se zmanjšajo stroški na enoto poslovnega učinka.

Kazalniki gospodarnosti kažejo, da je IJP v obdobju 2012–2015 poslovalo gospodarno, vendar je trend negativen (glej Tabelo 6). Gospodarnost poslovanja IJP je bila v letu 2014 boljša kot v panogi. V letu 2015 je bila vrednost kazalnika gospodarnosti 1,01, kar pomeni, da je IJP na 100 EUR odhodkov realiziralo 101 EUR prihodkov.

Kazalnik dobičkonosnost prihodkov je razmerje med dobičkom in prihodki. Na stopnjo dobičkonosnosti prihodkov vplivajo konkurenčnost, dejavnost posloводства, stroški in podobno. Kazalnik čiste dobičkonosnosti prihodkov v IJP za leto 2015 kaže, da je čisti dobiček 1 % celotnih prihodkov. Čista dobičkonosnost prihodkov IJP je bila v letu 2014 za 9 % višja kot v panogi, a hkrati v letih 2014–2015 nižja kot v predhodnih letih, na kar so vplivali zlasti stroški storitev.

Tabela 6: Finančni podatki in kazalniki gospodarnosti v IJP v obdobju 2012–2015 in v panogi v letu 2014

Postavka	IJP 2012	IJP 2013	IJP 2014	IJP 2015	Indeks 2015/ 2014	PANOGA 2014
Prihodki iz poslovanja v 000 EUR	8.135	8.220	8.456	8.644	102,2	26.365
Odhodki iz poslovanja v 000 EUR	7.523	7.635	7.968	8.584	107,7	25.022
Celotni prihodki v 000 EUR	8.190	8.307	8.509	8.684	102,0	26.579
Celotni odhodki v 000 EUR	7.533	7.658	7.998	8.597	107,5	25.186
Čisti poslovni izid v 000 EUR	562	588	427	87	20,3	1.220
Gospodarnost poslovanja	1,08	1,08	1,06	1,01	94,9	1,05
Celotna gospodarnost	1,09	1,08	1,06	1,01	94,9	1,06
Čista dobičkonosnost prihodkov v %	6,86	7,08	5,02	1,00	19,9	4,59

Vir: Prva bonitetna agencija, Ebonitete.si, 2015; IJP, Letno poročilo 2015, 2016b.

4.2 Ocena prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah

Na osnovi spoznanj teorije rasti in razvoja podjetja lahko rečemo, da igrajo pomembno vlogo v podjetju njegove materialne in nematerialne podstrukture, in sicer: (Pučko, 2003, str. 108):

- podstruktura proizvodov in storitev (proizvodni oziroma prodajni program),
- tržna podstruktura,
- tehnološka podstruktura,
- finančna podstruktura,
- kadrovska podstruktura,
- organizacijska podstruktura in
- raziskovalno-razvojna podstruktura.

V nadaljevanju bom ocenila prednosti in slabosti najpomembnejših podstruktur v IJP. Analiza posameznih podstruktur IJP je izvedena na osnovi različnih poročil, kvantitativnih in kvalitativnih informacij in na osnovi lastne presoje. Za vsako od struktur je izbranih nekaj ključnih dejavnikov, ki so jim pripisane različne vrednosti prispevka k uspešnosti določene podstrukture. Končna kvalitativna ocena nam pokaže morebitno problematičnost posameznih podstruktur in potrebo po izboljšanju stanja ali pa pokaže njihovo prednost, na kateri lahko IJP oblikuje prihodnjo strategijo.

4.2.1 Podstruktura proizvodov in storitev

IJP izvaja pogrebno in pokopališko dejavnost kot GJS in jo dopolnjuje s tržno dejavnostjo. Pri izvajanju dejavnosti je doseganje dobička podrejeno stalnemu in kakovostnemu zagotavljanju javnih dobrin pod enakimi pogoji vsem uporabnikom. Posebno pomemben je spoštljiv odnos do pokojnikov in njihovih svojcev.

Kakovost je poleg cene, fleksibilnosti in inovativnosti eden ključnih dejavnikov pridobivanja konkurenčnih prednosti podjetja. Kakovost praviloma opredeljujemo v povezavi s pričakovanji kupcev (zunanji vidik) in v zvezi z zahtevami in standardi, s katerimi se izdelek ujema (notranji vidik) (Rusjan, 1999, str. 267–268).

Zanesljivost in kakovost pogrebnih in pokopaliških storitev sta v IJP na visoki ravni. S konceptom »vse na enem mestu« so uporabnikom storitev prihranjene nepotrebne poti in čas. IJP izvaja poslovne procese v skladu s pridobljenim certifikatom kakovosti ISO 9001 skrbno in kakovostno in to tudi dokazuje z vsakoletno presojo, ki jo opravi pooblaščen izvajalec. S pridobitvijo certifikata za sistem vodenja varovanja informacij ISO/IEC 27001 IJP zagotavlja, da ima visoko raven informacijske varnosti. Ustrezno varovanje informacij je zaradi izvajanja javne službe, obveznega vodenja evidenc, ki vsebujejo osebne podatke

in vedno večje odvisnosti od informacijskih tehnologij, ključnega pomena tako za IJP kot za uporabnike. IJP je pridobilo tudi certifikat za sistem ravnanja z okoljem ISO 14001, s katerim se je zavezalo v svoje procese poslovanja vključiti skrb za naravno in družbeno okolje. S svojim delovanjem vpliva na zmanjšanje negativnih učinkov in povečanje pozitivnih v obliki okoljsko ozaveščenih rešitev, dodatnih storitev za obiskovalce in poslovne partnerje ter odgovornejšega ravnanja do družbe.

IJP izvaja pogrebno dejavnost in upravlja pokopališča na svojem območju na podlagi občinskega odloka kot edini izvajalec. Prodaja (čisti prihodki od prodaje) je v obdobju 2012–2015 naraščala po povprečni letni stopnji 2,1 %. Rezultat iz poslovanja pred odbitjem amortizacije (v nadaljevanju *EBITDA*) je v obdobju 2014–2015 padal, vendar je razmerje med *EBITDA* in prihodki od prodaje v IJP v letu 2014 kljub temu boljše kot v panogi za skoraj 50 % (glej Tabelo 7).

Tabela 7: Čisti prihodki od prodaje in EBITDA v IJP v obdobju 2012–2015

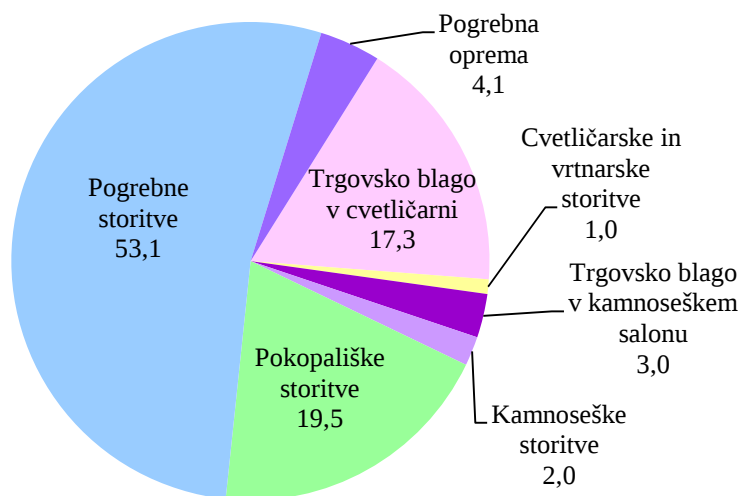
Postavka	IJP 2012	IJP 2013	IJP 2014	IJP 2015	Letna stopnja rasti v %
Čisti prihodki od prodaje v 000 EUR	8.060	8.147	8.204	8.567	2,1
EBITDA v 000 EUR	1.560	1.575	1.506	1.091	-11,2
Razmerje med EBITDA in prihodki od prodaje v %	19,4	19,3	18,4	12,7	

Vir: Prva bonitetna agencija, Ebonitete.si, 2015; IJP, Letno poročilo 2015, 2016b, str. 41.

Na Sliki 13 vidimo, da je najpomembnejši program pogrebnih storitev (53,1 %) skupaj s pogrebno opremo (4,1 %), s katerim je IJP v letu 2014 doseglo 57,2 % prodaje, sledijo pokopališke storitve z 19,5 %, cvetličarna z vrtnarstvom z 18,3 % (v tem je 17,3 % trgovsko blago, storitve pa 1 %) in kamnoseštvo s 5 % prodaje (v tem je 3 % trgovsko blago, storitve pa 2 %).

Prodajni program pogrebnega dela dejavnosti vključuje proizvode in storitve v zvezi z upepeljevanjem in pogrebi ter tudi ekshumacije in prekope grobov. Pogrebne storitve obsegajo prevoze in pripravo pokojnikov, upepelitve, pogrebne svečanosti in pokope. Naročnik pogreba se odloči za kraj pogreba in vrsto pokopa. Pogreb je lahko klasičen s krsto (v letu 2014 je bilo takšnih 8,2 %) ali z žaro, tako da se krsta ali žara položi v grob. Vse pogostejše se naročniki pogreba (7 % v letu 2014) odločijo za upepelitev pokojnika in raztros pepela, ki se lahko opravi na posebnem delu pokopališča ali na drugem kraju, če je za to izdano ustrezno dovoljenje. IJP ima v razstavnem prostoru na ogled pogrebno opremo, ki vključuje različne krste, žare, žalne knjige in ekološka oblačila. Sistem individualnega naročanja strank za naročilo pogreba je odpravil nepotrebno čakanje strank.

Slika 13: Struktura prihodkov od prodaje po vrstah v IJP v letu 2014 (v %)



Vir: IJP, Letno poročilo 2014, 2015a, str. 10–11.

Celovita ponudba vključuje različne nadstandardne storitve, ki obogatijo pogrebni obred in omogočijo dostojno slovo od pokojnika. IJP posreduje tudi objavo osmrtnice, izdelavo pokojnikove fotografije, izdelavo cvetličnih aranžmajev idr. Pogrebne svečanosti potekajo tudi ob praznikih, vendar je cena pogreba v teh primerih višja od običajne. Naročnik se lahko ob naročilu pogreba odloči tudi za prenos pogrebne slovesnosti prek interneta. Slovesni obred se prenaša na svetovnem spletu in je dosegljiv le tistim, ki od naročnika pogreba dobijo kodo za dostop do te storitve. IJP poskrbi tudi za formalnosti, kot so npr. upoštevanje pogrebnine pri stroških pogreba in prijava smrti na matičnemu uradu ter drugo.

Pokopališke storitve obsegajo vzdrževanje pokopališč, oddajanje grobov v najem, vodenje evidence o pokojnikih, evidence grobov in najemnikov grobov ter izdajanje različnih soglasij v zvezi s posegi na pokopališčih. Več kot 95 % prihodkov pokopaliških storitev je grobnina, to je prihodek od oddaje grobov. Število oddanih grobov se je v obdobju 2011–2015 povečalo konstantno letno za 0,5 %. Grobnina je sorazmerni del letnih stroškov upravljanja pokopališč in mora pokriti stroške storitev vzdrževanja pokopališč ter pokopaliških objektov in naprav, poti, zelenic ter stroške odvoza odpadkov, porabe vode in elektrike, nadzorne službe, storitve informacijske pisarne idr. Grobnina ni najemnina za grob, ampak le nadomestilo skupnih stroškov, ki so posledica skrbi za urejenost pokopališča in vodenje evidenc. Višino grobnine določi občina. V IJP grobnina pokrije do 70 % stroškov pokopališke dejavnosti, razlika se pokriva iz dobička drugih dejavnosti. Urejanje pokopališč v smislu zgraditve novega ali razširitve obstoječega pokopališča ter druge pokopališke infrastrukture je naloga in pristojnost občine. IJP kot upravljavec pokopališč daje pobude in sodeluje pri pripravi strokovno utemeljenih predlogov za razvoj.

Druge dejavnosti, ki so namenjene celoviti ponudbi pogrebnih in pokopaliških storitev, vključujejo prodajo v cvetličarni (2 prodajalni) in vrtnarske storitve, s katerimi IJP dosega 18,3 % prodaje, ter prodajo kamnoseških izdelkov oziroma nagrobne opreme, ki predstavlja 5 % prihodkov od prodaje. Prodajni program cvetličarne obsega poleg klasične prodaje cvetja in sveč tudi cvetličarsko ureditev mrliških vežic in groba, vence, ikebane in druge cvetlične ter svečne aranžmaje. IJP zagotavlja prvo ureditev groba po pogrebu, letno vrtnarsko oskrbo, pa tudi vse kamnoseške izdelke in storitve: odstranitev in postavitve spomenika oziroma robnikov, obnovo napisov, čiščenje spomenika ter različna nagrobna obeležja in okrasja.

IJP ima pri izvajanju pogrebne in pokopališke dejavnosti na območju občine legalni monopol, zato konkurenca ne ogroža poslovanja IJP. Do sprejetja novega ZPPD lahko IJP svoje konkurenčne prednosti okrepi in se nato sooči s konkurenti na slovenskem trgu. Visoka raven kakovosti storitev, celovitost ponudbe, usmeritev v trajnostni razvoj in velik tržni delež so prednosti, na katerih lahko podjetje razvija svoje strategije. Zbirna ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvodov in storitev, ki se nahaja v Tabeli 8, kaže na zelo dobro podstrukturo proizvodov in storitev IJP.

Tabela 8: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvodov in storitev

Sestavine podstrukture	Ocena prispevka podstrukture proizvodov/storitev k uspešnosti podjetja				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Kakovost in zanesljivost	x				
Varovanje okolja	x				
Rast prodaje		x			
Širina prodajnega programa	x				
Konkurenca	x				
Skupna ocena podstrukture	Zelo dobro				

4.2.2 Tržna podstruktura

V poglavju 3.2.2 sem prikazala tržni delež IJP, ki je največje pogrebno podjetje v RS. Položaj tržnega voditelja ohranja zahvaljujoč se ne le zakonodaji, ampak tudi s strokovnostjo in dostojnostjo osebja, urejenostjo pokopališč in poslovnih dvoran, z uporabo sodobnih tehnologij in uvajanjem novosti. Pogajalska moč kupcev je v pogrebni dejavnosti šibka in bi se s spremembo zakonodaje lahko okrepila, kar sem opisala že v poglavju 3.2.1.4. V primeru uveljavitve novega ZPPD bodo lahko kupci prosto izbirali med izvajalci pogrebnih storitev in IJP se bo moralo za ohranitev ali povečanje tržnega deleža širiti na nova območja.

Za uspešno izpolnjevanje poslanstva podjetja je pomembno zadovoljstvo uporabnikov. IJP si prizadeva za kakovostno izvajanje storitev in pestro ponudbo, ki se prilagaja željam

naročnikov. Podjetje, ki pozna mnenja in stališča uporabnikov, ima večjo možnost, da se potrebam prilagodi in jih zadovolji. IJP že od leta 2005 kontinuirano spremlja zadovoljstvo uporabnikov svojih storitev z javnomnenjsko raziskavo v obliki panela, ki jo izvaja neodvisno raziskovalno podjetje. Cilj raziskave je spremljanje in analiziranje sprememb v odnosu posameznikov do IJP ter preverjanje mnenj anketirancev o posameznih načrtovanih spremembah v delovanju IJP. Tovrstni podatki predstavljajo del informacij za podporo odločanju. Rezultati raziskav pripomorejo k pravočasnemu zaznavanju sprememb zadovoljstva uporabnikov ter omogočajo izboljšanje ponudbe.

Panel je sestavljen iz mnenj 500 posameznikov, ki prebivajo na območju občine, kjer IJP posluje. V stalni nabor raziskovalnih področij so vključena vprašanja o poznavanju delovanja IJP, zadovoljstvu s storitvami, razmerju med ceno in kakovostjo, razlogih za pritožbo in ugledu podjetja. Iz rezultatov raziskav v letu 2015 so povzete ugotovitve v nadaljevanju.

S storitvami je nezadovoljnih 1,9 % anketiranih, zadovoljnih ali zelo zadovoljnih je 78,5 %. Med dejavniki, ki se nanašajo na izvajanje storitev, sta za vprašane najbolj pomembni varnost na pokopališčih ter usposobljenost osebja. Najbolj zadovoljni so z dostojnostjo osebja in urejenostjo pokopališč. Največji razkorak med pomembnostjo in zadovoljstvom je pri cenah pokopaliških in pogrebnih storitev (IJP, 2015b, str. 3).

Razmerje med ceno in kakovostjo storitev je v redu za 38,7 % anketiranih, medtem ko jih 54 % meni, da bi morali enako kakovost dobiti za nižjo ceno. Razlog za pritožbo nad delovanjem IJP je imelo 7,8 % vprašanih, pri čemer so bile razlog za pritožbo največkrat previsoke cene storitev (IJP, 2015b, str. 3).

Na poslovni ugled podjetja vpliva poleg kakovosti in inventivnosti ponudbe, vizije, finančne trdnosti in družbene odgovornosti tudi dejavnost, v kateri podjetje deluje. 62,9 % anketiranih meni, da gre za podjetje z visokim ali zelo visokim ugledom, 4,9 % anketiranih pa meni, da je ugled IJP nizek (IJP, 2015b, str. 3). Dejstvo, da IJP posluje v pogrebni dejavnosti, vpliva na relativno slabši ugled v splošni javnosti, kot bi ga imelo, če bi poslovalo v kakšni drugi, bolj privlačni panogi. Od leta 2004 dalje izvaja trženje s hkratno podporo dobrodelnih namenov, ki utrjuje ugled IJP kot zaupanja vrednega partnerja.

Dober poslovni odnos z uporabniki je podlaga za ustvarjanje in krepitev pozitivne podobe v javnosti. IJP namenja vse večjo pozornost sodobnim oblikam komuniciranja s strankami. Spletna aplikacija »iskalnik grobov« je bila nadgrajena z mobilno različico za pametne telefone, ki obiskovalce vodi do posameznega groba. Z mobilno aplikacijo za pametne telefone ARtour si lahko obiskovalci pokopališče in njegove znamenitosti ogledajo s pomočjo mobilnega vodiča.

IJP ima različne skupine kupcev. Naročniki pogrebov so večinoma občani, ki naročajo pogrebne storitve in opremo, poleg tega pa tudi cvetličarske, vrtnarske ter kamnoseške proizvode in storitve. Naročniki pogrebov so večinoma tudi najemniki grobov. Druga pomembna skupina kupcev so pogrebna podjetja, ki naročajo upepelitve pokojnikov in pogrebno opremo, povezano z upepeljevanjem. Naslednja, številčno velika, skupina kupcev so obiskovalci pokopališč, ki so hkrati kupci sveč in cvetja v cvetličarni. Med obiskovalci pokopališč je vse več turistov, ki prek kulture pokopavanja spoznavajo deželo.

IJP ne vlaga trženjskih naporov za iskanje potencialnih strank pri izvajanju pogrebov, saj stranke same stopijo v stik s podjetjem. Prodaja pogrebnih storitev poteka individualno na osnovi naročila. Ob naročilu pogreba referenti prodaje predstavijo ponudbo v razstavnem salonu in katalogih, ki vključuje pogrebno opremo in pogrebne storitve ter tudi cvetličarske in kamnoseške proizvode in storitve. Po pogrebu stranka prejme obvestilo o možnostih ureditve in vzdrževanja groba. Služba za odnose z javnostmi ob podpori zunanjih izvajalcev občasno seznaja obiskovalce in potencialne kupce s ponudbo v cvetličarni, vrtnarstvu in kamnoseškem salonu. IJP uporablja tudi druge načine trženja, kot so oglasi in sporočila na računih, direktna pošta, brošure in zloženke.

V zadnjih letih poskuša IJP pridobiti več kupcev med pogrebnimi podjetji za upepelitve. Razdelitev slovenskega trga med obe upepeljevalnici temelji pretežno na bližini in kapacitetah oziroma odzivnem času pri upepelitvah.

Pogled na pokopališča se je v zadnjih 100 letih zelo spremenil. Ljudje so se deloma znebili negativnih predsodkov in so jih začeli pogosteje obiskovati, saj pokopališča niso več zgolj ograjeni prostori, namenjeni pokopavanju in spominu na umrle, pač pa mnogo več – so tudi kulturna dediščina, parki in turistične znamenitosti. Skratka, pokopališča so prostori, kjer se povezujejo in prepletajo sedanost in preteklost, umetnost in narava. Tistih, ki pokopališče obiščejo le na dan spomina na mrtve, je nekaj odstotkov, večina pride na pokopališče vsaj nekajkrat na leto. Ob dnevu spomina na mrtve v nekaj dneh obišče ljubljanska pokopališča več kot 200.000 obiskovalcev. Poleg zgodb navadnih ljudi pokopališča pripovedujejo tudi zgodbe o odnosu mesta do kulture, do zgodovine, do vsega, kar je vredno. V prostorskem pogledu so pokopališki parki del zelenih površin mesta. Prebivalci izbirajo pokopališča glede na značilnosti oziroma prednosti posamezne lokacije in ne več samo zaradi krajevne pripadnosti. Največje ljubljansko pokopališče je hkrati eden največjih parkov in muzej na prostem. Ker so kulturne poti na pokopališčih katalizator lokalnega razvoja turizma, si IJP prizadeva vključiti pokopališča v turistično ponudbo mest. Na pobudo ASCE se vsako leto prvi teden v juniju na vseh pomembnih pokopališčih v Evropi organizira prireditev Dediščina evropskih pokopališč. IJP v tem okviru organizira brezplačne strokovno vodene ogleds svojih pokopališč.

Skupna ocena tržne podstrukture je prikazana v Tabeli 9. Največjo prednost predstavlja predvsem tržni delež podjetja. Slabši prispevek k uspešnosti IJP zaznamo pri tržnem komuniciranju, saj aktivno trženje v pogrebni dejavnosti doslej družbeno ni bilo zaželeno.

Tabela 9: Ocena tržne podstrukture

Sestavine podstrukture	Ocena prispevka tržne podstrukture k uspešnosti podjetja				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Tržni delež podjetja	x				
Zadovoljstvo kupcev	x				
Odnos cena/kakovost		x			
Sestava kupcev/uporabnikov	x				
Tržno komuniciranje			x		
Ugled podjetja		x			
Skupna ocena podstrukture		Dobro			

4.2.3 Tehnološka podstruktura

Lokacija IJP je v urbanem okolju, ki ima visoko gostoto poselitve in posledično zagotavlja veliko število pogrebcev na majhnem območju. Upravno-tehnični objekti (poslovni prostori in upepeljevalnica) so blizu ljubljanske obvoznice, tako da so hitro in lahko dostopni. Lokacija upepeljevalnice v osrednjeslovenski regiji zagotavlja razmeroma nizke stroške prevoza za upepelitve pokojnikov iz drugih regij. Izjema v tem pogledu je območje SV Slovenije, kjer je locirana upepeljevalnica edinega konkurenta na tem področju, ki ima zato tam vodilno mesto pri upepeljevanju.

IJP ima sedež v stavbah, ki so kulturni spomenik državnega pomena. Plečnikova dela so s kulturnozgodovinskega vidika neprecenljiva, s poslovnega vidika pa povezana z visokimi stroški, saj vsa vzdrževalna dela potekajo po pogojih Zavoda za varstvo kulturne dediščine RS, poleg tega prostorov ni mogoče prilagoditi potrebam delovnega procesa.

Upravno-tehnična zgradba, katere osrednji del je upepeljevalnica, je bila zgrajena leta 1979, kasneje so bile izvedene posamezne dozidave. Deloma v zemljo vkopana stavba, v kateri so tudi hladilnica, sodobna poslovilna dvorana, mrliške vežice, skladišče pogrebne opreme, pisarniški prostori idr., je dobro vzdrževana.

Po podatkih IJP (2016b, str. 18–21) je na pokopališčih, s katerimi upravlja, 57.688 grobov. Konec leta 2015 je bilo oddanih 54.731 grobov, 2.957 jih je bilo na voljo za nove naročnike. V letih 2014–2015 je bilo novim najemnikom oddanih 220 grobov, kar pomeni 0,4 % povprečno letno rast števila oddanih grobov na pokopališčih na območju MOL. Število prostih grobov bi zadoščalo za približno 13 let, če ne bi bilo strukturnih nesorazmerij. Med oddanimi grobovi je 78,4 % klasičnih enojnih grobov, 17,3 % žarnih in

4,3 % drugih zvrsti. V zadnjih letih stranke povprašujejo največ (86,6 %) po žarnih grobovih, zato je to ozko grlo – število žarnih grobov zadošča za največ 7 let. Širitev pokopališč in s tem zagotavljanje zadostnega števila grobov je naloga občine in ne upravljavca pokopališča. Nekatera manjša pokopališča so oddaljena od sedeža IJP tudi do 27 km v eno smer, kar povzroča nesorazmerno visoke stroške vzdrževanja in prevozov v odnosu na število grobov in cene pogrebnih storitev.

Zemljišča, na katerih je pokopališka infrastruktura, so pretežno v lastništvu občine, deloma tudi katoliške cerkve. Del pokopališke infrastrukture je bil v postopku lastninskega preoblikovanja dan kot stvarni vložek občine v IJP, a postopek vpisa v zemljiško knjigo ni bil izveden. Vrednost teh objektov je v poslovnih knjigah IJP izkazana med OS in kot sestavina kapitala. Občina in IJP morata poiskati rešitev, ki bo IJP omogočila vpis lastništva na objektih, ki so funkcionalna celota z zemljišči.

IJP ima štiri peči za upepeljevanje, katerih kapaciteta je upepelitev 21.120 pokojnikov na leto, kar pomeni, da je bila v letu 2015 dosežena 56,8-odstotna zasedenost. Proste kapacitete omogočajo IJP, da pridobi nove poslovne partnerje. Presežne zmogljivosti so običajne za oligopolni položaj na trgu, kot je v tem primeru. Presežne zmogljivosti morajo biti zagotovljene tudi zaradi potreb v primeru epidemij oziroma naravnih nesreč. Tehnološko sodobne peči so povezane s toplotnim izmenjevalcem, to je naprava za ohlajanje dimnih plinov z 800 na približno 200 stopinj Celzija. Tako znižana temperatura omogoča izkoriščanje toplote za ogrevanje vode in za ogrevanje tal pred poslovilno dvorano.

Delovna področja nabave, skladiščenja, prodaje in prodajne administracije skrbijo za nemotene blagovne tokove. Namen zagotavljanja kakovosti v nabavi je oskrba posameznih dejavnosti s potrebno in primerno opremo in materialom ter storitvami, ki jih podjetje vključuje v izvedbo storitev za zadovoljevanje potreb in pričakovanj kupcev. V IJP ni centralno organiziranega oddelka za prodajo, medtem ko za nabavo uradno obstaja. Obvladovanje tveganj, ki so povezana z dobavitelji in nabavljenimi proizvodi ali storitvami, je prilagojeno vplivu nabavljenega proizvoda ali storitve na izvedbo storitev IJP ali zakonskim zahtevam glede vpliva na okolje.

Tehnična opremljenost dela (v nadaljevanju TOD) je razmerje med povprečno vrednostjo OS in povprečnim številom zaposlenih. V IJP kaže TOD naraščajoči trend. V letu 2014 je bila TOD v IJP 2,3 krat večja kot v panogi (glej Tabelo 10).

IJP vzdržuje in obnavlja OS skladno s finančnimi možnostmi. Obračunana amortizacija je namenjena obnovam in nadomestitvam, dobiček pa razvojnim nalogam.

Tabela 10: Tehnična opremljenost dela v IJP v obdobju 2012–2015 in v panogi 2014

Postavka	IJP 2012	IJP 2013	IJP 2014	IJP 2015	PANOGA 2014
Povprečna osnovna sredstva v 000 EUR	14.295	14.428	14.594	14.754	20.651
Povprečno število zaposlenih iz ur	94,1	92,3	94,5	95,3	313,0
Tehnična opremljenost dela (EUR/zaposlenega)	151.996	156.363	154.466	154.877	65.976

Vir: Prva bonitetna agencija, Ebonitete.si, 2015; IJP, Letno poročilo 2015, 2016b.

Za izvajanje dejavnosti in različne evidence, ki jih IJP vodi kot izvajalec javne službe, je pomemben zanesljiv informacijski sistem. IJP uporablja SAP kot osnovni poslovni informacijski sistem, poleg tega razvija svoj geografski informacijski sistem, ki podpira zlasti upravljanje pokopališč. SAP je uveljavljen informacijski sistem za podporo poslovanju, primeren zlasti za velika mednarodna podjetja, kar pa IJP ni. Odločitev za informacijski sistem je sprejel lastnik, kljub temu da so bili stroški uvedbe in vzdrževanja visoki ter da organiziranost družbe ni takšna, da bi omogočala izkoriščati prednosti, ki jih program ima. Za evidentiranje vhodne in izhodne pošte se uporablja elektronski dokumentni sistem, ki omogoča brezpapirno poslovanje znotraj podjetja.

Skupna ocena tehnološke podstrukture je prikazana v Tabeli 11. Največjo prednost predstavlja centralna lokacija podjetja na gosto poseljenem območju. Slabši prispevek k uspešnosti IJP zaznamo pri neurejenih vprašanjih v zvezi z infrastrukturo in zasedenostjo kapacitet.

Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Sestavine podstrukture	Ocena prispevka tehnološke podstrukture k uspešnosti podjetja				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Lokacija enot	x				
Infrastrukturni objekti			x		
Zasedenost kapacitet			x		
Tehnična opremljenost		x			
Usposobljenost zaposlenih		x			
Informacijski sistem			x		
Skupna ocena podstrukture		Dobro			

4.2.4 Finančna podstruktura

Za izdelavo ocene finančne podstrukture so uporabljeni podatki iz računovodskih izkazov IJP, AJPEŠ FI-PO podatkovna baza letnih poročil in podatki spletne aplikacije Ebonitete.

Pri analizi računovodskih izkazov se največkrat uporablja analiza s kazalniki. Ti so relativna števila, dobljena z delitvijo določene ekonomske kategorije s kako drugo. Izračun kazalnika je običajno manj zahteven del analize, bistveno zahtevnejše je vsebinsko razlaganje izračunane vrednosti (Igličar & Hočevar, 1997, str. 229).

Poleg izbranih kazalnikov za IJP v obdobju 2012–2015 so prikazane tudi vrednosti kazalnikov za pogrebno dejavnost (SKD 96.030) za leto 2014. V proučevani dejavnosti je AJPES posredovalo podatke iz računovodskih izkazov 31 pravnih oseb in 34 samostojnih podjetnikov. Ker je IJP največje podjetje v panogi, je vpliv vrednosti njegovih kazalnikov v kazalnikih dejavnosti bistven.

Za obravnavo finančne podstrukture IJP bom analizirala naslednje skupine kazalnikov:

- kazalnike stanja financiranja,
- kazalnike stanja investiranja (naložbenja),
- kazalnike vodoravnega finančnega ustroja (plačilne sposobnosti) in
- kazalnike obračanja.

S **kazalniki stanja financiranja** analiziramo vire financiranja podjetja, to pomeni pasivno stran bilance stanja. Ugotavljamo predvsem delež kapitala, dolgov in časovnih razmejitev v strukturi vseh virov financiranja. Ti kazalniki so pomembni pri dolgoročnih odločitvah o politiki financiranja podjetja, med zunanjimi uporabniki pa zanimajo posojilodajalce podjetja, saj jim kažejo tveganost glede vračil glavnice in obresti (Igličar & Hočevar, 1997, str. 231).

V normalnih gospodarskih razmerah imajo podjetja z relativno večjim deležem dolžniškega financiranja večjo donosnost kapitala, medtem ko so v razmerah recesije izpostavljena večjemu tveganju. Podjetja z nižjim deležem dolgov v virih sredstev so običajno manj izpostavljena tveganju, vendar so tudi manj donosna. Optimalna struktura virov sredstev je tista, ki optimizira ravnotežje med tveganjem in donosnostjo (Brigham & Houston, 1998, str. 446).

Stopnja lastniškosti financiranja je izračunana kot razmerje med kapitalom in obveznostmi do virov sredstev. Podatki v Tabeli 12 kažejo, da so skoraj vsa sredstva v IJP financirana s kapitalom, kar pomeni relativno majhno finančno tveganje za upnike, medtem ko je tveganje lastnikov večje in donosnost kapitala ustrezno nižja. Stopnja dolgoročnosti financiranja kaže, koliko sredstev je financiranih s kapitalom, dolgoročnim dolgom in dolgoročnimi pasivnimi časovnimi razmejitvami – v IJP je ta stopnja nadpovprečno visoka.

Tabela 12: Kazalniki stanja financiranja IJP v obdobju 2012–2015 in primerjava s panogo v letu 2014

Kazalniki stanja financiranja	IJP 2012	IJP 2013	IJP 2014	IJP 2015	Indeks 2015/ 2014	PANOGA 2014
Stopnja lastniškosti financiranja v %	89,25	89,62	91,09	89,96	98,8	75,49
Stopnja dolgoročnosti financiranja v %	92,82	93,07	93,82	92,70	98,8	83,69

Vir: Prva bonitetna agencija, Ebonitete.si, 2015; IJP, Letno poročilo 2015, 2016b.

S **kazalniki stanja investiranja** analiziramo strukturo sredstev, torej aktivno stran bilance stanja. Kazalniki investiranja so pomembni za menedžment podjetja, ki odloča o investicijah v posamezne vrste sredstev, niso pa zelo pomembni za zunanje uporabnike. Kazalnike investiranja je treba pojasnjevati v kontekstu dejavnosti, ki jo podjetje opravlja (Igličar & Hočevár, 1997, str. 234).

Kazalnik osnovnosti investiranja je izračunan kot razmerje med OS in vsemi sredstvi. Na podlagi podatkov v Tabeli 13 lahko ugotovimo, da so skoraj vsa dolgoročna sredstva OS in da je delež teh v sredstvih večji od povprečja panoge. Primerjalno s podatki iz Tabele 12 lahko ugotovimo, da se del kratkoročnih sredstev financira z dolgoročnimi viri. Stopnja finančnosti investiranja kaže delež finančnih naložb v sredstvih. Kazalniki stanja investiranja kažejo dokaj uravnoteženo poslovanje in temu primerno investiranje.

Tabela 13: Kazalniki stanja investiranja IJP v obdobju 2012–2015 in primerjava s panogo v letu 2014

Kazalniki stanja investiranja	IJP 2012	IJP 2013	IJP 2014	IJP 2015	Indeks 2015/ 2014	PANOGA 2014
Stopnja osnovnosti investiranja v %	86,89	86,17	85,13	85,70	100,7	72,66
Stopnja dolgoročnosti investiranja v %	87,02	86,29	85,24	85,81	100,7	74,05
Stopnja finančnosti investiranja v %	4,88	8,25	9,35	8,61	92,1	7,26

Vir: Prva bonitetna agencija, Ebonitete.si, 2015; IJP, Letno poročilo 2015, 2016b.

Pri **kazalnikih vodoravnega finančnega ustroja** primerjamo določene postavke sredstev s postavkami obveznosti do virov sredstev. Ti kazalniki dajejo informacijo o plačilni oziroma kreditni sposobnosti podjetja. Na splošno pomeni slabša kreditna sposobnost težje pridobivanje posojil ter višje stroške financiranja, saj je višja obrestna mera nadomestilo za višje kreditno tveganje.

Koeficient kapitalske pokritosti OS je v IJP večji od ena, kar pomeni, da so najbolj nelikvidna sredstva financirana z lastniškim kapitalom, kar povečuje varnost upnikov (glej Tabelo 14).

Tabela 14: Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja IJP v obdobju 2012–2015 in primerjava s panogo v letu 2014

Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja	IJP 2012	IJP 2013	IJP 2014	IJP 2015	Indeks 2015/ 2014	PANOGA 2014
Koeficient kapitalske pokritosti OS	1,03	1,04	1,07	1,05	98,1	0,76
Hitri koeficient	1,31	1,45	1,98	1,48	74,7	0,37
Pospešeni koeficient	1,71	1,87	2,26	1,84	81,4	1,42
Kratkoročni koeficient	1,82	1,99	2,41	1,97	81,7	1,57

Vir: Prva bonitetna agencija, Ebonitete.si, 2015; IJP, Letno poročilo 2015, 2016b.

Hitri koeficient pove, koliko kratkoročnih obveznosti je podjetje sposobno poplačati iz likvidnih sredstev. V IJP je ta kazalnik visoko nad povprečjem panoge in kljub občasnim nihajem navzdol zagotavlja takojšnje poplačilo vseh kratkoročnih obveznosti.

Pospešeni koeficient izraža razmerje med hitro unovčljivimi kratkoročnimi sredstvi (likvidna sredstva in kratkoročne terjatve) ter kratkoročnimi obveznostmi. Tudi ta kazalnik je v IJP nad 1, kar kaže dobro plačilno sposobnost.

Kratkoročni koeficient izračunamo kot razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Vrednost kratkoročnega koeficienta je v IJP malo večja od vrednosti pospešenega koeficienta, ker so zaloge razmeroma majhne.

Kazalniki obračanja kažejo hitrost obračanja oziroma čas vezave posameznih vrst sredstev. Hitrejši obrat sredstev pomeni krajši čas vezave sredstev. Vrednosti teh kazalnikov kažejo učinkovitost uporabe sredstev. Značilno za temeljne kazalnike obračanja je, da primerjamo dinamične gospodarske kategorije iz izkaza poslovnega izida s statičnimi postavkami iz bilance stanja, pri čemer se ne smejo preprosto upoštevati statično opredeljene kategorije iz bilance stanja ob koncu leta, temveč je treba izračunati njihovo povprečno stanje. Pri kazalnikih obračanja se rezultat izraža v dveh oblikah: doba vezave sredstev pove, koliko dni so bila sredstva vezana v podjetju, koeficient obračanja pa, kolikokrat so se sredstva obrnila v enem letu.

Koeficient obračanja celotnih sredstev je razmerje med celotnimi prihodki in povprečnim stanjem sredstev. Koeficient nam pove, koliko prihodkov ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi oziroma koliko sredstev potrebuje, da ustvarja obstoječe prihodke. Kaže na kakovost gospodarjenja s celotnimi sredstvi. Koeficient obračanja celotnih sredstev IJP je bil v letu 2014 slabši kot v panogi (glej Tabelo 15).

Koeficient obračanja zalog je izračunan kot razmerje med stroški blaga, materiala in storitev ter povprečnim stanjem zalog. Koeficient pove, kolikokrat letno se zaloge obrnejo

v denar. Večja vrednost kazalnika v IJP pomeni hitrejše obračanje zalog v denar, kot je povprečje v panogi.

Tabela 15: Kazalniki obračanja sredstev IJP v obdobju 2012–2015 in primerjava s panogo v letu 2014

Kazalniki obračanja	IJP 2012	IJP 2013	IJP 2014	IJP 2015	Indeks 2015/ 2014	PANOGA 2014
Koeficient obračanja celotnih sredstev	0,5	0,5	0,5	0,5	100,0	0,9
Koeficient obračanja zalog	33,3	29,8	28,5	29,5	103,5	21,0
Dnevi vezave zalog	11,0	12,2	12,8	12,4	96,6	17,4
Koeficient obračanja terjatev do kupcev	24,3	23,7	31,6	44,2	139,9	12,7
Dnevi vezave terjatev do kupcev	15,0	15,4	11,6	8,3	71,5	28,7
Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev	3,6	4,5	5,0	5,1	102,0	6,3
Dnevi vezave obveznosti	101,4	81,1	73,0	71,6	98,0	57,9
Dnevi vezave denarja	-75,4	-53,5	-48,6	-50,9	104,7	-11,8

Vir: Prva bonitetna agencija, Ebonitete.si, 2015; IJP, Letno poročilo 2015, 2016b.

Koeficient obračanja terjatev do kupcev določimo z razmerjem med prihodki od prodaje in povprečnim stanjem terjatev do kupcev. Koeficient pove, kolikokrat letno se terjatve do kupcev obrnejo v denar. Večja vrednost kazalnika pomeni hitrejše obračanje terjatev do kupcev v denar. Dneve vezave terjatev do kupcev izračunamo kot razmerje med številom dni v letu in koeficientom obračanja terjatev do kupcev. Kazalnik pove, koliko dni je denar v povprečju vezan pri kupcih oziroma kakšen plačilni rok imajo kupci v povprečju. Dnevi vezave terjatev pri kupcih so se v IJP v obdobju 2012–2015 zmanjšali s 15 na 8 dni, kar je dobro in je manj, kot je povprečje v panogi.

Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev pove, kolikokrat letno se poplačajo obveznosti do dobaviteljev. Izrazimo ga kot razmerje med stroški blaga, materiala in storitev in povprečnimi obveznostmi do dobaviteljev. Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev povedo, koliko časa preteče med nabavo in plačilom nabave materiala, blaga ali storitev. Podjetje je zainteresirano za čim daljše roke plačil obveznosti, saj je to dodatni vir financiranja. V IJP se je v obdobju 2012–2015 število dni vezave obveznosti zmanjšalo s 101 na 71 dni, kar je sicer negativen trend, a je še vedno bolje od panoge.

Če seštejemo dneve vezave zalog in terjatev do kupcev ter odštejemo dneve vezave obveznosti do dobaviteljev, dobimo čas vezave denarja od nakupa zalog do unovčenja pri kupcih. V IJP je denar vezan -51 dni, kar je z vidika financiranja zelo ugodno.

Pri ocenjevanju finančnih kazalnikov je pomembno upoštevati naravo dejavnosti podjetja. Analiza kazalnikov IJP v obdobju 2012–2015 v splošnem kaže na dobro finančno podstrukturo (glej Tabelo 16), nekoliko skrbijo le trendi poslabševanja kazalnikov.

Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

Sestavine podstrukture	Ocena prispevka finančne podstrukture k uspešnosti podjetja				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Kazalniki financiranja			x		
Kazalniki investiranja		x			
Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja		x			
Kazalniki obračanja	x				
Skupna ocena podstrukture		Dobro			

4.2.5 Kadrovska podstruktura

Ustvarjanje vrednosti je v sodobnih organizacijah v največji meri odvisno od ljudi ter njihovega znanja in sposobnosti (Svetlik & Zupan, 2009, str. 33), od njihovega intelektualnega kapitala.

Število zaposlenih iz ur se je v IJP v obdobju 2012–2015 povečalo za 1,3 %, in to kljub temu, da je bil v letu 2013 izveden prenos podpornih procesov in 4 zaposlenih na drugo podjetje. Vzrok za povečanje so tako organizacijske spremembe kot tudi povečanje fizičnega obsega poslovanja.

Fluktuacija je v IJP zaradi pripadnosti podjetju nizka in je povezana predvsem z upokojitvami. Absentizem zaradi bolezni je nizek. Zaradi bolniške odsotnosti je bilo v obdobju 2014–2015 izgubljenih 2,1 % plačanih ur.

Konec leta 2015 je bilo v IJP zaposlenih 88 oseb, od tega 59 moških (67 %) in 29 žensk (33 %). V letu 2015 je bila povprečna starost zaposlenih 46 let, kar je 1,4 leta več kot v letu 2014. Povečalo se je število zaposlenih v starostnem razredu 51–60 let. Zaposleni, ki zasedajo vodstvena mesta v podjetju, so v različnih starostnih skupinah. Konec leta 2015 je bila povprečna delovna doba zaposlenih 25 let, od tega v IJP 14,5 leta (IJP, 2016b, str. 29–30).

V Tabeli 17 je prikazano, da je imela konec leta 2015 tretjina zaposlenih v IJP IV. stopnjo izobrazbe, kar je glede na dejavnost podjetja povsem običajno. V obdobju 2012–2015 se je delež najbolj izobraženih povečal. Če pogledamo absolutno število zaposlenih, so bile spremembe majhne. IJP bi si moralo v prihodnje bolj prizadevati za pridobivanje visoko izobraženega kadra, ki bi s strokovnim znanjem prispeval k razvoju.

IJP omogoča izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, s čimer jim zagotavlja, da svoje delo opravljajo kakovostno in so zanj motivirani. Za različna strokovna usposabljanja se letno porabi okoli 0,7 % plačanih ur oziroma 15 ur na zaposlenega, kar je približno tretjina tega, kar za izobraževanje namenijo najboljša podjetja. Slabost pomeni majhen interes za

formalno izobraževanje, medtem ko se funkcionalnih izobraževanj zaposleni radi udeležujejo. IJP spodbuja zaposlene, da znanje, ki ga pridobijo na usposabljanjih, prenesejo sodelavcem.

Tabela 17: Število zaposlenih po izobrazbi v IJP v obdobju 2012–2015

Raven izobrazbe	Število zaposlenih 31.12.2012	Število zaposlenih 31.12.2013	Število zaposlenih 31.12.2014	Število zaposlenih 31.12.2015	Indeks 2015/2014
I.	2	4	3	3	100,0
II.	19	16	14	14	100,0
III.	7	6	7	7	100,0
IV.	26	28	29	29	100,0
V.	26	26	23	23	100,0
VI.	3	3	5	5	100,0
VII.	4	4	4	6	150,0
VIII.	1	1	1	1	100,0
Skupaj	88	88	86	88	102,3

Vir: IJP, Letno poročilo 2015, 2016b, str. 30; IJP, Letno poročilo 2013, 2014b, str. 30.

Zaposlene spodbuja tudi pri posredovanju svojih idej v obliki inovativnih predlogov, da izboljšajo posamezne procese ali uvedejo nove, z namenom doseganja boljših rezultatov. Zaposleni se tudi na strokovnih ekskurzijah seznanjajo z dobrimi praksami in razvojnimi trendi sorodnih podjetij.

Na odgovorna delovna mesta se kadruje notranje zaposlene, če se oceni, da imajo ustrezne kompetence. V spreminjajočem se poslovnem okolju je pomembno, da imajo ključni kadri poleg znanja na podlagi izkušenj tudi sposobnosti za analitično presojo in so seznanjeni z različnimi vidiki reševanja izzivov in možnimi orodji za povečanje učinkovitosti. Inovativne rešitve na področju storitev in poslovnih procesov, navkljub tradicionalni panogi, omogočajo večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja. V zadnjem obdobju so na vodstvena mesta prišli mlajši kadri, ki bodo morali dokazati, da imajo potrebne kompetence za uspešno vodenje. Kakovost dosedanjega menedžmenta podpira dejstvo, da se je IJP v izboru za priznanje RS za poslovno odličnost uvrstilo med finaliste leta 2015.

IJP posebno skrb namenja varnosti zaposlenih na delovnem mestu z zagotavljanjem zaščitnih sredstev in delovnih oblačil, z izboljševanjem pogojev dela ter z usposabljanjem, kako ravnati v različnih situacijah, v katerih bi se soočili z nevarnostjo. Zaposleni so v določenih časovnih intervalih napoteni na preventivne zdravniške preglede.

IJP svojim zaposlenim omogoča koriščenje počitniških kapacitet, dnevno topel obrok in različne športne aktivnosti. Zaposlene se obvešča o koristnih ukrepih za zdravo življenje in se jih spodbuja k udeležbi na komunalnih igrah. Namen je spodbujanje zdrave

tekmovalnosti in povezovanje zaposlenih tudi izven delovnega časa, kar krepi poslovno in osebno povezanost ter dobre odnose med zaposlenimi. V letu 2015 je družba pridobila polni certifikat Družini prijazno podjetje in zaposleni imajo dokaj dobro usklajene delovne obveznosti in zasebno življenje.

V letu 2015 je bila že desetič izvedena anketa o zadovoljstvu zaposlenih, ki jo je izvedel in obdelal zunanji izvajalec. Raziskava je pokazala, da so razmere v IJP stabilne, v povprečju pa so bili zaposleni nekoliko bolj kritični pri ocenjevanju kot v preteklih letih. Pri anketirancih ni bilo zaznati posebnega nezadovoljstva. Zadovoljstvo z delom vodstva je visoko, medsebojni odnosi so podobno ovrednoteni. Zaposleni imajo visoko mnenje o lastni vlogi v delovnem procesu, lastni ekološki zavesti, prepričani so, da IJP posluje dobro in ima dobro perspektivo. Zaposleni so ponosni, da pripadajo kolektivu. Najslabše je ocenjeno zadovoljstvo s plačo, kar pa je praviloma lastno vsakemu kolektivu.

Zbirna ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture, ki je v Tabeli 18, kaže na dobro kadrovske podstrukturo.

Tabela 18: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Sestavine podstrukture	Ocena prispevka kadrovske podstrukture k uspešnosti podjetja				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Število in struktura zaposlenih			x		
Fluktuacija in absentizem		x			
Izobrazbena struktura zaposlenih			x		
Usposabljanje in izobraževanje		x			
Motiviranje			x		
Vodstvo		x			
Zadovoljstvo zaposlenih		x			
Skupna ocena podstrukture		Dobro			

4.2.6 Organizacijska podstruktura

IJP je po prenosu podpornih procesov v izvajanje zunanjemu izvajalcu sprejelo novo, nekoliko spremenjeno makro organizacijo sredi leta 2013. Organizacijska struktura se približuje poslovni enotni. Formalna organizacijska shema, ki je prikazana na Sliki 7, ima 2 temeljni področji dela, to sta GJS ter splošna in tržna dejavnost. V praksi sta področji prepleteni in drugače razdeljeni.

GJS nima vodje in kot enota dejansko ne obstaja. Znotraj tega področja se izvajata pogrebna dejavnost (tako javna služba kot tudi tržni del) in pokopališka dejavnost. V okviru obeh dejavnosti se izvajata prodajna in proizvodna funkcija, medtem ko nabavno funkcijo izvaja nabavna služba v okviru področja splošne in tržne dejavnosti.

Pogrebna dejavnost, ki vključuje tudi tržni del (čeprav je naziv področja GJS), ima 5 oddelkov, in sicer: sprejemno pisarno za naročilo pogrebov, prevoze in urejanje pokojnikov, upepeljevanje, grobarje in pogrebno moštvo. Vodja oddelka sprejemne pisarne je hkrati neformalni vodja celotne pogrebne dejavnosti, ki ima skupaj 38 zaposlenih.

Pokopališka dejavnost, ki se izvaja kot javna služba, ima 3 oddelke, in sicer: vzdrževanje pokopališč, nadzor na pokopališčih in obračun najemnín, skupaj 22 stalno zaposlenih, poleg tega pa vsako leto še nekaj zaposlenih za določen čas. Pokopališka dejavnost nima niti formalno imenovanega vodje niti neformalnega, ima le vodjo največjega oddelka, to je za vzdrževanje pokopališč.

Organizacijska enota splošne in tržne dejavnosti vključuje 5 različnih področij dela oziroma služb, in sicer tajništvo, tehnično in nabavno službo, kamnoseštvo ter cvetličarno z vrtnarstvom, skupaj 28 zaposlenih. Vodja splošne in tržne dejavnosti ob podpori zunanjih izvajalcev opravlja tudi naloge službe za odnose z javnostmi. V okviru tehnične službe deluje skladišče, ki bi glede na vsebino dela sodilo v nabavno službo. Nabavna služba izvaja nabave za GJS in splošne nabave, medtem ko cvetličarna in kamnoseštvo izvajata nabavno funkcijo samostojno. Cvetličarska dejavnost vključuje dve cvetličarni in vrtnarstvo, skupaj 16 zaposlenih. Kamnoseštvo je relativno nov segment tržne ponudbe IJP, ki se še razvija in ima 2 stalno zaposlena.

Finance, računovodstvo in kontroling, pravne zadeve, informatika, kadrovska funkcija ter del nabave (izbira dobaviteljev za največje dobave) so bili leta 2013 dani v izvajanje zunanjemu izvajalcu na podlagi odločitve lastnika.

Izkušnje kažejo, da je eden najpomembnejših pogojev za uspeh dejavno udejstvovanje vodstvene ekipe. Če tisti na vrhu niso energični voditelji procesa, potem se spremembe ne bodo dogodile, strategija ne bo uresničena in priložnost za doseganje izjemnega rezultata bo zamujena (Kaplan & Norton, 2001, str. 29). Vodenje v ožjem smislu se nanaša na vprašanje, kako zaposlene usmerjati, motivirati in vplivati nanje, da bi naloge izvrševali čim bolje, ob čim manjšem potrošku energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom (Možina et al., 1994, str. 4).

Vodenje v IJP je mogoče opredeliti kot transakcijski slog vodenja, za katerega je značilno, da se vodja v določeni situaciji nahaja nekje vmes med obema skrajnima oblikama, to sta avtorski in demokratični slog vodenja. Pomembna je komunikacija med vodjo in sodelavci, njihova medsebojna pričakovanja in zahteve. Pogosto je uporabljen posvetovalni stil vodenja, saj se vodja pred sprejemom odločitve posvetuje s sodelavci, zato imajo občutek, da vplivajo na končno odločitev. Odgovornost za končno odločitev ostane pri vodji, kar pomeni, da vodja mnenj sodelavcev ne upošteva vedno.

Kolegij direktorja, ki deluje v ožjem in širšem sestavu, je posvetovalno telo direktorja. Kolegij obravnava načelna in pomembna operativna vprašanja, ki vplivajo na delo več organizacijskih enot ali so pomembna za usklajeno delovanje.

Za nemoteno operativno izvajanje poslovnih procesov, ki zahtevajo stalno povezovanje med službami in oddelki, so odgovorni vodje in zaposleni. Za izvedbo različnih projektov in nalog enkratnega značaja, ki po svoji naravi zahtevajo sodelovanje delavcev različnih organizacijskih enot, se oblikujejo neformalne delovne skupine. Najmanj enkrat letno se organizira zbor vseh zaposlenih.

Upoštevajoč specifičnost dejavnosti, s katerimi se ukvarja IJP, ocenjujem opisano organizacijsko strukturo kot sprejemljivo, čeprav je njeno dejansko funkcioniranje zaradi prepletenosti procesov precej zahtevno. Slabosti obstoječe organizacije so predvsem pomanjkljiva jasnost organizacije in sistem pristojnosti (odgovornosti) ter odsotnost nekaterih vodij. Izločitev podpornih procesov in prenos v izvajanje izvajalcu na drugi lokaciji se kažeta kot neustrezna in negospodarna, vendar je bila to odločitev lastnika, brez upoštevanja dejanskih posledic za IJP.

Navedene pomanjkljivosti vplivajo tudi na oblikovanje in izvajanje planov. Za dolgoročno (strateško) planiranje je odgovoren direktor. Temeljni cilji so opredeljeni kot splošne usmeritve, ki naj bi jim podjetje v prihodnosti sledilo. Cilji poslovanja IJP v obdobju 2014–2020 so določeni s strateškim načrtom, katerega pomanjkljivost je, da cilji niso kvantificirani in zato večinoma tudi ne merljivi.

Sistem planiranja v IJP zajema izdelavo letnih planov. Načrtovanje fizičnega obsega poslovanja je v pristojnosti vodij notranjih organizacijskih enot IJP, izdelava vrednostnih planov pa v pristojnosti finančne službe in temelji pretežno na različnih statističnih metodah. Širina prodajnega programa ter ločeno prikazovanje javne službe in tržnih dejavnosti povečujeta zahtevnost planiranja. Zaradi izločenosti financ iz podjetja obstaja tveganje pomanjkljivega prenosa informacij, ki so bistvenega pomena pri pripravi načrtov. Letni poslovni načrt obravnava nadzorni svet, sprejme pa ga mestni svet. Med poslovnim letom se poslovanje IJP spremlja in primerja s planom. Odmiki se ugotavljajo mesečno in polletno. Sistem planiranja je v osnovi dober, vendar v praksi prihaja tudi do situacij, ko nastajajo odmiki, za katere nihče ne nosi odgovornosti oziroma se razloge za odmike išče v objektivnih okoliščinah.

Z novo organizacijo je bila sprejeta nova sistemizacija delovnih mest. Sistem nagrajevanja je v vseh bistvenih elementih ostal nespremenjen. Plače zaposlenih so sestavljene iz fiksne osnove in dela za uspešnost. Uspešnost ocenjuje vodja na podlagi splošnih kriterijev, ki omogočajo subjektivno ocenjevanje. Nove razmere na trgu pogrebne in pokopališke dejavnosti bodo zaradi sprememb zakonodaje zahtevale selekcijo najbolj strokovnih kadrov, zato bodo potrebne prilagoditve sistemizacije in izboljšanje sistema nagrajevanja.

Zaposleni morajo biti nagrajeni glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno (Lipičnik, 1998, str. 191).

Glede na posebnost pogrebne dejavnosti so pomembne vrednote, ki jih postavlja vodstvo v dialogu z zaposlenimi. Smrt človeka je dejanje z velikimi čustvenimi posledicami, zato je pomemben spoštljiv odnos do pokojnikov in njihovih svojcev, pa tudi do sodelavcev. Pomembna je kakovost, to pomeni strokovno in pravočasno opravljeno delo. Vrednota je tudi znanje, povezano s stalnim vlaganjem v usposabljanje zaposlenih ter z varovanjem okolja in kulturne dediščine.

V Tabeli 19 je prikazana ocena organizacijske podstrukture IJP, ki jo ocenjujem kot srednje dobro in jo bo treba za ohranitev položaja IJP na trgu v prihodnje prilagoditi.

Tabela 19: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Sestavine podstrukture	Ocena prispevka organizacijske podstrukture k uspešnosti podjetja				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Zvrst organizacijske strukture			x		
Slog vodenja			x		
Informiranje in komuniciranje		x			
Sistem planiranja			x		
Nagrajevanje			x		
Organizacijska kultura in klima		x			
Skupna ocena podstrukture			Srednje		

4.2.7 Razvojna podstruktura

Kljub specifični dejavnosti, ki jo IJP izvaja, je vidik razvoja v IJP pomemben. Razvojni cilji so deloma povezani s cilji urbanističnega razvoja na območju občine, deloma so usmerjeni v notranje poslovanje in doseganje učinkovitosti.

IJP nima posebne razvojne službe, pač pa poskuša s stalnimi vlaganji v človeški kapital vplivati na kontinuirano uvajanje novosti v poslovanje in s tem zagotavljati trajni razvoj. Spremljanje razvoja v panogi z obiski podjetij v tujini, udeležba na sejnih pogrebne opreme in sodelovanje v Združenju pomembnih evropskih pokopališč ASCE omogočajo seznanjanje z novostmi in uvajanje dobre prakse v IJP. Pri razvoju se IJP osredotoča na uvajanje novih, okolju in uporabnikom prijaznih tehnologij.

IJP omogoča spremljanje pogrebne slovesnosti prek interneta. Spletna aplikacija »iskalnik grobov« je bila nadgrajena z mobilno različico za pametne telefone, ki obiskovalce vodi do posameznega groba. Tudi mobilna aplikacija za pametne telefone ARtour, s katero si lahko obiskovalci pokopališče in njegove znamenitosti ogledajo s pomočjo mobilnega vodiča, je

bila dopolnjena z novimi tematskimi potmi. Številne novosti uporablja malo ljudi, zato ne prispevajo k boljšemu rezultatu IJP in večji uspešnosti.

IJP si prizadeva, da bi se mestna pokopališča razvijala kot del zelenega obroča mesta. Ob upoštevanju poselitve širšega območja pokopališča je v občinskih prostorskih načrtih treba zagotoviti primeren prostor za bodoče širitve pokopališč. Vodstvo IJP aktivno sodeluje z občinsko upravo pri načrtovanju širitev obstoječih pokopališč in gradnji novih. V naslednjih letih je načrtovana širitev pokopališč Sostro, Polje in Vič. IJP podpira tudi širitve tistih krajevnih pokopališč, kjer so prostorske danosti in zakonodaja to dopušča. IJP namenja sredstva amortizacije v celoti za obnovo obstoječih pokopaliških objektov in opreme. Zagotovljen mora biti tudi stalni rezervni prostor za pokope za primere povečanih potreb. Zaradi prostorskih in ekoloških razlogov se s cenovno politiko in drugimi ukrepi spodbuja pokope z žaro.

Pri izvajanju dejavnosti sta ključna visoka kakovost storitev in izdelkov ter spoštljiv odnos do pokojnikov in njihovih svojcev. Stalno se širi ponudba storitev, pogrebne in nagrobne opreme ter izvajajo aktivnosti za ohranitev zaupanja obstoječih strank in za pridobitev novih. Najemnike se usmerja k urejanju grobov po umetniških in strokovnih standardih. S ponudbo nagrobnih spomenikov, narejenih po načrtih članov Društva oblikovalcev Slovenije in Društva likovnih oblikovalcev Ljubljana, se na pokopališča vračata umetnost in estetika, s čimer se zadovoljuje najzahtevnejše kupce. IJP si stalno prizadeva za ohranjanje kulturne dediščine na pokopališčih. Za Plečnikove Žale, ki so nosilec znaka »evropska dediščina« in spomenik državnega pomena, potekajo postopki in prizadevanja za vpis na Unescov seznam svetovne kulturne dediščine.

Na temelju navedenih delnih ocen je v Tabeli 20 prikazana skupna ocena razvojne podstrukture.

Tabela 20: Ocena prednosti in slabosti razvojne podstrukture

Sestavine podstrukture	Ocena prispevka razvojne podstrukture k uspešnosti podjetja				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Kadri in organiziranost				x	
Razpoložljiva sredstva za razvoj		x			
Spremljanje novih tehnologij			x		
Nove storitve		x			
Širitev pokopališke infrastrukture			x		
Skupna ocena podstrukture			Srednje		

4.3 Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah

Ocenjevanje poslovnih priložnosti in nevarnosti pomeni odkrivanje strateških dejavnikov za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 2003, str. 138). Takšno ocenjevanje je pomoč poslovodstvu, da na sistematičen način poskuša odkriti pozitivne in negativne vplive za oblikovanje možnih strategij podjetja (Ambrosini, 1998, str. 129).

4.3.1 Podstruktura proizvodov in storitev

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvodov in storitev je prikazana v Tabeli 21.

Tabela 21: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvodov in storitev

Ocena sestavin podstrukture	Strateške implikacije
Staranje prebivalstva je splošen proces v državah EU.	Tudi za Slovenijo je značilno upadanje umrljivosti in podaljševanje pričakovane trajanja življenja ob rojstvu. Starostna sestava prebivalstva se spreminja. Indeks staranja je bil leta 2015 v RS 121,4. Število umrlih se bo v prihodnjih desetletjih povečevalo, saj bodo umirali pripadniki številčno najmočnejše generacije, rojeni po letu 1946. Po Eurostatovih projekcijah se bo število umrlih v RS v obdobju 2015–2025 povečevalo s povprečno letno stopnjo rasti 1,1 %.
Letna stopnja rasti prihodkov IJP je nadpovprečna. K rasti pomembno prispeva trend upepeljevanja pokojnikov.	IJP je edini izvajalec pogrebne dejavnosti v občini, kjer posluje, in eden od dveh ponudnikov upepeljevanja v RS. Občani lahko kraj pokopa izberejo prosto, kjerkoli v RS. IJP poskuša vplivati na izbiro enega od pokopališč, ki jih ima v upravljanju, s kakovostjo svojih storitev, široko ponudbo nadstandardnih storitev in opreme ter z urejenostjo pokopališč. IJP ima ugodne možnosti za nadaljnjo rast upepeljevanja, saj je dosežen delež upepelitve umrlih 83 %, zgornja meja je okoli 95 %.
IJP ustvari s pogrebnimi storitvami več kot polovico prihodkov, od njih so v veliki meri odvisni tudi prihodki drugih dejavnosti. Ponudba je visoke kakovosti po sprejemljivi ceni.	Zaradi dobrega dosedanjega poslovanja pogrebne dejavnosti IJP ne sme mirovati, saj napovedana sprememba zakonodaje pomeni nevarnost vstopa novih konkurentov. Treba je zadržati visoko kakovost storitev in zagotavljati celovito ponudbo po sistemu »vse na enem mestu«. Če bodo vsa pogrebna podjetja lahko izvajala pogrebne storitve na območju celotne RS, se bo konkurenca med ponudniki teh storitev zaostрила, moč kupcev bo postala večja.
Pokopališka dejavnost, ki se izvaja kot obvezna gospodarska javna služba in ustvarja petino prihodkov, posluje konstantno z izgubo.	Stroški upravljanja in vzdrževanja pokopališč so tretjino višji, kot je priznано s ceno grobnine. Cene storitev javne službe potrjuje pristojni občinski organ. Poslovodstvo mora doseči potrditev cene, ki bo pokrila stroške dejavnosti, oziroma zagotoviti subvencijo s strani občine. Skrajna možnost za sanacijo poslovanja pokopališke dejavnosti je prilagoditev programa vzdrževanja pokopališč, kar bi pomenilo znižanje ravni urejenosti pokopališč.

se nadaljuje

Tabela 21: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvodov in storitev (nad.)

Ocena sestavin podstrukture	Strateške implikacije
Skoraj četrtna prihodkov je ustvarjena s prodajo blaga.	Sodelovanje IJP z dobavitelji različnega blaga je dobro. Znatno del pogrebne opreme in del drugega blaga se prodaja kot komisijsko blago, tako da zaloge ne bremenijo IJP, prodajni nabor je zato širši, prodajne cene IJP oblikuje samostojno. IJP naj sodelovanje z dobavitelji krepi in razširi ponudbo komisijske prodaje blaga.
IJP ima v svoji panogi in med laično javnostjo visok ugled.	IJP ima kljub naravi dejavnosti, ki jo izvaja, tudi med laično javnostjo visok ugled, najvišjega med ljubljanskimi javnimi podjetji. Izvaja številne aktivnosti, ki ga določajo kot družbeno odgovorno in okoljsko naravnano podjetje. Visoka raven kakovosti storitev in ugled podjetja sta priložnost za IJP, ko se bo trg pogrebnih storitev liberaliziral, zato naj podjetje krepi svojo javno podobo in nadaljuje z usmeritvijo v trajnostni razvoj.

4.3.2 Tržna podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture je prikazana v Tabeli 22.

Tabela 22: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture

Ocena sestavin podstrukture	Strateške implikacije
IJP ima največji tržni delež v panogi. Pri izvajanju pogrebne in pokopališke dejavnosti na svojem območju ima legalni monopol.	Dokler velja obstoječa zakonodaja, lahko IJP brez posebnih trženjskih aktivnosti ohranja položaj največjega ponudnika pogrebnih in pokopaliških storitev. Zakonske ovire preprečujejo vstop konkurentom na trg, ki ga IJP obvladuje. Veliko nevarnost pomeni predlog novega zakona, ki je v parlamentarni proceduri in predvideva ločitev pogrebne in pokopališke dejavnosti, tako da bo pogrebna dejavnost gospodarska dejavnost, pokopališka dejavnost pa bo v pristojnosti občin. IJP mora z grajenjem konkurenčnih prednosti poskušati ohraniti delež na obstoječem trgu in pripraviti načrt širitve na nove trge osrednjeslovenske regije.
Slovenski trg upepeljevanja obvladuje duopol.	IJP obvladuje tri četrtine trga na področju upepeljevanja. Za ohranitev deleža je pomembna hitrost storitev oziroma odzivnost, ki jo zagotavljajo razpoložljive proizvodne kapacitete in različni programi zvestobe. Z različnimi prijemi medorganizacijskega trženja naj IJP poskuša pridobiti nove kupce na območju SV Slovenije.
IJP ima dolgoletno tradicijo pri izvajanju pogrebnih storitev.	S selektivnim pristopom tržnega komuniciranja je treba povečati prepoznavnost podjetja na slovenskem trgu.
Prodor na tuje trge.	Mednarodni prevozi trupel ter upepeljevanje pokojnikov z obmejnih območij sosednjih držav sta segmenta, kjer bi lahko IJP iskalo priložnosti za širitev. Gre za segmenta, kjer je manjša cenovna elastičnost povpraševanja. Poiskati je treba poslovne partnerje, s katerimi bi sodelovali.
Padec kupne moči in spreminjanje nakupnih navad kupcev.	Potrošniki postajajo cenovno čedalje bolj občutljivi in bolj racionalni pri svojih nakupnih odločitvah. Glede na predhodna leta namenjajo za pogreb in za vzdrževanje groba manj denarja. IJP naj nadaljuje s ponudbo novih storitev in blaga ter se prilagaja z različnimi trendnimi produkti.

se nadaljuje

Tabela 22: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture (nad.)

Ocena sestavin podstrukture	Strateške implikacije
IJP deluje družbeno odgovorno.	IJP je družbeno odgovornost vključilo v svoje vsakodnevno delovanje skladno s svojim znanjem in zmožnostmi. Tradicionalna dobrodelna prodaja sveč je sodoben način trženja s hkratno podporo dobrodelnih namenov. IJP naj tudi v prihodnje načrtuje in komunicira svoje družbeno odgovorne aktivnosti.
Sodobna komunikacija z javnostmi.	IJP posreduje številne informacije o svojem delovanju na spletni strani. Nekatere spletne aplikacije so nadgrajene tudi z različicami za pametne telefone. IJP mora čim prej razviti tudi B2B in B2C poslovanje.

4.3.3 Tehnološka podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture je prikazana v Tabeli 23.

Tabela 23: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture

Ocena sestavin podstrukture	Strateške implikacije
Plečnikovi objekti so kulturni spomenik državnega pomena.	Plečnikovi objekti, v katerih ima sedež IJP, so kulturni spomenik, ki s poslovnega vidika pomeni predvsem breme, saj so stroški vzdrževanja visoki, poleg tega jih ni mogoče najbolje prilagoditi potrebam delovnega procesa. IJP mora v sodelovanju z občino (MOL) in Ministrstvom za kulturo RS pridobiti nepovratna sredstva za obnovo.
Pokopališča so infrastrukturni objekti.	Pokopališča kot infrastrukturni objekti so pretežno v lastništvu občine. Gradbeni objekti, ki so na nekaterih večjih pokopališčih, so bili v postopku lastninskega preoblikovanja s strani občine dani kot stvarni vložek v podjetje, a postopek vpisa v zemljiško knjigo ni bil izveden. Vrednost teh objektov je v poslovnih knjigah IJP izkazana med osnovnimi sredstvi in kot sestavina kapitala. Občina in IJP morata poiskati rešitev, ki bo IJP omogočila vpis lastništva na objektih, ki so funkcionalna celota z zemljišči. Izločitev infrastrukturnih objektov iz sredstev IJP in znižanje kapitala je za IJP slaba rešitev.
Okolje pomembno vpliva na učinkovitost poslovanja in kakovost življenja. Urejanje pokopališč je naloga občin.	Večji del največjega pokopališča leži na vodovarstvenem območju, zato veljajo določene omejitve pri pokopavanju in pri vzdrževanju pokopališč. Zaradi omejitev pri pokopavanju bo potrebna širitev pokopališča prej kot sicer in zato mora občina načrtovati naslednje širitve mestnih pokopališč. Prepoved uporabe fitofarmacevtskih sredstev na območju pokopališča med drugim pomeni ročno odstranjevanje plevela, kar povzroča višje stroške vzdrževanja.
Proizvajalna oprema je sodobna in okolju prijazna.	IJP stalno vlaga v opremo, ki ustreza specifičnim potrebam dejavnosti. Izpusti iz kremacijskih peči so minimalni in redno nadzorovani. Zaradi tveganja naravnih nesreč morajo biti zagotovljene določene proste kapacitete kremacijskih peči, ki pa bi jih kljub temu morali boljše izkoristiti. Nadaljevati je treba s posodabljanjem proizvodne opreme.

4.3.4 Finančna podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture je prikazana v Tabeli 24.

Tabela 24: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture

Ocena sestavin podstrukture	Strateške implikacije
Podjetja z večjim deležem kapitala v virih sredstev so običajno manj izpostavljena tveganjem, vendar so tudi manj donosna.	IJP je finančno trdno podjetje, ki se v preteklosti ni zadolževalo, saj je imelo za poslovanje lastna finančna sredstva. To sicer pomeni, da struktura financiranja ni optimalna in je donosnost relativno nizka, a je tudi izpostavljenost tveganjem zato manjša. Slednje je pomembno, ker IJP opravlja obvezno GJS. IJP ima tukaj rezervo, ki bi jo v primeru širitve dejavnosti lahko izkoristilo.
Bonitetna ocena kaže IJP kot odlično podjetje.	Bonitetna ocena podjetja, izdelana na podatkih o poslovanju leta 2014, je odraz finančne politike, ki je usmerjena k zagotavljanju stabilnega poslovanja in ustvarjanja denarnega toka, in sicer s ciljem pravočasnega pokrivanja obveznosti podjetja. Ne glede na poslabšanje nekaterih kazalcev v letu 2015 za podjetje to predstavlja priložnost za pridobivanje virov za financiranje svoje rasti in razvoja.
Kazalniki obračanja sredstev so dobri.	Koeficient obračanja celotnih sredstev je sicer zaradi velike udeležbe osnovnih sredstev v sredstvih IJP slabši kot v panogi, a kazalniki obračanja drugih sestavin sredstev so boljši kot v panogi. Število dni vezave zalog ima zaradi povečevanja zalog v kamnoseštvi naraščajoči trend, zato bo treba to gibanje nadzirati in določiti optimalno višino. Pomemben del blaga, ki ga IJP prodaja, ne bremeni zalog, ker je v komisijski prodaji. Terjatve do kupcev so vezane zelo kratek čas, saj se velik del prodaje plača ob naročilu, za preostali del pa je izdelan sistem spremljanja in izterjave terjatev. Obstaja nevarnost podaljševanja vezave terjatev, če bo prišlo do liberalizacije dejavnosti. Število dni vezave obveznosti do dobaviteljev je nadpovprečno dolgo, a se je po uzakonitvi najdaljših plačilnih rokov začelo skrajševati.
Donosnost sredstev in kapitala je nizka, donosnost prihodkov je povprečna.	IJP ima nadpovprečno vrednost kapitala in osnovnih sredstev, zato je čisti poslovni izid, ki ga IJP s temi sredstvi ustvari, podpovprečen. Gospodarnost poslovanja in čista dobičkonosnost prihodkov sta glede na rezultate v panogi povprečni. IJP naj poskuša povečati obseg prodaje. Zaskrbljujoč je padec dobička v letu 2015, zato se je treba osredotočiti na optimizacijo procesov in stroške poslovanja.

4.3.5 Kadrovska podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture je prikazana v Tabeli 25.

Tabela 25: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture

Ocena sestavin podstrukture	Strateške implikacije
Število zaposlenih narašča, čeprav so določene rezerve v izkoriščenosti delovnega časa.	Po reorganizaciji v letu 2013 in uvedbi novega informacijskega sistema se je število zaposlenih povečalo kljub prenosu zaposlenih iz podpornih služb na drugo podjetje. Poslovodstvo mora analizirati izkoriščenost delovnega časa in zaposlene usposobiti za boljše obvladovanja novega informacijskega sistema. Obstaja nevarnost presežnega števila zaposlenih.
Fluktuacija zaposlenih je relativno majhna. Opazna je visoka pripadnost podjetju.	Zaposleni so ponosni, da pripadajo kolektivu v IJP, ki zagotavlja zaposlenim varno in urejeno delovno okolje, oddih in rekreacijo ter omogoča dobro usklajevanje delovnih obveznosti z zasebnim življenjem. Fluktuacije, če odštejemo upokojitve, skorajda ni. IJP naj nadaljuje z dobro prakso, ki zagotavlja lojalne zaposlene.
Različne kadrovske strukture so primerne.	Starostna in spolna struktura sta ustrezni glede na dejavnost, ki jo IJP opravlja. Od povprečja odstopa pogrebno moštvo, kjer je povprečna starost 54 let, zato je treba pripraviti načrt nadomestitev. To je priložnost tako za notranje prerazporeditve kot tudi za izboljšanje izobrazbene strukture, ki je relativno nizka. Izobrazbena struktura se je v zadnjih nekaj letih izboljšala, a ne na vodstvenih položajih. Izdelati bi morali sistem motiviranja zaposlenih za izobraževanje na višjih stopnjah.
V storitveni dejavnosti lahko človeški kapital pomembno prispeva k uspešnosti.	Kljub temu, da ima IJP v pogrebni dejavnosti v svoji občini legalni monopol, brez dobrega človeškega kapitala ne more dosegati dobrih rezultatov. Predlagam nadaljevanje dobre prakse usposabljanj in strokovnih izpopolnjevanj.
IJP nima primerjalnih prednosti niti v številčnosti niti v kakovosti poslovodnega kadra.	Vodstvo si prizadeva za ohranitev položaja v panogi, ni iniciative za širitev. IJP se mora okrepiti z visokoizobraženim vodjo pogrebne in pokopališke dejavnosti, ki bo imel poleg vodstvenih sposobnosti tudi znanje s področja trženja.
Redno in primerno plačilo za opravljeno delo je pogoj, da so drugi motivatorji učinkoviti.	Zaposleni v IJP imajo nadpovprečne plače tako glede na slovensko povprečje kot na panogo. Dobro plačilo je možno na podlagi dobrih poslovnih rezultatov. Nujno bo treba povečati produktivnost, kar je mogoče doseči z boljšo organizacijo dela, načrtnim izobraževanjem zaposlenih in boljšo izkoriščenostjo tehnoloških zmogljivosti.

4.3.6 Organizacijska podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture je prikazana v Tabeli 26.

Tabela 26: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture

Ocena sestavin podstrukture	Strateške implikacije
Organizacija IJP se približuje poslovno enotni. Formalno postavljena organizacija ni enaka dejanski, zato v nekaterih primerih ni jasno, kdo je pristojen za določene naloge.	Vzpostavljeno organizacijo je treba kritično oceniti in izvesti potrebne prilagoditve. Za oblikovane enote je treba določiti vodje oziroma odgovorne osebe.
Liberalizacija dejavnosti zahteva učinkovito organizacijo.	Pripraviti je treba načrt organizacijskih sprememb v primeru liberalizacije dejavnosti. Spremenjene razmere poslovanja zahtevajo novo organizacijo in krepitev funkcije trženja.
Sistem planiranja temelji v veliki meri na statističnih metodah. Kontroli uresničevanja planov je treba nameniti večjo pozornost.	Vodje enot je treba v večji meri vključiti v postopke priprave planov prihodkov in odhodkov, kar bi povečalo njihovo odgovornost za realizacijo planov.
Sistem nagrajevanja ne spodbuja k doseganju ciljev, saj ne temelji na merljivih kazalcih.	V IJP bo treba dopolniti sistem nagrajevanja uspešnosti zaposlenih tako, da bodo vnaprej določeni merljivi cilji, ki jih morata doseči posameznik in enota. Objektivna merila ocenjevanja uspešnosti bodo povečala motivacijo zaposlenih.

4.3.7 Razvojna podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti razvojne podstrukture je prikazana v Tabeli 27.

Tabela 27: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti razvojne podstrukture

Ocena sestavin podstrukture	Strateške implikacije
IJP deluje v tradicionalni panogi, zato nima posebnega razvojnega oddelka.	V prihodnjih letih ni pričakovati bistvenih sprememb v načinu izvajanja pogrebne in pokopališke dejavnosti. Kljub vsesplošnemu vplivu globalizacije so v pogrebni dejavnosti najpomembnejši krajevni običaji in kulturne navade ljudi, ki se spreminjajo počasi. Razvojne naloge bodo ostale v pristojnosti vodstva IJP, ki mora motivirati zaposlene, da bodo čim bolj uspešni pri ustvarjanju in implementaciji novih trendov.
Širitev pokopališč in razvoj pokopališke infrastrukture je naloga lokalnih skupnosti.	Naloga posloводства je pravočasno obveščanje lokalnih oblasti o potrebah po izgradnji pokopališke infrastrukture. Sodelovanje z občino v zvezi s širitvami in urejanjem pokopališč je doslej potekalo zelo dobro in takšen način je treba ohraniti tudi v bodoče.

se nadaljuje

Tabela 27: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti razvojne podstrukture (nad.)

IJP sledi razvoju novih tehnologij na področju pogrebne dejavnosti in pri urejanju pokopališč.	Tehnološki razvoj v svetu gre v smeri racionalne rabe energije in varovanja okolja. Peči za upepeljevanje so sodobne, vplivi na okolje so minimalni. Odvečna toplota, ki nastaja pri upepeljevanju, se deloma že izkorišča za ogrevanje objekta. V sodelovanju z zunanjimi strokovnjaki bo treba oceniti, ali tehnološki napredek že omogoča povečanje izkoristka odpadne toplote na ekonomsko upravičen način.
Pomemben je nadaljnji razvoj poslovnih informacijskih sistemov in informacijskih komunikacijskih tehnologij.	IJP uporablja SAP poslovni informacijski sistem, ki ni najbolj primeren za podporo poslovanju glede na vrsto dejavnosti in velikost podjetja. Potrebna bodo nadaljnja vlaganja za razvoj sistema za podporo odločanju in aktivnejše spremljanje poslovnih partnerjev ter iskanje novih tržnih priložnosti. Za izvajanje pokopališke dejavnosti IJP že več let razvija geografski informacijski sistem. Za komuniciranje s porabniki, poslovnimi partnerji in splošno javnostjo bo treba nadaljevati z uvajanjem sodobnih informacijskih komunikacijskih tehnologij.
V razvojne aktivnosti IJP vlaga primeren obseg sredstev.	Delež vlaganj v razvoj je treba ohranjati na sedanji ravni oziroma ga prilagajati glede na razvojne plane in prednostne naloge.
Vpeljava novih poslovnih modelov.	V parlamentarni proceduri je predlog novega zakona o pogrebni in pokopališki dejavnosti, ki predvideva liberalizacijo pogrebne dejavnosti. Poslovodstvo IJP poskuša z lobiranjem preprečiti predvidene spremembe. Poslovodstvo mora pripraviti poslovne modele in možne strategije za nadaljnji razvoj IJP v primeru sprejetja in uveljavitve novega zakona.

4.4 Zbirna ocena prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti

Zbirna ocena oziroma profil prednosti in slabosti temelji na analitičnem ocenjevanju posameznih podstruktur in pokaže, katera od podstruktur je prispevala največ in katera najmanj k dosedanji poslovni uspešnosti podjetja.

Profil prednosti in slabosti na Sliki 14 kaže, da večjih slabosti v IJP ni, saj vse podstrukture prispevajo določen del k uspešnosti.

Slika 14: Profil prednosti in slabosti IJP z vidika vpliva podstruktur na poslovno uspešnost

Podstrukture	Ocena prispevka k poslovni uspešnosti podjetja				
	velik				majhen
Podstruktura proizvoda/storitve	●				
Tržna podstruktura		●			
Tehnološka podstruktura		●			
Finančna podstruktura		●			
Kadrovska podstruktura		●			
Organizacijska podstruktura			●		
Razvojna podstruktura			●		

Podstruktura proizvodov in storitev, tržna, finančna in tehnološka podstruktura dajejo IJP največji prispevek k poslovni uspešnosti zahvaljujoč kakovostnemu izvajanju dejavnosti, monopolnemu položaju in dobri plačilni sposobnosti IJP.

Najmanjši prispevek k poslovni uspešnosti dajeta organizacijska in razvojna podstruktura, kar je povezano s specifičnostjo pogrebne in pokopališke dejavnosti. V IJP organizacija zaradi prepletanja pogrebne in pokopališke dejavnosti ter javne službe in tržne dejavnosti, pa tudi zaradi pomanjkanja kadrovskih potencialov, ni najbolj jasna. Vloga razvojne podstrukture je razmeroma majhna, saj je razvoj infrastrukture naloga občine.

Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti temelji na analitičnem ocenjevanju posameznih podstruktur, pri čemer so upoštevane napovedi razvojev v okolju ter predvidevanja gibanj konkurenčnih sil. Ocenjujem, da bo kljub spremembam v poslovnem okolju največ prispevala k prihodnji poslovni uspešnosti podstruktura proizvodov in storitev, nekoliko manj pa tržna, tehnološka in finančna podstruktura.

Profil priložnosti in nevarnosti z vidika podstruktur in njihovega vpliva na prihodnjo poslovno uspešnost je prikazan na Sliki 15.

Slika 15: Profil priložnosti in nevarnosti IJP z vidika vpliva podstruktur na prihodnjo poslovno uspešnost

Podstrukture	Ocena prispevka k prihodnji poslovni uspešnosti podjetja				
	velik				majhen
Podstruktura proizvoda/storitve		●			
Tržna podstruktura			●		
Tehnološka podstruktura			●		
Finančna podstruktura			●		
Kadrovska podstruktura			●		
Organizacijska podstruktura				●	
Razvojna podstruktura				●	

Na podlagi že izdelanih ocen v poglavjih 4.2 in 4.3 sem identificirala bistvene prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki so dolgoročno najbolj pomembne za uspešno poslovanje IJP. Prikazujem jih v Tabeli 28.

Tabela 28: Zbirni pregled glavnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti IJP

Prednosti	Slabosti
Vodilno podjetje v panogi Celovita ponudba in visoka kakovost storitev Ugled IJP in družbeno odgovorno delovanje Sodobne upepeljevalne peči in stalna vlaganja v OS Finančna trdnost in nizek obseg zalog Profesionalnost in pripadnost zaposlenih Sposobnost poslovanja po standardih ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001 in OHSAS 18001	Omejene možnosti vstopa na nove trge Šibko tržno komuniciranje Neizkoriščene zmogljivosti za upepeljevanje Izguba pri pokopališki dejavnosti Nejasna organizacija Visoki stroški vzdrževanja poslovnih objektov in pokopališke infrastrukture
Priložnosti	Nevarnosti
Širitev na nove trge zaradi spremembe zakona Kulturne in demografske spremembe Razširitev ponudbe tržnih storitev Izgradnja novih infrastrukturnih objektov Zniževanje stroškov z ukrepi racionalne rabe energije in povečanjem zasedenosti kapacitet Možnost horizontalnih povezav	Izguba monopola in krepitev konkurence Zmanjšanje tržnega deleža Povečanje pogajalske moči kupcev, ki želijo enako kakovost za nižjo ceno Povečevanje alternativnih oblik pokopa Neurejeni odnosi v zvezi z infrastrukturo in vpliv politike na poslovanje IJP Obstoječa organizacija v pogojih prostega trga

5 RAZVIJANJE MOŽNIH STRATEGIJ ZA IZBRANO JAVNO PODJETJE

5.1 Oblikovanje strateških ciljev

Oblikovanje celovite strategije podjetja in določitev strateških planskih ciljev ni enkratno dejanje, ampak je dinamičen proces, ki mora potekati nenehno in pomeni odzivanje podjetja na različne vplive okolja. V praksi se kasneje vedno odkrije kakšna nepredvidljiva situacija, ki je snovalci pred izbiro strategije niso poznali in jo morajo upoštevati v »osveženi« strategiji (Pollard & Hoto, 2006, str. 726). Pomembno je, da pri oblikovanju strateških ciljev upoštevamo namen podjetja in ugotovitve celovite ocene podjetja, zato bom v nadaljevanju najprej ocenila obstoječe poslanstvo in vizijo IJP.

5.1.1 Oblikovanje vizije in poslanstva IJP

Vizija mora biti opredeljena kratko in mora dati jasen in privlačen pogled na podjetje v prihodnosti. V poglavju 2.4 navedeno vizijo IJP, ki jo je izoblikovalo poslovodstvo, bi preoblikovala na naslednji način:

- IJP bo s celovito ponudbo storitev in spoštljivim odnosom do vseh deležnikov dosegalo trajni razvoj in bo vodilno podjetje v RS pri izvajanju pogrebniških in pokopaliških storitev.

Opređeljeno poslanstvo IJP je po moji oceni preozko, saj izpostavlja le eno občino kot področje svojega poslovanja. Glede na napovedano spremembo predpisov v zvezi s pogrebno dejavnostjo in liberalizacijo trga bo moralo poslovodstvo na novo opredeliti poslanstvo IJP. Za IJP bi se poslanstvo lahko glasil:

- IJP zagotavlja prebivalcem Slovenije kakovostne pogrebne in pokopališke storitve ter z upravljanjem pokopališč prispeva k varovanju okolja in kulturne dediščine. S celovito ponudbo storitev, sodobnimi postopki upepeljevanja ter spoštljivim odnosom do pokojnikov in njihovih svojcev dosega zadovoljstvo naročnikov in uporabnikov storitev. Stalno usposabljanje zaposlenih zagotavlja strokovno opravljeno delo in zadovoljstvo zaposlenih. Deluje družbeno odgovorno.

5.1.2 Oblikovanje strateških planskih ciljev

Določitev strateških planskih ciljev pomeni za podjetje določitev širokih ciljev oziroma rezultatov, ki jih podjetje želi doseči v prihodnosti. S plani določimo standarde, na podlagi katerih potem deluje kontrola, zato sta funkciji planiranja in kontrole neločljivo povezani (Dimovski et al., 2003, str. 92–93).

Potem ko oblikujemo strateške planske cilje, ki predstavljajo osnovo za oblikovanje strategij, izberemo ciljem pripadajoče ključne kazalce in kazalcem pripišemo ciljne vrednosti, ki izražajo planske cilje (Pučko 2006, str. 161).

Strateški planski cilji in pripadajoči izbrani ključni kazalci za IJP so naslednji:

- dolgoročna rast prodaje (rast števila pogrebov za 5 % v obdobju 2016–2020, rast prihodkov od prodaje za 8 % v obdobju 2016–2020),
- zadovoljstvo uporabnikov (ocena anketirancev v panelu nad 4, povečanje tržnega deleža v pogrebni dejavnosti na 35 % do leta 2020),
- povečanje zasedenosti kapacitet (povečanje števila upepelitev za 12 % v obdobju 2016–2020),
- povečanje ugleda podjetja (ocena anketirancev v panelu nad 4),
- izvedba ključnih investicij pri gradnji in vzdrževanju pokopališč (delež sredstev za obnove OS je 10 % prihodkov od prodaje, število razpoložljivih grobov povečati na 60.000 do leta 2020),
- zadovoljstvo, motivacija, strokovnost zaposlenih (ocena zadovoljstva zaposlenih nad 4 oziroma delež zadovoljnih z delom nad 80 %, izboljšanje izobrazbene strukture za 5 % do leta 2020),
- finančna uspešnost (7 % donosnost prihodkov od prodaje, kratkoročni koeficient nad 2).

Kot najbolj ustrezen kazalec ekonomskega uspeha sem izbrala prihodke od prodaje, ki so tudi merilo za tržni delež. IJP izvaja GJS in je v lasti občine, zato donosnost kapitala ni temeljna mera uspešnosti poslovanja, čeprav si IJP prizadeva za čim večji dobiček ob hkratnem uresničevanju družbenih interesov.

Pri oblikovanju strateških planskih ciljev IJP sem upoštevala dosednji obseg poslovanja in normalno pričakovano rast prodaje, poleg tega pa tudi rezultate, ki jih IJP lahko doseže zaradi sprememb v prihodnosti z novimi strategijami. V nadaljevanju sledi faza oblikovanja možnih korporacijskih in poslovnih strategij.

5.2 Oblikovanje možnih korporacijskih strategij

V tem poglavju bom oblikovala nekaj različnih strateških usmeritev, ki bi IJP lahko omogočile uresničitev planskih ciljev. Glavni cilj je ponuditi različne možnosti, ki obetajo doseči temeljne strateške cilje podjetja in ne izbiranje »ustreznih« strategij.

Možne korporacijske strategije bom oblikovala tako, da bom upoštevala dejavnike, ki sem jih ugotovila pri analizi notranjega in zunanjega okolja. Ob upoštevanju zbirne ocene prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti iz Poglavja 4.4 bom poskušala izkoristiti prednosti, preseči slabosti, izrabiti priložnosti in se izogniti nevarnostim. Pri oblikovanju strategij bom izhajala iz postavljenih strateških planskih ciljev, ki so usmerjeni na rast IJP.

V Tabeli 29 so nakazane možne strateške usmeritve, oprte na ugotovitve SWOT analize podjetja. V nadaljevanju na kratko opisujem vsako od ponujenih korporacijskih strategij.

Strategija razvoja trga pomeni notranjo rast podjetja z vstopom na nove trge ob ohranjanju obstoječe proizvodne in tehnološke podstrukture. IJP je vodilno v panogi, čeprav deluje na omejenem trgu, le na območju ene občine. Z napovedano liberalizacijo pogrebne dejavnosti bo dana možnost, da opravlja pogrebe na ozemlju celotne RS, zato mora IJP pripraviti strategijo za prodor na nove trge. Pomembno je določiti občine, kamor se želi širiti, izdelati analizo trga in oblikovati vstopno strategijo. Pridobivanje naročnikov na novih trgih mora biti podprto z aktivno tržno komunikacijo in oblikovanjem novih prodajnih poti. Ta strategija omogoča boljšo izrabo razpoložljivega kadra in materialnih virov. Tveganja, povezana s širitvijo na sicer že poznane, a za trženje podjetja nove trge, so v tem primeru povezana s socio-kulturnimi dejavniki, kajti pri pogrebu je pomembno poznati lokalne običaje in navade ljudi. Pri uresničevanju te strategije lahko nastajajo negativni učinki zaradi povečevanja razdalje med sedežem podjetja in novimi trgi ter tudi zaradi neučinkovite organiziranosti.

Tabela 29: Oblikovanje možnih korporacijskih strategij na podlagi glavnih prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti

Notranji dejavniki Zunanji dejavniki	Prednosti (S)	Slabosti (W)
	Vodilno podjetje v panogi Celovita ponudba in visoka kakovost storitev Ugled IJP in družbeno odgovorno delovanje Sodobne upepeljevalne peči in stalna vlaganja v OS Finančna trdnost in nizek obseg zalog Profesionalnost in pripadnost zaposlenih Sposobnost poslovanja po standardih ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001 in OHSAS 18001	Omejene možnosti vstopa na nove trge Šibko tržno komuniciranje Neizkoriščene zmogljivosti za upepeljevanje Izguba pri pokopališki dejavnosti Nejasna organizacija Visoki stroški vzdrževanja poslovnih objektov in pokopališke infrastrukture
Priložnosti (O)	SO strategije	WO strategije
Širitev na nove trge zaradi spremembe zakona Kulturne in demografske spremembe Razširitev ponudbe tržnih storitev Izgradnja novih infrastrukturnih objektov Zniževanje stroškov z ukrepi racionalne rabe energije in s povečanjem zasedenosti kapacitet Možnost horizontalnih povezav	▪ Strategija razvoja trga ▪ Strategija razvoja proizvoda	▪ Strategija obdelave trga – povečanje proizvodnje in prodaje ▪ Strategija dolgoročnega sodelovanja s partnerji – strateške zveze s kupci
Nevarnosti (T)	ST strategije	WT strategije
Izguba monopola in krepitev konkurence Zmanjšanje tržnega deleža Povečanje pogajalske moči kupcev, ki želijo enako kakovost za nižjo ceno Povečevanje alternativnih oblik pokopa Neurejeni odnosi v zvezi z infrastrukturo in vpliv politike na poslovanje IJP Obstoječa organizacija v pogojih prostega trga	▪ Strategija obdelave trga ▪ Strategija razvijanja celovite kakovosti	▪ Strategija konsolidacije s povečano učinkovitostjo ▪ Strategija priključitve

Strategija razvoja proizvoda obeta rast prodaje zaradi izboljševanja obstoječih proizvodov in storitev ali zaradi širjenja njihovih linij. Ta strategija ne pomeni dodajanja in spreminjanja strateških poslovnih področij, ampak širjenje in izboljševanje ponudbe v okviru obstoječih področij. Prednost IJP je celovita in kakovostna ponudba, saj je bila že do sedaj usmeritev IJP v stalno iskanje in uvajanje novitet in izboljšav ter nadomeščanje starih proizvodov in storitev z novimi oziroma izboljšanimi. IJP ima širok program proizvodov in storitev, ki naj jih tudi v bodoče izboljšuje in nadomešča z novimi.

Priložnost IJP je v izboljševanju produktov, povezanih s pogrebom, tako da se uporablja naravne materiale (tkanine, les, kamen), umetniško oblikovane proizvode (žare, nagrobna oprema), nove produkte, ki jih omogočajo sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije (internetni prenos pogrebne svečanosti) in drugo. Nadaljnji razvoj bo omogočila tudi nova pokopališka infrastruktura, ki jo bo IJP dobilo v upravljanje po izgradnji od občine. Možnosti za rast IJP s pomočjo te strategije so dobre, pa tudi tveganja niso velika, saj izboljšave in novosti ne zahtevajo velikih investicij.

Strategija obdelave trga oziroma operativnega razvoja temelji na ohranjanju obstoječe proizvodne, tržne in tehnološke podstrukture. Ta strategija pomeni povečanje trženjskih naporov na obstoječih trgih z boljšo obdelavo kupcev in omogoča povečanje obsega prodaje in tržnega deleža. Strategija obdelave trga zahteva intenzivno pridobivanje novih kupcev in uporabo novih trženjskih pristopov na obstoječih trgih. IJP lahko uporabi to strategijo za povečanje tržnega deleža zlasti pri upepelitvah in drugih tržnih dejavnostih. Pri uresničevanju te strategije mora biti organiziranost poslovnega procesa zelo učinkovita, izkoriščenost zmogljivosti se poveča in razmerje med prihodki in stroški se izboljša. IJP deluje v zmerno rastoči panogi, zato lahko pričakujemo, da bo z uresničevanjem te strategije doseglo svoje strateške cilje, saj so tveganja majhna.

Strategija dolgoročnega sodelovanja ali strategija razvijanja strateških zvez s kupci pomeni za IJP razširitev trga na področju upepeljevanja. Pomeni možnost vstopa na nove, tudi izvozne, trge in zagotovilo za boljšo izkoriščenost kapacitet upepeljevalnih peči. IJP dobro pozna tehnološke dejavnike, partner v tej zvezi pa tržne. Ta strategija omogoča uresničevanje skupaj dogovorjenih ciljev partnerjev, ki sodelujeta, kot je na primer dobava ob dogovorjenih rokih, višja kakovost storitev, zniževanje stroškov idr. Negotovost pri tej strategiji je med drugim dejstvo, da se razmere sčasoma lahko spremenijo in interesa za sodelovanje na eni strani ni več.

Strategija razvijanja celovite kakovosti pomeni celovit pristop k razvijanju kakovosti na vseh področjih v podjetju in vključuje tako notranjo kot zunanjo kakovost. Notranja kakovost pomeni povečanje učinkovitosti z racionalizacijami, vzdrževanjem opreme, usposabljanjem zaposlenih in uvajanjem standardov kakovosti. Z razvijanjem zunanje kakovosti poskuša podjetje povečevati vrednost svojih proizvodov in storitev v očeh porabnikov. Ko porabniki višjo kakovost zaznajo, so voljni plačati tudi nekaj višjo ceno. Z izrabljanjem svojih prednosti, med katerimi je tudi kakovost, se bo IJP poskušalo izogniti nevarnostim in z uresničevanjem te strategije iskalo možnosti svoje rasti. IJP je to strategijo uresničevalo že doslej in naj jo tudi v prihodnje, čeprav ta strategija ne ustvarja konkurenčne prednosti podjetja, ampak je nujna usmeritev, da z dodatnimi strategijami podjetje lahko doseže konkurenčno prednost.

Strategija konsolidacije s povečano učinkovitostjo temelji na povečanju učinkovitosti na vseh poslovnih področjih v podjetju. V IJP to pomeni aktivnosti za zniževanje stroškov

vseh poslovnih funkcij. Poudarek naj bi bil v boljši izkoriščenosti zmogljivosti za upepeljevanje in pridobitvi nepovratnih sredstev za vzdrževanje objektov, ki so kulturni spomenik državnega pomena. Z lastnikom (občino) je treba doseči dogovor, da se kakovostna ponudba v javni službi prilagodi stroškovno oblikovanim cenam, tako da se iz dejavnosti javne službe in v tem okviru še posebej pokopališke dejavnosti ustvarja pozitiven rezultat, del dobička iz tržne dejavnosti pa nameni za širjenje dejavnosti.

Strategija zunanje rasti s priključitvijo podjetja – konkurenta pomeni možnost hitrejše rasti in s tem pridobitev večje ekonomske moči. Takšna strategija bi zagotovila hitro povečanje tržnega deleža in povečanje učinkov ekonomije obsega, kar bi lahko povečalo poslovno uspešnost. IJP razpolaga z zadostnimi sredstvi in omejenimi investicijskimi možnostmi, zato bi priključitev lahko povečala vrednost in donosnost IJP. Tveganja, ki se kažejo v zvezi z uresničevanjem te strategije, so številna in vključujejo poleg tveganj v zvezi z izbiro, finančno oceno in integracijo kandidatov tudi manjšo fleksibilnost zaradi velikosti, oddaljenosti kraja izvajanja storitev od sedeža IJP idr.

Z oblikovanjem možnih korporacijskih strategij sem nakazala izhodišča, na katerih lahko v fazi razvijanja strategij poslovodstvo nadaljuje z analitičnim ocenjevanjem teh strategij in izbiro strategij ter izdela strateški plan podjetja. Seveda to zahteva še dodatno delo, ki se ga v okviru izdelave tega dela ne bom lotila.

5.3 Oblikovanje možnih poslovnih strategij

Oblikovanje možnih poslovnih strategij je praviloma izvedeno iz celovite strategije podjetja in pomeni njeno logično razčlenitev. Pri razvijanju možnih poslovnih strategij bom najprej opredelila strateška poslovna področja, njihove trge in njihov relativni tržni položaj. Pri oblikovanju poslovnih strategij se bom v nadaljevanju oprla na Porterjev koncept generičnih poslovnih strategij.

Poslovno strategijo poskušam razviti ločeno za naslednja strateška poslovna področja oziroma strateške skupine proizvodov (glej tudi Tabelo 30):

- pogrebi – SPP 1,
- upepelitve – SPP 2,
- upravljanje pokopališč – SPP 3,
- trgovina v cvetličarnah z vrtnarstvom – SPP 4 in
- kamnoseštvo - SPP 5.

Tabela 30: Strateška poslovna področja IJP, njihovi trgi in tržni položaji v letu 2014

Strateške skupine proizvodov	Struktura prodaje IJP 2014 v %	Dejanski tržni delež IJP 2014 v %		Relativni tržni delež 2014		Povprečna rast povpraševanja 2010–2014 v %	
Trgi		RS	MOL	RS	MOL	RS	MOL
SPP 1	24,0	12,8	100,0	2,29	-	0,37	-0,76
SPP 2	33,2	72,5	100,0	2,62	-	1,84	0,95
SPP 3	19,5		100,0	2,56	-		0,49
SPP 4	18,3		0,14		0,22		-5,63
SPP 5	5,0		0,12		0,18		-5,81

Legenda: Kazalniki za SPP 1 so izračunani iz števila pogrebov, razen povprečne rasti trga v RS, ki je izračunana iz števila umrlih; za SPP 2 so kazalniki izračunani iz števila upepelitev; za SPP 3 so kazalniki izračunani iz števila grobov; za SPP 4 in za SPP 5 izračun temelji na vrednosti prihodkov.

Vir: IJP, Letno poročilo 2012, 2013a, str. 20–24; IJP, Letno poročilo 2014, 2015a, str. 17–21; SURS, Umrli, regije in občine, 2015b; AJPES FI-PO, 2016.

IJP izvaja pogrebe (SPP 1) le v eni občini, in sicer kot edini izvajalec, zato ima na tem trgu 100-odstotni tržni delež. Del pogrebnih storitev (75 %) se izvaja kot javna služba, en del (25 %) pa kot tržna dejavnost. Cene storitev javne službe regulira občina, medtem ko se cene proizvodov in storitev tržnega dela oblikujejo prosto. IJP jih oblikuje tako, da ustvarja dobiček. Relativni tržni delež, ki sem ga izračunala iz števila pogrebov, kaže, da je IJP izvedlo v Sloveniji 2,3-krat več pogrebov kot največji konkurent v drugi občini. Povprečna rast trga pogrebnih storitev v Sloveniji v obdobju 2010–2014 je bila 0,4 %, kar pomeni nizko rast, a višjo, kot je bila rast BDP v istem obdobju (- 0,3 %). Za pogrebno dejavnost je značilna nizka, a stabilna dolgoročna rast, ki je v času gospodarske konjunktore podpovprečna, v času recesije pa nadpovprečna. V prihodnje pričakujem, da bodo vsi izvajalci, ki bodo izpolnjevali predpisane pogoje, pogrebe lahko izvajali na področju celotne RS, zato je smiselno preveriti, kakšne strategije bi bile najbolj primerne za IJP za naprej. Pričakovati je mogoče, da se bo tržni delež IJP na obstoječem trgu znižal, zato mora IJP razmišljati, kako zadržati čim več naročnikov na obstoječem trgu in kako se razširiti na nove, poznane trge. V skladu s Porterjevim konceptom generičnih poslovnih strategij predlagam za SPP 1 strategijo diferenciacije. Po odpravi monopola na obstoječem trgu bodo zaradi pritiska konkurence cene vse bolj izenačene. S strategijo diferenciacije bi si IJP zagotovilo, da bi ga naročniki pogrebov izbrali zaradi visoke kakovosti storitev, spoštljivega odnosa do strank, širokega prodajnega programa, celovite ponudbe in ugleda IJP. Tudi pri tej strategiji se ne sme zanemariti stroškov, vendar jih je treba zmanjševati na segmentih, ki ne vplivajo na diferenciacijo. Glede na to, da ima IJP razmeroma visok tržni delež, nizke stroške zalog, zadostne finančne vire in dolgoletno tradicijo na poslovnem področju, lahko oblikuje konkurenčne cene standardnih pogrebnih storitev. Zaradi specifične situacije, v kateri se znajdejo naročniki pogrebnih storitev, menim, da bo njihova lojalnost do IJP tudi po liberalizaciji trga visoka.

Z upepelitvami (SPP 2) je bilo v letu 2014 ustvarjene 33,2 % vrednosti prodaje IJP. IJP izvaja upepelitve za področje celotne RS. Ima vodilni položaj, saj pokriva več kot 70 % trga. Relativni tržni delež, ki sem ga izračunala iz števila upepelitev, kaže, da je IJP izvedlo 2,6-krat več upepelitev kot edini konkurent. Povprečna rast trga upepelitev v Sloveniji v obdobju 2010–2014 je znašala 1,8 %. SPP 2 ne potrebuje visokih vlaganj in ustvarja presežek denarnih sredstev. Sodobne upepeljevalne peči imajo presežne zmogljivosti in čeprav so zaradi tega povprečni stroški višji, SPP 2 ustvarja dobiček. Ker je vstop v panogo težaven, do leta 2020 ne pričakujem novih proizvajalcev. IJP mora pri določanju svoje cenovne, tržne in investicijske politike za SPP 2 spremljati odločitve svojega konkurenta. Obstaja določena stopnja diferenciacije (hitra dobava, celovita ponudba) proizvoda oziroma storitve, ki pomeni konkurenčno prednost. V pogojih duopolne konkurence je pomembno tudi oblikovanje cene. Povpraševanje po upepelitvah konstantno raste, zato povprečni stroški padajo, cene so stabilne. S strategijo osredotočanja na tržne praznine na temelju nizkih stroškov bi IJP lahko širilo trg upepelitev na obmejna območja sosednjih držav, kar bi povečalo rast SPP 2.

Upravljanje pokopališč (SPP 3) izvaja IJP kot edini izvajalec (javna služba) le v eni slovenski občini. Upravljanje pokopališč bo tudi v prihodnje v pristojnosti občin oziroma oseb javnega prava, kar pomeni, da bo IJP lahko še naprej upravljalo pokopališča na obstoječem trgu, s pridobitvijo koncesije pa bi se lahko širilo tudi v druge občine. Rast obstoječega trga za SPP 3 je zelo nizka in stabilna. Model upravljanja pokopališč, ki ga izvaja IJP, pomeni zagotavljanje visoke kakovosti, kar pa na drugi strani zaradi reguliranih cen prinaša konstantno izgubo SPP 3, ki se pokriva iz dobička drugih SPP. Največje pokopališče v upravljanju IJP je kulturni spomenik državnega pomena, z izvirno pokopališko arhitekturo in grobovi mnogih znanih Slovencev. Je edinstveno pokopališče, zato lahko svoje konkurenčne prednosti razvija na temelju diferenciacije, ob tem pa selektivno znižuje stroške. Poslovodstvo mora z lastnikom (občino) doseči dogovor za dvig cen na raven minimalnih povprečnih stroškov. Številna pokopališča se vse bolj predstavljajo kot prostor, ki povezuje zgodovino, umetnost in naravo. Pokopališča niso le mesto spomina, so tudi kulturna dediščina, parki in turistične točke. Ljubljano letno obišče okoli 1 mio turistov, vendar IJP od tega še nima koristi. Predlagam večjo stopnjo vpetosti v turistično dejavnost na območju pokopališča, tako da IJP izkoristi kulturno zgodovinsko vrednost Plečnikovih del in oblikuje lastno ponudbo vodenih ogledov pokopališč.

Trgovina v cvetličarnah z vrtnarstvom (SPP 4) in kamnoseštvo (SPP 5) sta dejavnosti, ki se v celoti izvajata tržno. Obe SPP imata podoben tržni položaj, saj njuna prodaja predstavlja le okoli 20 % prodaje največjega konkurenta. Trg, na katerem prodajata, pa ima v obdobju 2010–2014 negativno rast. Obe SPP pomenita razširitev ponudbe IJP, ki dopolnjuje ponudbo osnovnih dejavnosti in daje sinergijske učinke. SPP 4 in SPP 5 poslujeta pozitivno in ustvarjata določen denarni tok. Delujeta na lokalnem trgu in zadovoljujeta potrebe ozke skupine kupcev (naročniki žalne floristike, nagrobnih spomenikov), zato je

mogoče uresničevati strategijo zadovoljevanja tržne niše na temelju diferenciranega proizvoda ob zmernih cenah.

SKLEP

V državah članicah EU se je v preteklih desetletjih razširil trend privatizacije tako JP kot tudi izvajanja dejavnosti javnih služb. Vzporedno s procesom privatizacije se razvija tudi trend liberalizacije in deregulacije izvajanja dejavnosti javnih služb, katerih cilj je zmanjšati obseg privilegiranih načinov izvajanja dejavnosti javnih služb ter uvajanje konkurence v te dejavnosti.

V RS ureja pogrebno dejavnost ZPPDUP iz leta 1984 in določitev pokopališke in pogrebne dejavnosti kot obvezne lokalne GJS je še vedno prehodna. Posamezne zakonske rešitve ne ustrezajo več in pomanjkljiva ter zastarela zakonodaja je prispevala k neurejenosti področja izvajanja pokopališke in pogrebne dejavnosti ter urejanja pokopališč na lokalni ravni. V letu 2015 je MGRT zato pripravilo predlog novega ZPPD, po katerem bo pokopališka dejavnost tudi v prihodnje organizirana kot javna služba, pogrebna dejavnost pa se bo opravljala v okviru proste gospodarske pobude kot tržna dejavnost ob upoštevanju nekaterih pogojev.

Navedeno za IJP pomeni bistvene spremembe v okolju in izgubo monopolnega položaja na obstoječem trgu. Zaradi navedenega je za IJP strateškega pomena načrtovanje nadaljnjega razvoja in ukvarjanje z vprašanji, kako kar najbolj izkoristiti priložnosti in se izogniti nevarnostim. Namen tega magistrskega dela je ugotoviti razvojni položaj IJP in razviti možne strategije, ki obetajo, da bi IJP z njihovim uresničevanjem ohranilo vodilni položaj v pogrebni dejavnosti in si zagotovilo nadaljnjo rast in razvoj.

Analiza širšega okolja je pokazala, da so v okolju IJP naravni dejavniki ugodni, saj demografske projekcije kažejo, da se bo število umrlih, kljub podaljševanju življenjske dobe, v naslednjem desetletju povečevalo. Tudi kulturno okolje daje IJP priložnosti, saj se delež tistih, ki želijo upepelitev trupla, še povečuje. Na drugi strani pretijo nevarnosti iz politično-pravnega okolja. S predvideno novo ureditvijo pogrebne in pokopališke dejavnosti bo moralo IJP na trgu tekmovati z drugimi pogrebnimi podjetji.

Analiza privlačnosti panoge je pokazala veliko privlačnost panoge, zlasti zaradi nizke pogajalske moči kupcev, visokih ovir pri vstopu v panogo, zaradi nizke razpoložljivosti nadomestkov, relativno majhnega rivalstva med konkurenti in srednje pogajalske moči dobaviteljev. Privlačnost panoge še najbolj znižuje družbena stigma.

Pogrebna dejavnost je izrazito lokalni posel, ki se izvaja na lokalnih trgih v skladu z lokalno zakonodajo. IJP ima na slovenskem trgu skoraj tretjinski delež prodaje, na ožjem

segmentu upepeljevanja pokriva skoraj tri četrtine. Projekcija števila umrlih in števila upepelitev v RS kaže na nizko, a stabilno dolgoročno rast pogrebne dejavnosti.

Z analizo uspešnosti poslovanja IJP sem prikazala, da je to uspešno in finančno trdno podjetje kljub negativnim trendom donosnosti v letih 2014 in 2015.

V nadaljevanju sem ocenila prednosti in slabosti najpomembnejših podstruktur v IJP. Na podlagi rezultatov analize posameznih podstruktur sem izdelala profil prednosti in slabosti, ki kaže, da večjih slabosti v IJP ni, saj vse podstrukture prispevajo določen del k uspešnosti. Najmanjši prispevek k poslovni uspešnosti dajeta organizacijska in razvojna podstruktura, kar je povezano s specifičnostjo pogrebne in pokopališke dejavnosti. V IJP organizacija zaradi prepletanja pogrebne in pokopališke dejavnosti ter javne službe in tržne dejavnosti, pa tudi zaradi pomanjkanja kadrovskih potencialov, ni najbolj jasna. Vloga razvojne podstrukture je relativno majhna, saj je razvoj infrastrukture naloga občine. Podstruktura proizvodov in storitev, tržna, finančna in tehnološka podstruktura dajejo IJP največji prispevek k poslovni uspešnosti zahvaljujoč kakovosti izvajanja dejavnosti, monopolnemu položaju in dobri plačilni sposobnosti IJP. Tudi profil poslovnih priložnosti in nevarnosti sem izdelala z vidika vpliva posameznih podstruktur na prihodnjo poslovno uspešnost. Ocenjujem, da bo kljub spremembam v poslovnem okolju največ prispevala k prihodnji poslovni uspešnosti podstruktura proizvodov in storitev, nekoliko manj pa tržna, tehnološka in finančna podstruktura.

Na podlagi izdelanih ocen podstruktur sem pričela razvijati možne strateške usmeritve za IJP. Na novo sem oblikovala vizijo IJP in opredelila poslanstvo bolj široko. Pri oblikovanju strateških planskih ciljev IJP sem upoštevala dosednji obseg poslovanja in normalno pričakovano rast prodaje, poleg tega pa tudi rezultate, ki jih IJP lahko doseže zaradi sprememb v prihodnosti z novimi strategijami. Kot najbolj ustrezen kazalec ekonomskega uspeha sem izbrala prihodke od prodaje, ki so tudi merilo za tržni delež. IJP izvaja GJS in je v lasti občine, zato donosnost kapitala ni temeljna mera uspešnosti poslovanja, čeprav si IJP prizadeva za čim večji dobiček ob hkratnem uresničevanju družbenih interesov.

Pri razvijanju strategij sem izhajala iz postavljenih strateških planskih ciljev, ki so usmerjeni na rast podjetja. IJP lahko nadaljuje z ocenjevanjem naslednjih predlaganih korporacijskih strategij: strategije razvoja trga, strategije razvoja proizvoda, strategije obdelave trga – povečanje proizvodnje in prodaje, strategije dolgoročnega sodelovanja s partnerji – strateške zveze s kupci, strategije obdelave trga, strategije razvijanja celovite kakovosti, strategije konsolidacije s povečano učinkovitostjo in strategije priključitve.

Iz celovite strategije so izvedene poslovne strategije. Opredelila sem pet strateških poslovnih področij in predlagala možne poslovne strategije v skladu s Porterjevim konceptom generičnih poslovnih strategij. Za SPP 1 (pogrebi), SPP 2 (upepelitve) in tudi

SPP 3 (upravljanje pokopališč) sem predlagala strategijo diferenciacije, čeprav mora IJP za vsa tri SPP tudi selektivno zniževati stroške. SPP 2 bi s strategijo osredotočanja na tržne praznine na temelju nizkih stroškov lahko širilo trg upepelitev na obmejna območja sosednjih držav. Za SPP 4 (trgovina v cvetličarnah) in SPP 5 (kamnoseštvo) je mogoče uresničevati strategijo zadovoljevanja tržne niše na temelju diferenciranega proizvoda ob zmernih cenah.

S tem magistrskim delom sem želela na sistematičen način razviti možne strategije za IJP, ki bodo tudi po liberalizaciji trga pogrebnih storitev IJP omogočile rast in razvoj. Pri analizi izbranega problema sem se srečala z nekaterimi omejitvami, kot je npr. celovitost podatkov o subjektih, ki izvajajo pogrebno dejavnost, velika raznolikost in razdrobljenost izvajalcev in oblik izvajanja pogrebne dejavnosti idr. Omejitev tega dela so tudi subjektivne ocene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti posameznih podstruktur, na katerih v nadaljevanju temelji oblikovanje možnih strategij.

V tem delu izoblikovane strateške usmeritve lahko služijo poslovodstvu IJP kot izhodišče za nadaljevanje procesa strateškega upravljanja in poslovođenja. Izmed oblikovanih možnih korporacijskih strategij lahko poslovodstvo IJP izbere tiste, ki jih bo uresničevalo in podprlo tudi s funkcijskimi strategijami. Poslovodstvu predlagam, da izbrane strategije uresničuje ter njihovo uresničevanje spremlja in kontrolira, saj, kot pravita Stahl in Grigsby (1992, str. 133–155) še tako dobra strategija ne more biti uspešna, če je ne izvajamo.

LITERATURA IN VIRI

1. AJPES. (2015). *Poslovni register Slovenije*. Interni podatki.
2. AJPES. (2016). *AJPES FI-PO*. Najdeno 8. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/fipo/>.
3. Ambrosini, V. (1998). *Exploring techniques of analysis and evaluation in strategic management*. Harlow: Prentice Hall.
4. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2004). *Economics of Strategy*. Hoboken: J. Wiley & Sons.
5. Bohinc, R., & Mežnar, D. (1996). *Gospodarsko pravo*. Ljubljana: GEA College za potrebe Visoke šole za podjetništvo Portorož.
6. Bowman, C. (1994). *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Brezovnik, B. (2009). Aktualna vprašanja pravne ureditve javnega podjetja v Sloveniji. *Lex localis – revija za lokalno samoupravo*, 7(2), 177–195.
8. Brigham, E. F., & Houston, J. F. (1998). *Fundamentals of financial management* (8th ed.). Fort Worth, Orlando: The Dryden Press.
9. Brigham, E. F., & Daves, P. R. (2002). *Intermediate Financial Management* (7th ed.). London: Thomson Learning Inc.
10. David, R. F. (2011). *Strategic management* (13th ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
11. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Direktiva Evropskega parlamenta in Sveta 2006/123/ES z dne 12. decembra 2006 o storitvah na notranjem trgu. *Uradni list EU* L št. 376/2006.
13. Direktiva komisije 2006/111/ES z dne 16. novembra 2006 o preglednosti finančnih odnosov med državami članicami in javnimi podjetji ter o finančni preglednosti znotraj določenih podjetij. *Uradni list EU* L št. 318/17/2006.
14. Eurostat. (2015). *EUROPOP2013*. Population on 1st January by age and sex (proj_13npms) - Main scenario. Najdeno 20. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.
15. Gratton, L. (2000). *Living strategy: putting people at the heart of corporate purpose*. London: Financial Times/Prentice Hall, Pearson Education.
16. Higgins, J. M., & Vincze, J. W. (1993). *Strategic management text and cases* (5th ed.). Philadelphia: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
17. Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2008). *Strategic management, an integrated approach*. Sydney: South-Western College Pub.
18. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
19. Horak, C. (1995). *Controlling in Non profit Organisationen: Erfolgs faktoren und Instrumente*. Wiesbaden: Deutscher Universitates-Verlag.
20. Hunger, J. D., & Whellen, T. L. (1996). *Strategic management* (5th ed) Reading: Addison-Wesley publishing company.

21. Igličar, A., & Hočevan, M. (1997). *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. IJP. (2013a). Letno poročilo 2012. Najdeno 25. maja 2016 na spletni strani http://www.zale.si/sl/Katalog_IJZ/.
23. IJP. (2013b). *Makro organizacijska shema* (interno gradivo). Ljubljana: IJP.
24. IJP. (2014a). *100 let življenja podjetja*. Najdeno 8. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.zale.si/>.
25. IJP. (2014b). Letno poročilo 2013. Najdeno 25. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.zale.si/sl/Katalog_IJZ/.
26. IJP. (2015a). Letno poročilo 2014. Najdeno 25. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.zale.si/sl/Katalog_IJZ/.
27. IJP. (2015b). *Panel – jesen* (interno gradivo). Ljubljana: Ninamedia, d. o. o.
28. IJP. (2015c). *Poslanstvo, vizija, vrednote* (interno gradivo). Ljubljana: IJP.
29. IJP. (2016a). *ISO kazalniki* (interni podatki). Ljubljana: IJP.
30. IJP. (2016b). Letno poročilo 2015. Najdeno 25. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.zale.si/sl/Katalog_IJZ/.
31. Ivanjko, Š., & Kocbek, M. (2003). *Korporacijsko pravo*. Ljubljana: GV Založba.
32. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. (7th ed.). London: Prentice Hall.
34. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: GV Založba.
35. Knez - Riedl, J. (1998). Analiza delovanja tekmecev. *Zbornik referatov. Analiziranje za potrebe strateškega odločanja ter dosežki analitske prakse in teorije* (str. 104–113). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
36. Kotler, P. (1996). *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
37. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Lipovec, F. (1983). *Analiza in planiranje poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
39. Lynch, R. (2000). *Corporate Strategy*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
40. Maignan, I., & Ralston, D. A. (2002). Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-Presentations. *Journal of Business Studies*, 33(3), 497–514.
41. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. *Predlog Zakona o pogrebni in pokopališki dejavnosti* (7. 10. 2015). Najdeno 12. decembra 2015 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/notranji_trg/predlogi_predpisov/s_ektor_za_storitve/#c16843.
42. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanjko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Založba Didakta.
43. Odlok o gospodarskih javnih službah. *Uradni list RS* št. 2/2008.

44. Odlok o pogrebni in pokopališki dejavnosti *Uradni list RS* št. 116/2008, 53/2009, 25/2011, 53/2012.
45. Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (1994). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. Irwin: Burr Ridge.
46. Piškur, M. (2004). *Ljubljanske Žale: vodnik po pokopališču*. Ljubljana: Družina.
47. Pličanić, S. (2004). Vloga javnih podjetij pri izvajanju gospodarskih javnih služb v prihodnje. *Zbornik referatov, 7. posvetovanje računovodstva v javnih podjetjih, Radenci*. Ljubljana: LM Veritas.
48. Pogodba o delovanju Evropske unije. *Uradni list EU C*, št. 326/2012.
49. Pollard, D., & Hotho, S. (2006). Crises, scenarios and the strategic management process. *Management Decision*, 44(6).
50. Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
51. Prva bonitetna agencija. *Ebonitete.si*. (2015). Najdeno 8. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.ebonitete.si/>.
52. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Pučko D., & Rozman, R. (1995). *Ekonomika in organizacija podjetja. Knj. 1, Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. Pučko, D., & Čater, T. (2008). Effective Strategy Implementation: The Experience of Slovenian Companies. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 11, 63–80.
57. Pučko, D., Čater, T., & Buhovac Rejc, A. (2009). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
58. Računsko sodišče Republike Slovenije. (2014). *Revizijsko poročilo: Zagotavljanje izvajanja in nadzora nad pokopališko in pogrebno dejavnostjo ter urejanjem pokopališč*. Najdeno 5. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.rs-rs.si/rsrs/rsrs.nsf/I/KC562336366D633DFC1257B6300425665>.
59. Računsko sodišče Republike Slovenije. (2015). *Porevizijsko poročilo: Popravljalni ukrepi pri reviziji zagotavljanja izvajanja in nadzora nad pokopališko in pogrebno dejavnostjo ter urejanjem pokopališč*. <http://www.rs-rs.si/rsrs/rsrs.nsf/I/KC562336366D633DFC1257B6300425665>.
60. Ritson, N. (2008). *Strategic Management*. Najdeno 8. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://bookboon.com/int/business/strategy>.
61. Rusjan, B. (1999). *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
62. Scholz, C. (1987). Corporate Culture and Strategy – The Problem of Strategic Fit. *Long Range Planning*, 20(4), 78–85.
63. Stahl, M. J., & Grigsby D. W. (1992). *Strategic Management For Decision Making*. Boston: PWS-KENT.

64. Statistični urad Republike Slovenije. (2015a). *Umrli, Slovenija, 2014*. (Prva objava, 29. junij 2015, končni podatki). Najdeno 7. julija 2015 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5293>.
65. Statistični urad Republike Slovenije. (2015b). *Umrli, regije in občine*. Najdeno 15. oktobra 2015 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/32_Umrljivost/10_05L20_umrli_RE_OBC/10_05L20_umrli_RE_OBC.asp.
66. Statistični urad Republike Slovenije. (2016). *Število prebivalcev, Slovenija in kohezijski regiji*. Najdeno 18. maja 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/10_stevilo_preb/05_05C10_prebivalstvo_kohez/05_05C10_prebivalstvo_kohez.asp.
67. Svetlik, I., & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
68. Tajnikar, M. (2001). *Mikroekonomija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
69. Turk, I., Kavčič, S., Kokotec Novak, M., Koželj, S., Melavc, D., & Odar, M. (1999). *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
70. Underwood, J. (2002). *The new corporate strategy*. Oxford: Capstone Publishing.
71. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2015). *Poročilo o razvoju 2015*. Najdeno 7. julija 2015 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/publikacije/porocilo_o_razvoju/?no_cache=1.
72. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2016a). *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2016*. Najdeno 18. maja 2016 na spletni strani http://www.umar.gov.si/publikacije/napoved_gospodarskih_gibanj/?no_cache=1.
73. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2016b). *Poročilo o razvoju 2016*. Najdeno 18. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/publikacije/porocilo_o_razvoju/?no_cache=1.
74. Uredba o ravnanju z odpadnimi nagrobnimi svečami. *Uradni list RS* št. 78/2008.
75. Uredba o standardni klasifikaciji dejavnosti. *Uradni list RS* št. 69/2007, 17/2008.
76. Welsch, G. A., Hilton, R. W., & Gordon, P. N. (1988). *Budgeting : profit planning and control* (5th ed.). Englewood Cliffs (N. J.): Prentice-Hall.
77. Wit, B., & Meyer, R. (1998). *Strategy*. London: International Thomson Business Press.
78. Wright, P. (1992). *Strategic management text and cases*. Boston: Allyn and Bacon.
79. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS* št. 65/2009-UPB3, 33/2011, 91/2011, 32/2012, 57/2012, 44/2013; *Odl. US*: U-I-311/11-16; 82/2013, 55/2015.
80. Zakon o gospodarskih javnih službah. *Uradni list RS* št. 32/1993, 30/1998-ZZLPPO, 127/2006-ZJZP, 38/2010-ZUKN, 57/2011-ORZGJS40.
81. Zakon o lokalni samoupravi. *Uradni list RS* št. 94/2007-UPB2, 76/2008, 79/2009, 51/2010, 40/2012-ZUJF, 14/2015-ZUUJFO.
82. Zakon o pokopališki in pogrebni dejavnosti ter o urejanju pokopališč. *Uradni list SRS* št. 34/1984; *Uradni list RS* št. 26/1990, 2/2004 ZZdl-A.

83. Zakon o preglednosti finančnih odnosov in ločenem evidentiranju različnih dejavnosti. *Uradni list RS* št. 33/2011.
84. Zakon o ratifikaciji Sporazuma o prevozu trupel. *Uradni list RS* št. 72/1998.
85. Zakonom o stvarnem premoženju države, pokrajin in občin. *Uradni list RS* št. 14/2007, 86/2010.

PRILOGA

Priloga 1: Seznam uporabljenih kratic in okrajšav

ASCE	Združenje evropsko pomembnih pokopališč
B2B	Podjetje – podjetje (ang. <i>business-to-business</i>)
B2C	Podjetje – potrošnik (ang. <i>business-to-consumer</i>)
BDP	bruto domači proizvod
d. d.	delniška družba
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
EBITDA	rezultat iz poslovanja pred odbitjem amortizacije
EU	Evropska unija
EUR	evri
Eurostat	Statistični urad EU
GJS	gospodarska javna služba
idr.	in drugo
IJP	izbrano javno podjetje
ipd.	in podobno
ISO	standardi Mednarodne organizacije za standardizacijo
itn.	in tako naprej
JP	javno podjetje
LP	letno poročilo
MGRT	Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo
mio	milijon
MOL	Mestna občina Ljubljana
MPZ	Mestni pogrebni zavod
MSPT	Zakon o ratifikaciji Sporazuma o prevozu trupel
NS	nadzorni svet
OE	organizacijska enota
OS	osnovna sredstva
OZS	Obrtna zbornica Slovenije
PRS	Poslovni register Slovenije
RS	Republika Slovenija
SKD	standardna klasifikacija dejavnosti
SPE	strateška poslovna enota
SPP	strateško poslovno področje
SURS	Statistični urad Republike Slovenije
t. i.	tako imenovani
TGP	toplogredni plini
TOD	tehnična opremljenost dela
tj.	to je
UMAR	Urad za makroekonomske analize in razvoj
ZGD-1	Zakon o gospodarskih družbah
ZGJS	Zakon o gospodarskih javnih službah
ZPFOLERD-1	Zakon o preglednosti finančnih odnosov in ločenem evidentiranju različnih dejavnosti

ZPPD	Zakon o pogrebni in pokopališki dejavnosti (predlog)
ZPPDUP	Zakon o pokopališki in pogrebni dejavnosti ter o urejanju pokopališč